

146375

T.C.  
FIRAT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA  
YÖNETİCİ-ÖĞRETMEN İLETİŞİMİNİN  
KARŞILAŞTIRILMASI  
( Elazığ ili Örneği )

146375

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN

HAZIRLAYAN  
Cengiz BATMAZ

ELAZIĞ - 2004

II

ONAY

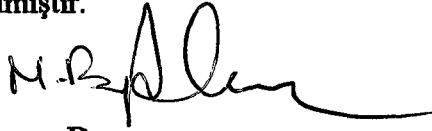
T.C.

**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

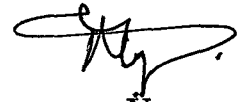
**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA**  
**YÖNETİCİ - ÖĞRETMEN İLETİŞİMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**  
**( Elazığ ili Örneği )**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Bu tez 24 / 12 / 2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

  
Danışman

  
Üye

  
Üye

Yrd. Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN / Yrd. Doç. Dr. Vahit ÇELİK / Yrd. Doç. Dr. Mehmet VEDİKOĞLU

**Yukarıdaki Jüri üyelerinin İmzaları Tasdik Olunur.**

Doç. Dr. Ahmet AKSİN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**ÖZET**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İlköğretim Okullarında Yönetici - Öğretmen**

**İletişiminin Karşılaştırılması**

**Cengiz BATMAZ**

**Fırat Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Aralık- 2004, Sayfa: Tahmini. 130**

Bu araştırmanın temel amacı, İlköğretim Okullarındaki yönetici öğretmen iletişiminin karşılaştırılması amacıyla öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemektir.

Araştırma, Elazığ ilinde bulunan beş eğitim bölgesinden seçilen 20 devlet ilköğretim okulunda görev yapan 299 öğretmen ve 97 yönetici üzerinde çalışma yapılmıştır. Uygulanan anket sonucunda; öğretmenlerin, yöneticileri yöneticilerinde kendilerine ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir. Bu amaçla araştırmacı tarafından hazırlanan 52 maddelik 5'li derecelendirme anketi, öğretmen ve yöneticilere uygulanmıştır. Veriler bilgisayar ortamında ve SPSS istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, bağımsız gruplar t testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi ve t testinde güven aralığı  $P<0.05$  kabul edilmiş farklılık belirlenmesi halinde dikkate alınmıştır.

Cinsiyet, hizmet yılı, mezun oldukları eğitim kurumu, branşı, yönetim deneyimi ve yönetim kademesi değişkenlerine bağlı alınarak elde edilen araştırma sonuçları şunlardır:

1. İlköğretim okulu, öğretmenlerin yöneticilerinin iletişimi başlatma, beden dilini kullanma, iletişim sürecine uygun davranma ve iletişim süreci ile birlikte diğer iletişim süreçlerini kullanma becerisi başlıklı bölümlerle ilgili araştırma sonuçları, genel olarak; öğretmenlerin yöneticileri ile yeteli düzeyde bir iletişim meydana getirdiklerini ortaya çıkarmıştır. Ancak öğretmenler yöneticilerinin beden dilini kullanma becerisi yetilerini, hizmet yılına ve mezun oldukları eğitim kurumu

2. İlköğretim okul yöneticilerinin kendilerinin; iletişimi başlatma, beden dilini kullanma, iletişim sürecine uygun davranma ve iletişim süreci ile birlikte diğer iletişim süreçlerini kullanma becerisi başlıklı bölümlerden çıkan sonuçlara göre yönetici görüşleri arasında farklılık çıkmamakla beraber kendilerini iletişimin kriterlerini kullanma açısından yeterli bulmuşlardır.

3. Araştırmanın öğretmen, yönetici görüşlerini karşılaştırdığımız bölüme göre; iletişimi başlatma, beden dilini kullanma, iletişim sürecine uygun davranma ve iletişim süreci ile birlikte diğer iletişim süreçlerini kullanma becerisi başlıklı bölümler arasında öğretmen ve yönetici görüşlerinin aralarında farklılık bulunmuştur. Öğretmenler yöneticilerini araştırma konusu iletişimin kriterleri bakımından yeterli görmezken; yöneticiler kendilerini bu anlamda üst düzeyde yeterli bulmuştur. Sonuç olarak iletişimin kriterlerinin eğitim kurumlarında tam anlamıyla uygulanmadığı ve iletişim sorunları olduğu anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, İletişim Süreci, Örgütsel İletişim, İletişim Engelleri

**SUMMARY****Master Thesis****The Comparison of the Communication between the Teachers and Administrators****Cengiz BATMAZ****Firat University****The Institute of Social Sciences****The Main Branch of Educational Sciences****December 2004, Page: Approx. 130**

The aim of this study is to determine the communicational level which occurred between the teachers and administrators in the elementary schools. This research is conducted in the 20 elementary schools in Elazığ. 299 teachers and 97 administrators were participated at this research. The survey developed by the researcher has been applied to all of the participants. All of the data analyzed with SPSS program by used of descriptive statistics, independent samples t-test, one-way ANOVA. Significance level accepted as .05 for independent samples t-test and one-way ANOVA.

The results of the research indicated that:

1. The teachers communicated with their administrators effectively. But the communicational level of administrators is much more affected from their experiences and further education.
2. The administrators agreed that they fully realized communicational criteria which are the main subject of the research.
3. The teachers declined that the administrators didn't realized communicational criteria which are the main subject of the research.

It can be said that there were great differences between the opinions of the teachers and administrators for all of the cases of the research.

**Keywords:** Communication, Communication process, Organisational communication, Communication barriers.

## ÖNSÖZ

Toplum içindeki bireylerin birbirleriyle sağlıklı ilişkiler kurması, o toplumu meydana getiren bireylerin iyi ilişki kurma konusundaki ilkeleri, iletişimi engelleyen ve kolaylaştıran unsurları bilmelerine ve yaşamlarında uygun zaman ve yerde kullanmalarına bağlıdır. Sözlü, sözsüz, yazılı, yüz yüze veya uzaktan ifade yoluyla gerçekleşsin yaşamımızın her alanında vazgeçilmez bir değeri olan iletişimin etkileri bugüne ait davranışlarımızdan başlayıp geleceğimize uzamaktadır.

Eğitim sistemimizin çağdaş ülkeler seviyesine çıkması için okul örgütlerinde görev alan bireylerin yönetici veya öğretmen olarak üslendikleri rolde birbirleri ile etkili iletişim kurmaları kaçınılmazdır. Böylece, örgüt bireyleri arasında oluşabilecek gerginlik ve çatışmalar, oldukça azalır ve zaman kayıpları da en aza inmiş olur.

Sağlıklı bir eğitim örgütünün temeli olan etkili iletişim önemsenmelidir. Okul örgütlerinde oluşan iletişim kültürünün ülkenin kalkmasına itici bir güç olacağı unutulmamalıdır. Bu denli büyük önemi olan iletişimi doğru ve etkili bir tarzda gerçekleştirmek, birebir insan ilişkilerini nitelikli kıldığı gibi, uygarlığın ve kültürün gelişmesin de katkıda bulunacaktır.

Eğitim örgütlerindeki etkili iletişim farklılıklara saygının, düşünsel çok yönlülüğün güçlenmesinde dolayısıyla insan haklarına dayalı demokratik bir okul kültürünün geliştirilmesine temel destekleyici olacağı unutulmamalıdır.

Araştırmanın tüm aşamalarında yardımlarını esirgemeyen bilgi ve birikimlerinden yararlandığım tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN Hanımefendiye teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca Tez çalışmam esnasında benden desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Vehbi ÇELİK, Prof. Dr. Mehmet GÜROL, Doç. Dr. Mehmet TAŞPINAR, Yrd. Doç. Dr. Fatma ÖZMEN, Yrd. Doç. Dr. Fatih TÖREMEN, Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ, Yrd. Doç. Dr. Nuri GÖMLEKSİZ, Yrd. Doç. Dr. Burhan AKPINAR, Yrd. Doç. Dr. Bünyamin ATICI'ya teşekkür ederim

Cengiz BATMAZ

Elazığ, Aralık-2004

**İÇİNDEKİLER**

ONAY .....	II
ÖZET .....	III
ABSTRACT .....	V
ÖNSÖZ .....	VI
İÇİNDEKİLER .....	VII
TABLolar LİSTESİ .....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XVI
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi .....	3
1.4. Sayıtlar.....	5
1.5. Sınırlılıklar.....	5
1.6. Tanımlar.....	5
İKİNCİ BÖLÜM .....	8
1. İLETİŞİMİN TANIMI.....	8
2. İLETİŞİM SÜRECİ .....	9
2.1 Kaynak (Verici).....	9
2.2 İleti (Mesaj) .....	10
2.3. Kanal.....	11
2.4. Alıcı (Hedef).....	11
2.5. Geri Bildirim.....	12
3. İLETİŞİM ŞEKİLLERİ .....	12
3.1. Kişi İçi İletişim .....	12
3.2. Kişiler Arası İletişim.....	12
3.3. Örgütsel İletişim .....	13
3.4. Kitle İletişimi .....	13
4. İLETİŞİM TÜRLERİ .....	13
4.1. Yazılı İletişim .....	13
4.2. Sözlü İletişim.....	14
4.3. Sözsüz İletişim.....	15
5. EĞİTİM YÖNETİMİ VE İLETİŞİM .....	16

5.1. Yönetim Süreçleri.....	17
5.1.1. Karar Verme .....	17
5.1.2. Plânlama .....	18
5.1.3. Örgütlenme .....	19
5.1.4. Değerlendirme .....	20
5.1.5. Sorun Çözme .....	20
6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM .....	21
6.1. Formal ( Kurumsal ) İletişim .....	22
6.1.1. Dikey İletişim .....	22
6.1.1.1 Yukarıdan Aşağıya İletişim .....	23
6.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim.....	25
6.1.2. Yatay İletişim.....	28
6.1.3. Çapraz (Diyagonal) İletişim .....	30
6.1.4. Çok Yönlü ve Açık İletişim.....	31
6.2. İnfomal ( doğal ) İletişim.....	33
7. İLETİŞİM AĞLARI .....	36
7.1. Bütün Kanallar Açık.....	36
7.2. “Y” Sistemi.....	37
7.3. “Yelpaze” Sistemi.....	38
7.4. “Papatya” Sistemi .....	39
7.5. Kombine İletişim Ağı.....	40
8. ETKİLİ İLETİŞİM .....	42
9. İLETİŞİM ENGELLERİ .....	44
10. OKUL YÖNETİMİ VE İLETİŞİM.....	48
11. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	56
11.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	56
11.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	65
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	69
3. YÖNTEM .....	69
3.1. Araştırmanın Modeli.....	69
3.2. Araştırmanın Evreni.....	69
3.3. Araştırmanın Örnekleme .....	69
3.4. Veri Toplama Araçları.....	69



3.5. Verilerin Toplanması.....	70
3.6. Faktör Analizi İşlemleri.....	70
3.7. Verilerin Çözümü .....	73
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....	74
4. BULGULAR VE YORUMU .....	74
4.1. Kişisel Bilgilere Ait Bulgu ve Yorumlar .....	74
4.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	74
4.1.2. Hizmet Yılına Göre Öğretmenlerin Dağılımı .....	75
4.1.3. Mezun Oldukları Öğrenim Kurumuna Göre Öğretmenlerin Dağılımı.....	75
4.1.4. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı .....	76
4.1.5. Yöneticilik Deneyimine Göre Öğretmenlerin Dağılımı .....	76
4.1.6. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	77
4.1.7. Hizmet Yılına Göre Yöneticilerin Dağılımı .....	77
4.1.8. Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre Yöneticilerin Dağılımı.....	77
4.1.9. Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	78
4.1.10. Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Kademeğe Göre Dağılımı.....	78
4.2. Araştırmanın Alt Amaçlarına İlişkin Bulgu Ve Yorumlar .....	79
4.2.1. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Yöneticilerle İletişimi Başlatma, Beden Dilini Kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma, İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Görüşler.....	79
4.2.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerinin; İletişimi Başlatma Beden Dilini Kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma ve İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	79
4.2.1.2. Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Bulgu ve Yorumları.....	81
4.2.1.3. Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Bulgu ve Yorumları.....	82
4.2.1.4. Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerin İletişim Sürecine Uygun.....	84
4.2.1.5. Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Bulgu ve Yorumları.....	84

4.2.1.6. Öğretmenlerin, Mezun Oldukları Öğrenim Kurumuna Göre Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	85
4.2.1.7. Öğretmenlerin, Mezun Oldukları Öğrenim Kurumuna Göre Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumları.....	87
4.2.1.8. Öğretmenlerin, Mezun Oldukları Öğrenim Kurumuna Göre Yöneticilerinin İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumları ....	88
4.2.1.9. Öğretmenlerin, Mezun Oldukları Öğrenim Kurumuna Göre Yöneticilerinin İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine ilişkin Bulgu ve Yorumları .....	89
4.2.1.10. Öğretmenlerin Branşına Göre “Yöneticilerin İletişimi Başlatma Becerisi, Beden Dilini Kullanma Becerisi, İletişim Sürecine Uygun Davranma ve İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	90
4.2.1.11. Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine Göre Yöneticilerin İletişimi Başlatma, Beden Dilini kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma ve İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	92
4.2.2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kişisel Bilgilerine Göre İletişimi Başlatma, Beden Dilini Kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma, İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Yönetici Görüşleri .....	94
4.2.2.1. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Hizmet Yılına Göre İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	94
4.2.2.2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Hizmet Yılına Göre Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	95
4.2.2.3. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Hizmet Yılına Göre İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	96
4.2.2.4. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Hizmet Yılına Göre İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar...	98
4.2.2.5. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre İletişimi Başlatma Becerisine ilişkin Bulgu ve Yorumlar .....	99
4.2.2.6. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	100

4.2.2.7. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar ...	100
4.2.2.8. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	101
4.2.2.9. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Branşına Göre İletişimi Başlatma, Beden Dilini Kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma, İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	102
4.2.2.10. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Yönetim Kademelerine Göre İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	103
4.2.2.11. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Yönetim Kademelerine Göre Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	104
4.2.2.12. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Yönetim Kademelerine Göre İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	104
4.2.2.13. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Yönetim Kademelerine Göre İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	105
4.2.3. Öğretmen ve Yönetici Guruplarının Karşılaştırılması.....	106
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	110
<b>5.ÖZET, TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	110
5.1.Özet	110
5.2.Tartışma ve Sonuç .....	112
5.3.Öneriler .....	116
5.4. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	117
<b>KAYNAKLAR</b> .....	118
<b>EKLER</b> .....	125
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	129

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Tutum Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Döndürülmemiş Temel Bileşenler Analizine Göre Birinci Faktördeki Faktör Yükleri.....	71
Tablo 2: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	74
Tablo 3: Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Dağılımı.....	75
Tablo 4: Mezun Oldukları Öğrenim Kurumuna Göre Öğretmenlerin Dağılımı.....	76
Tablo 5: Öğretmenlerin Branş Durumuna Göre Dağılımları.....	76
Tablo 6: Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine Göre Dağılımları.....	76
Tablo 7: Yöneticilerin Hizmet Yılına Göre Dağılımı.....	77
Tablo 8: Yöneticilerin Mezun oldukları Eğitim Kurumuna Göre Dağılımları.....	78
Tablo 9: Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımları.....	78
Tablo 10: Yöneticilerin Yönetim Kademesine Göre Dağılımları.....	78
Tablo 11: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerin “İletişimi Başlatma, Beden Dilini Kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma ve İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine” Ait t Testi Sonuçları.....	81
Tablo 12: Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 13: Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin LSD Testi Sonuçları .....	82
Tablo 14: Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 15: Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin LSD Testi Sonuçları .....	83
Tablo 16: Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 17: Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 18: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Öğrenim Kuruma Göre Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	85

Tablo 19: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Öğrenim Kuruma Göre Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerileri İle İlgili LSD Testi Sonuçları .....	86
Tablo 20: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Öğrenim Kuruma Göre Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 21: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Öğrenim Kuruma Göre Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin LSD Testi Sonuçları .....	87
Tablo 22: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Öğrenim Kuruma Göre Yöneticilerinin İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 23: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Öğrenim Kuruma Göre Yöneticilerinin İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 24: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Öğrenim Kurumuna Göre Yöneticilerinin İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine” İlişkin LSD Testi Sonuçları .....	89
Tablo 25: Öğretmenlerin Branşına Göre Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisi, Beden Dilini kullanma Becerisi, İletişim Sürecine Uygun Davranma ve İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin t Testi Sonuçları.....	91
Tablo 26: Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine Göre Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	92
Tablo 27: Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine Göre Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 28: Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine Göre Yöneticilerinin İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	93
Tablo 29: Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine Göre Yöneticilerinin İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	94
Tablo 30: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Hizmet Yılına Göre İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Yönetici Varyans Analizi Sonuçları .....	95
Tablo 31: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Hizmet Yılına Göre Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Yönetici Varyans Analizi Sonuçları .....	95

Tablo 32: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Hizmet Yılına Göre Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Yönetici LSD Testi Sonuçları.....	96
Tablo 33: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Hizmet Yılına Göre İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Yönetici Varyans Analizi Sonuçları .....	97
Tablo 34: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Hizmet Yılına Göre İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Yönetici LSD Testi Sonuçları.....	97
Tablo 35: İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Hizmet Yılına Göre İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	98
Tablo 36: İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Hizmet Yılına Göre İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin LSD Testi Sonuçları.....	99
Tablo 37: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 38: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 39: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 40: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre İletişimi Yönetim Süreçlerinde Kullanma Becerisi İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 41: İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Branşına Göre İletişimi Başlatma, Beden Dilini Kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma, İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin t Testi Sonuçları.....	103
Tablo 42: İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Yönetim Kademelerine Göre İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 43: İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Yönetim Kademelerine Göre Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 44: İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Yönetim Kademelerine Göre Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	105



<b>Tablo 45: İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Yönetim Kademelerine Göre İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....</b>	<b>105</b>
<b>Tablo 46: İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisi Bölümüne İlişkin Mann Whitney U Testi Karşılaştırma Sonuçları.....</b>	<b>106</b>
<b>Tablo 47: İlköğretim Okul Öğretmen ve Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisi Bölümüne İlişkin Mann Whitney U Testi Karşılaştırma Sonuçları .....</b>	<b>107</b>
<b>Tablo 48: İlköğretim Okul Öğretmen ve Yöneticilerinin İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisi Bölümüne İlişkin Mann Whitney U Testi Karşılaştırma Sonuçları.....</b>	<b>107</b>
<b>Tablo 49: İlköğretim Okul Öğretmen ve Yöneticilerinin İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine Bölümüne İlişkin Mann Whitney U Testi Karşılaştırma Sonuçları.....</b>	<b>108</b>

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1: Bütün Kanallar Açık.....	37
Şekil 2: “Y” tipi iletişim sistemi.....	38
Şekil 3: Yelpaze Tipi İletişim Sistemi.....	39
Şekil 4: Papatya Tipi İletişim .....	40
Şekil 5: Kombine İletişim Ağı.....	41
Şekil 6: İletişim Alanı.....	42





## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

“İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişiminin karşılaştırılması” konulu araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, sayıtlılar, sınırlıklar ve konuyla ilgili kavramların tanımları verilmiştir.

#### 1.1. Problem Durumu

İnsanoğlu, yaradılışından bu yana çevresini etkilemeye çalışmıştır. Çevresini etkilerken bu süreç içinde kendisi de etkilenmiştir. Bu etkileşim süreci sırasında çevreyle insan, insanla insan veya insanlar arasında belli bir duyarlılık geliştirmenin gereği de açıktır. İletişimin etkenliği ve hedefine ulaşması, bu konuda kimin kim veya ne ile ve nasıl iletişimde bulunduğu açık ve kesin bir biçimde bilinmesini; karşılıklı güven, anlayış ve iyi niyetin sağlanmasını gerektirir. Bu bağlamda, kim veya kimler arasında bir iletişimin olduğunu bilmek gerekir. İnsan iletişimde bulunduğu kişileri belirtmekle aslında iletişimde önemli yol kat etmiş sayılır. Örgüt içinde iletişimde bulunanlar arasında karşılıklı güven ve anlayış sağlanmamışsa, sorunlar çoğalacak ve iletişimde istenen etkinlik sağlanamayacaktır. Çünkü iletişim sürecinin sağlıklı gerçekleşmesinin temel gereği olarak, kaynağın ve alıcının güvenilirliğinin yanı sıra alıcının da iletişimde bulunma isteğinin varlığını ortaya koyması gerekir.

Aynı örgütsel yapı içinde bulunan örgüt üyelerinin değişik davranışlar sergilemeleri insan olmalarının gereğidir. Belli bir sınıflama yaparak herkesin aynı anlayışta, aynı duyarlılıkta varsaymak mümkün değildir, işte bu farklılıkların varlığı istenen düzey ve etkililikteki iletişimin ne kadar güç olduğunu ortaya koymaktadır.

Güç olan bu aktivitenin, sosyal bir varlık olan insanın toplum içinde yaşayan kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına, tanımasına ve başkaları ile uyumlu ilişkiler gerçekleştirmek için iletişim kurabilmesine yardım eden özel bir becerisi vardır. Bu beceri iletişim becerisidir.

İletişim becerisinin, insanlar için kaçınılmaz, doğal bir olgu olduğu inkâr edilmez bir gerçektir. Onun için iletişim önce bir organizma olarak var oluşun, sonra da psikolojik ve kültürel bir varlık olarak toplumsal ve kültürel çevreyi anlamlandırmanın yanı sıra kendisini bu çevre içinde anlaması, anlatması, bir başka deyişle var etmesinin temelidir.

Toplumsal bir varlık olan insanın en önemli özelliklerinden birisi de kendi cinsiyle ilişki kurması, duygu ve düşüncelerini bir diğerine aktarmasıdır. İnsanın bu özelliği onda var olan iletişim yeteneği ile ilgilidir. İnsanlar çağlar boyu birbirleri ile bu yetenekleri sayesinde etkileşimde bulunmuşlardır. Kültürlerin, uygarlıkların gelişmesinde bu etkileşimlerin rolü büyük olmuştur.

Örgüt içindeki birey iletişim içinde gelişir, olgunlaşır, dünyasını genişletir, bilgisini, deneyimini arttırır. Böylece görev üslendiği örgütlerde daha verimli ve başarılı bir örgüt kültürü oluşturarak kaliteyi yakalar. Bu bağlamda örgütsel iletişimi; örgüt üyelerini birbirine bağlayan, yöneten ile yönetilenlerin eylem ve tutumlarını etkileyen bilgi alış-verişi olarak da açıklayabiliriz. Söz konusu bilgi alış verişi sayesinde örgüt çalışanlarının yönetime katılmaları sağlanabilecek ve örgütsel amaçlar ekseninde çalışanlar arasında birliktelik oluşturulabilecektir. İletişimin olmadığı bir örgütte bütünlük ve bağlılığın sağlanması son derece güçtür. Bundan dolayıdır ki iletişimi yüksek olan kurumların sağlıklı işlemesi ve yaşamsal işlevlerini yerine getirmesi örgüt iletişimi ile doğru olarak gelişebilecektir.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerle, yöneticilerinde eğitim örgütü içinde çalışan öğretmenlerle iletişimini karşılaştırmak, bunlarla ilgili var olan sorunları ortaya koymak ve çözüm önerileri geliştirmektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Araştırma kapsamında bulunan ilköğretim okul öğretmenlerinin, yöneticilerinin; Cinsiyet, hizmet yılı, mezun oldukları eğitim kurumu, branşı ve yönetim deneyimi değişkenlerine göre iletişimi başlatma becerisi, beden dilini kullanma

becerisi, iletişim sürecine uygun davranma becerisi ve iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisi arasında farklılık olup olmadığını araştırmak.

2. Araştırma kapsamında bulunan ilköğretim okul yöneticilerinin kendilerinin; Cinsiyet, hizmet yılı, mezun oldukları eğitim kurumu, branşı ve yönetim kademesi değişkenlerine göre iletişimi başlatma becerisi, beden dilini kullanma becerisi, iletişim sürecine uygun davranma becerisi ve iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisi arasında farklılık olup olmadığını araştırmak.

3. Araştırma kapsamında bulunan ilköğretim okul öğretmenlerinin yöneticilerini, yöneticilerin de kendilerini; iletişimi başlatma becerisi, beden dilini kullanma becerisi, iletişim sürecine uygun davranma becerisi ve iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisi başlıklı bölümlerle ilgili görüşler arasında farklılık olup olmadığını araştırmaktır.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Çağımızda her alanda hızlı bir gelişim ve değişim yaşanmaktadır. Örgütlerin değişim süreçlerine ilişkin yapılan araştırmalarda belirlenen önemli sorunların başında, yetersiz iletişim düzeyi dikkat çekmektedir. Örgütlerde kişilerarası çatışma nedenlerinin büyük çoğunluğu iletişim kurmadaki bilgi ve uygulama eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Eğitim örgütlerinde çalışanların motivasyonu, yönlendirilmesi, geliştirilmesi ve örgüte bağlılığın sağlanmasında iletişim, temel etken olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim olmadan yönetim; bilgi girdilerini elde edemez, bilgi, fikir ve duygularını iletemez, personel neyi ne zaman ve nasıl yapacağını kestiremez. Ayrıca kurumu yöneten yöneticiler emir veremez, çalışanlar ve birimler arasında eşgüdüm de sağlanamaz. Bunu sağlayamayan eğitim örgütlerinde verimlilikten ve başarıdan söz etmek imkânsız olabilecektir.

Başarıyı elde etmenin en önemli faktörlerden birinin de nitelikli insan gücü olduğu kabul edilmektedir. Nitelikli insanın en önemli özelliklerinden biri çevresi ile sağlıklı iletişim kurabilme becerisine sahip olmasıdır. Örgüt üyeleri sürekli olarak iç ve dış çevre ile iletişim hâlinde dirler (Ermert, 2000: 13). Devamlı etki altında olan eğitim örgütlerinin sağlıklı işleyebilmesi ise uyumlu bir şekilde amaçlarına yönelmesine, kendini oluşturan kişi ve organlar arasında çeşitli bilgileri sık sık alıp vermesine bağlıdır.

Sürekli uyarı altında olan kişi ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle, hem de diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel süreç iletişimdir. İnsan için kan dolaşımı ne kadar gerekli ise örgüt için de iletişim o kadar gereklidir. Kısacası iletişim örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturur (Tabak, 2000: 350).

Ne acıdır ki örgütlerin gelişim süreçleriyle ilgili araştırmalarda ortaya çıkan sorunların başında iletişimsizlik gelmektedir. Özellikle kişiler, bölümler, ast-üst iletişiminde, çok önemli sorunlar yaşanmakta ve bu sorunlar doğrudan doğruya örgütleri olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerin kuruluş amaçlarına ulaşabilmeleri ve kaliteyi yakalayabilmeleri için iletişime açık bir yönetim tarzına geçilmesi bir gerekliliktir. Örgüt içi iletişimin pozitif kılındığı örgütlerde çalışanların kendilerine ve örgütlerine güvenleri artar, moral ve motivasyonları yükselir, yeni fikirler üretilir, sorun çözme ve yorum yapma yetenekleri gelişir, örgütlerine bağlılıkları artar, işi sahiplenme ve kurumu benimseme düzeyleri devamlı olumlu yönde bir ivme kazanabilir. Olumlu yönde ivme kazanan örgütlerin varlıklarını devam ettirmelerinin koşullarından birini etkin örgüt içi iletişim sağlayabilecektir.

Toplumların temel ihtiyaçlarından biri olan eğitim hizmetini yürüten okul yönetici ve öğretmenlerinin, kendilerine sürekli gelişme mantıklı yaşamı benimsemeleri gerekmektedir. Yönetilen ve yönetenin mutlu olduğu, sorunlarının en aza indirilmeye çalışıldığı, güvenilen, sayılan ve sevilen yönetici veya öğretmenle çalışan, çalıştığı okulla gurur duyan bir örgütün başarılı olması daha kolay ve hızlı olabilecektir. Eğitim örgütlerinde yönetici-öğretmen iletişiminin sonucunda ortaya çıkabilecek, sorunların görülebilmesi ve çözümüne yönelik çalışmaların yapılması eğitim örgütlerini geliştirebilecektir. Yaptığımız araştırmanın bulguları Elazığ merkez ilçede görev yapan

devlet ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin iletişiminin karşılaştırılması açısından bir sonuç ortaya koyabilecektir. Ayrıca bu araştırma yönetici-öğretmen iletişimi hakkında yeni araştırma ve tartışmalara yol açabilecektir.

#### 1.4. Sayıtlar

- 1- Araştırmada evrenden seçilen örneklem grubu, evreni yansıtmaktadır.
- 2- Araştırma kapsamında bulunan öğretmen ve yöneticilerin ölçekte belirttikleri görüşler, içinde buldukları şartlardan etkilenmektedir.
- 3- Veri toplama aracı, araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir.

#### 1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- 1- 2003–2004 eğitim-öğretim yılında Elazığ Merkez ilçede, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak hizmet vermekte olan devlet ilköğretim okullarındaki 97 ilköğretim okul yöneticisi ve 299 ilköğretim okulu öğretmenin görüşleriyle sınırlıdır.
- 2- Ulaşılabilen yerli ve yabancı kaynaklarla sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar

İletişim: İletişim değişik şekillerde tanımlanmıştır. Hoben iletişimi: "Düşünce ve görüşlerin sözlü olarak karşılıklı alışverişi...", Andersen: "Bizim başkalarını, başkalarının da bizi anlamalarına yarayan bir süreç...", Berelso ve Steiner: "Sözcüklerin, resimlerin, figürlerin, grafiklerin vb. sembollerin kullanılarak bilgi, duygu, düşünce ve becerilerin aktarılması süreci." Miller: "Bir kaynağın, davranışlarını kasıtlı biçimde etkilemek üzere bir alıcıya mesajlar iletmesi." olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlardan yola çıkarak iletişimi: "Davranış değişikliği, meydana getirmek üzere düşünce, bilgi, duygu, tutum ve becerilerin paylaşılması süreci." olarak tanımlayabiliriz (Ergin, 1998: 27).

İnsanlar arası iletişim; bilgi, düşünce, tutum ve kanılarla, davranış biçimlerinin kaynak ile alıcı arasındaki bir ilişkileşme yoluyla bir insandan (insanlardan) diğerine (diğerlerine) bazı oluklar kullanılarak değişim amacıyla aktarılması sürecidir (Demiray, 2003: 9).

**Kaynak (Verici):** Kaynak iletişim sürecini başlatan; bilgi, duygu veya beceriye sahip olup, bunları başkalarına ileterek bir amacı (davranış değişikliği) gerçekleştirmek isteyen ya da başkasının bilgisine ihtiyaç duyan kimsedir (Terzi, 2004: 282).

**Mesaj:** Bir yaşantıya ait duygu ve düşüncenin kodlanarak sözlü, sözsüz veya yazılı bir anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan sembollerdir (Baltaş ve Baltaş, 1992: 29).

**Kanal:** En yalın deyişle gönderici ve alıcı arasındaki bağıdır. İletilerin üzerine yüklendiği fiziksel araçlardır (Kaya, 2002: 70).

**Alıcı:** İşaret biçimine dönüşmüş olarak kanaldan gelen mesajları alan ve merkeze aktaran ögedir.

**Geri Bildirim:** İletişim sürecinde kaynak, alıcısına gönderdiği mesajların alınıp alınmadığını, alındıysa anlaşılıp anlaşılmadığını, ya da ne denli anlaşıldığını alıcıdan kendisine yönelecek tepkilerden anlayacaktır. Alıcıdan vericiye yönelen bu tepkilere “geri bildirim” denir (Ergin, 1998: 202).

**Örgütsel İletişim:** Toplumsal bir sistem olarak örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapıları ile bu yapılar ve belli bir örgütün yakın-uzak çevresinde ilişkisi olduğu diğer örgütlerle kendi arasında; doğal ya da düzenlenmiş yaşayış amaçları düzleminde, kişileri, gruplara; amaçlara uygun araç, yöntem ve politikalara bağlı etkileşim olgusudur (Aşkun, 1989: 23).

**Formal İletişim:** Örgütün çeşitli organ öge ve görevleri arasındaki gerekli ilişkilerin kurulmasına ve koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olan iletişim biçimidir (Demiray, 2003:148).

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





## İKİNCİ BÖLÜM

### 1. İLETİŞİMİN TANIMI

İletişim, Latincedeki “comminus” sözcüğünden türetilmiştir. “İletişim” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan “communication” sözcüğü de anlam olarak; bir ortaklığı, birlikteliği toplumsallaşmayı ifade etmektedir (Yatkın, 2003: 42). Kullanıldığı alana göre iletişime çeşitli anlamlar yüklenmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir: İletişim; bireyler, kümeler ve toplumlar arasında söz, yazı, görüntü, el-kol hareketi gibi simgeler aracılığıyla düşünce dilek ve duyguların karşılıklı iletilmesini sağlayan bir süreçtir (Açıkalın, 1998: 38). İnsan için anlamlı olan her durum ve öge, enerjinin anlam ve duyguya dönüşmesidir (Aydın, 1991: 107). Emirlerin, bilgilerin, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir (Pehlivan Aydın, 2002: 113)

Ayrıca iletişimi, sözlü ya da sözsüz olan bilginin değişimi, aktarımı olarak da ifade edebiliriz.

Yatkın'ın Oskay'dan aktardığına göre: (2003: 42–43), “İletişim; nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen uyum, yargı, düşünce, duygu bildirimleri.” dir

Bir sistem olarak iletişim duygusunun en önemli amacı, çoğu kez kopuk ya da dağınık olarak görülen ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylelikle örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulması ile sağlanacaktır. Bu birleştirici niteliği ile iletişim, “toplumsal yapının çimentosu” ya da bir canlı varlığın “kan damarları”na benzetilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 52). Son olarak iletişimi



İletişim geniş anlamda: Toplumsal yapının temelini oluşturan sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen teknik olarak açıklanabilir (Kılıç, 1999: 213).

## 2. İLETİŞİM SÜRECİ

İletişim süreci; bir davranış değişikliği meydana getirmek için bireylerin fikir, bilgi tutum, haber paylaşma sürecidir. Bu iletişim sürecinin gerçekleşmesi için bazı öğelerin bir araya gelmesi şarttır. Bu öğeler en başta fikirleri, bilgi ve tutumları anlatan kaynak (verici, gönderici), karşı tarafa yani alıcıya iletilecek olan mesaj (ileti), mesajın iletme yolu kanal, mesajın iletileceği kişi olan alıcı (çözücü) ve alıcının geri tepkisi olan (geri iletim) döndürür.

İletişim sürecinde yönetici; belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaştırmak için ahenkli bir şekilde, işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda olan kişidir (Erdoğan, 2002: 49–50).

Bir süreç olarak görülen iletişim; kaynaktan çıkan mesajların sembollerle, kanallar yoluyla bir diğer iletişim merkezine yani alıcıya, aktarılma işidir. İletişim en yalın anlamda, düşüncelerini belli sinyaller ile anlatan bir gönderici ile bu sinyalleri çözümleyip algılayan bir alıcıyı gerekli kılar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 54).

### 2.1 Kaynak (Verici)

İletişim sürecinin gerçekleşmesi için gerekli olan iki kişiden biri; gönderici (kaynak), diğeri ise alıcıdır. Kaynakta bulunması gereken temel özellikler şöyle sıralamaktadır (Tutar 2003: 48–50):

- 1- Kaynak, bilgili olmalıdır.
- 2- Kaynak, kodlama özelliğine sahip olmalıdır.
- 3- Kaynak, düzlem ve rolüne uygun davranmalıdır.
- 4- Kaynak, tanınmalıdır.

İletişimde vericinin örgütteki toplumsal konumu da (statüsü) iletişimin o derecede kaliteli olmasını etkileyebilecektir. Bundan daha önemlisi vericiye duyulan saygıdır.

Vericinin saygınlığını dört etken belirlemektedir: 1-Verici doğru bilgiler verme bakımından güvenilebilir olmalıdır. 2-Vericinin yeterliliğinin üstün olduğuna alıcılar inanmalıdır. 3-Alıcılar, vericinin tuttuğunu koparı bir canlılığa sahip olduğunu bilmelidir. 4-Vericinin; yansız, nesnel davranacağı kanısı yaygın olmalıdır (Başaran, 1996: 64 ).

## 2.2 İleti (Mesaj)

İleti, kaynak kişinin soyut kavram ve düşüncelerini temsil eden gözlenebilir sembollerdir. İletişimde çok çeşitli şeyler sembol olarak kullanılabilir.

Örneğin: Hareket edildiği zaman; kol, el, yüz; konuşulduğu zaman, söz, yazıldığı zaman; yazı gibi... (Kılıç, 1999: 218) Verici ile alıcı arasındaki duygu, düşünce, bilgi, emir vb. alış verişler mesajlar yardımı ile gerçekleşir. Mesaj, bir vericiden çıkan duygu ve düşüncelerin alıcının duyu organlarıncı algılanmasına yöneliktir. (Baltaş ve Baltaş, 1992: 29) Mesaj, kaynaktan alıcıya iletilen sözlü veya sözsüz iletilen düşüncelerdir.

Mesaj verilirken iki nokta çok önemlidir; mesajın dili ve mesajın içeriği. Mesajın dili, alıcı tarafından anlaşılabilir, net ve kesin olmalıdır. Mesajın içeriği yani iletilmek istenene bilgi ve düşünceler hiçbir yanlış yoruma yol açmayacak şekilde sistematik olarak aktarılmalıdır. Mesaj; alıcının eğitsel, sosyal ve diğer özelliklerine uygun bir içeriğe sahip olmalıdır. Eksik olmamalı aranılan bilgileri içermeli denetlenebilir olmalı, gerekirse yinelenenmeli, hızlı ve kapsamlı olmalıdır (Erdoğan, 2002: 57). Mesajın türüne göre taşınması gereken (sözel-sözel olmayan) özelliklerde değişiklik göstermektedir.

### 2.3. Kanal

Kanal, mesajın iletildiği yoldur. Bu yollar (kanallar) göze, kulağa ve diğer duyu organlarına hitap edebilir.

Örneğin: yazılı ve sözlü rapor, görüşme, basın yayın kanalı, sesli ya da sessiz film, teleteks vb. Aynı anda birkaç duyu organını etkileyen kanalın daha uygun olduğu söylenebilir. Ancak iletişim kanalında fiziksel ve psikolojik parazitlerin olmamasına ya da varsa bunların giderilmesine dikkat edilmelidir (Erdoğan, 2002: 57). İletişim en uygun şekilde hazırlanan mesajın herhangi bir yolla karşı tarafın yani alıcının duyu organlarına iletilmesi ile gerçekleşecektir.

Mesajı taşıyan kanalları; formal ve informal olarak ikiye ayırabiliriz. Formal kanalları, hiyerarşi yani resmi yazışmalar ve ilişkiler oluştururken; informal kanalları ise kişiler arası, birebir ilişkiler oluşturmaktadır.

### 2.4. Alıcı (Hedef)

İletişim sürecinin en önemli diğer bir unsuru da hedeftir. Hedef kişi ya da kişiler alıcı olarak ifade edilebilir. Alıcının, vericinin gönderdiği kodu anlaması iletişimin önkoşullarından biridir.

Bir iletinin kalitesi, iletinin tam olmasına ve alıcının istenilen davranışı göstermesine bağlıdır. Mesaj alıcının anlayamayacağı kadar bozuk bir dille iletilmiş olabilir. Diğer yandan ileti ne denli yalın anlatımda olursa olsun, alıcının yeterliliği iletiyi anlamaya elverişli olmayabilir (Başaran, 1996: 68). Yani alıcıların mesaj alabilme düzeylerinin farklılığı iletiyi algılamada kişi ve örgütlere sorunlar yaşatabilecektir.

Alıcı kişi ya da grup olabilir alıcı, gelen mesajı kendi anlayış yeteneğine ve çıkarlarına uygun biçimde değerlendirebilir. Bu durumda alıcı nötrdür. Aldığı mesajı kaynağına iletirse aktif pozisyona geçer. Karşılıklı konuşma örneğinde bu durum daha bariz izlenebilir. Ancak kitle iletişim araçları yoluyla iletilen mesajın-bir radyo ya da gazete aracılığıyla gönderilen mesajın- vericiye dönmesi söz konusu değildir. Ayrıca

alıcının başarı şansı, önyargılardan uzak ve objektif biçimde mesajı değerlendirmesine bağlıdır.

### **2.5. Geri Bildirim**

Geri besleme, feedback veya yansıma olarak da tanımlanan geri bildirim iletişim sürecinde, vericinin mesajları başlangıçta amaçladığı gibi gönderip göndermediğini kontrol ettiği süreçtir. Geri bildirim bize mesajların anlaşılıp anlaşılmadığını gösterir.

Pozitif bir geribildirim, Tutar şöyle açıklamıştır ( 2003: 62):

- 1- Mesaj alınmıştır,
- 2- Mesaj algılanmıştır,
- 3- Mesaj doğru biçimde yorumlanmıştır,
- 4- Alıcı, gelecek adım (geri bildirim) için hazırdır.

## **3. İLETİŞİM ŞEKİLLERİ**

İletişim şekilleri dört ana başlık altında toplanmaktadır:

### **3.1. Kişi İçi İletişim**

İki kişi ya da birimler arasında geçen iletişimin bir benzeri bazen bireyin içinde gerçekleşebilmektedir. İçsel iletişim olarak da ifade edilebilen bu iletişim türüne örnek olarak; bireyin kendi iç dünyasının gözlenmesi, ihtiyaçlarının farkına varması, üzülmeye ya da sevinmesi verilebilir.

Yani kişinin “ben” i hakkında bir fikri yoksa kendisini başkalarına anlatması ve tanıtmaya da zor olacaktır (Yatkın, 2003: 52).

### **3.2. Kişiler Arası İletişim**

Yüz yüze iletişim olarak da tanımlanan kişiler arası iletişim “kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimidir.” (Dökmen, 1997: 23)

Kişiler arası iletişimin oluşması için; kaynak ve alıcı olması yanında çift yönlü mesajın olması da şarttır.

### **3.3. Örgütsel İletişim**

Yatkın'ın Sabuncuoğlu ve Tüz'den aktardığına göre (2003: 76): Kurumlarda gerçekleşen iletişim öncelikle kurumun hiyerarşik düzeni doğrultusunda formal (Resmî, biçimsel) yapı özelliği gösterir. Bu iletişim biçimi, genellikle kurumun kuralları ile tanımlanır ve akış biçimi kurumun yapısını gösteren şemalarla ortaya konur.

### **3.4. Kitle İletişimi**

Altıntaş ve Çamur, iletişimi toplumsal iletişim sistemi olarak, sınıflandırmanın yanında, bazı farklı kategorilerde de aşağıdaki gibi sınıflandırmışlardır (2001: 32).

**Grup İlişkilerinin Yapısına Göre: Biçimsel (Resmi) Dikey İletişim, Biçimsel Olmayan / Yatay İletişim** olmak üzere ikiye ayırmıştır.

**Kullanılan Kanal ve Araçlara Göre: Görsel İletişim, İşitsel İletişim, Görsel – İşitsel İletişim, Dokunma ile İletişim, Telekomünikasyon, Kitle İletişimi, Doğal Araçlarla İletişim ve Yapay Araçlarla İletişim** şeklinde sınıflandırılmıştır.

**Kullanılan Kodlara Göre: Yazılı İletişim, Sözlü İletişim ve Sözsüz İletişim** biçiminde değerlendirilmiştir.

## **4. İLETİŞİM TÜRLERİ**

### **4.1. Yazılı İletişim**

Örgütlerde yazılı iletişim genellikle sözlü iletişimin olmadığı ve hiyerarşik basamaklarda mesajın tahrip edilmesini önlemek için kullanılan bir iletişim şeklidir.

Yazılı iletişimi diğer iletişim türlerinden ayıran özellik, bu iletişimin bir metin veya belge üzerinde yapılmasıdır. Kaynak tarafından gönderilecek bilginin gerçek niteliğini yitirmeksizin iletilmesi amacıyla yazılı iletişim araçları kullanılır (Yatkın, 2003: 55).

Örgütlerde mesajın kalıcı olması gerekiyorsa, yazılı iletişim araçlarından faydalanılır. Ayrıca birkaç örgütsel basamaktan geçerek iletilen söz konusu mesaj ile gönderilmek istenen bilginin gerçek nitelik ve içeriğini yitirmeden iletilmesinde yazılı araçlar kullanılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 68).

Yazılı araçların bu kadar üstünlüğüne karşılık bazı sakıncaları da vardır. Özellikle kırtasiyeciliğe yol açması, ekonomik kayba; basamaksal yapıyı izlemesi, zaman kaybına neden olmaktadır. Bunun da ötesinde mesajı alan kişinin yazılı metni anlamakta güçlük çekmesi hâlinde yanlış uygulamalara neden olabileceği gibi, mesajı alan kişilerin yapacağı yorumun farklı olması yazılı iletişimin sakıncalarındandır. Ayrıca alıcıların anladıklarını bildiren otomatik geri bildirimden de yoksundur (Can, 1991: 221).

#### 4.2. Sözlü İletişim

Konuşma dili olarak da tanımlanan sözlü iletişim, bir sembolleştirme sürecidir. Toplumsal ve kültürel bir olgu olan dil, örgütlerde o örgütün değer ve kültürünü yansıtan özellikler taşır. Bir toplumdaki değerlerin, yaşantıların dil aracılığıyla yeni kuşaklara aktarılması gibi bir örgütün kültürü de dil aracılığı ile örgüt üyeleri arasında yaşantılar oluşturmaktadır.

Konuşurken, dinlerken, yazarken, görsel-işitsel iletileri anlamlandırırken sürekli dili kullanırız. Konuşma, bir yeti olarak biyolojik ve fizyolojik içeriği açısından toplumsal ve kültürel bir olgudur. Konuşma, bireysel; dil ise, toplumsal ve kültürel dir (Kılıç, 1999: 220).

Sözlü iletişim, iletişimin daha hızlı akışını, kişiler arası ilişkilerin pekişmesini ve gelişmesini sağlar. Hepsinden önemlisi yansıma sürecinin etkin ve erken gerçekleşmesine neden olur. Bu bakımdan iletişimin sağlıklı işlemesi isteniyorsa bu amaçlara sözlü iletişimle daha kolay varılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 69).

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998: 69), sözlü iletişimin bu üstünlüklerine karşılık sözlü araçların tartışmalarda belgelenmemesi ve istenildiği zaman, ayrıca bir çaba sarf etmek gerekmesi, uzun konuşma ve görüşmelerle işlerin engellenmesi, çeşitli basamaklardan geçtikçe sözlü mesajın amacını ve özünü yitirmesi gibi sakıncalarından bahsetmiştir.

### 4.3. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, kendisi doğrudan bir mesaj rolünde olan veya sözlü mesajlar için ek bilgi sağlamayan davranış ve bedensel ifadeleri içermektedir.

Kişiler arası iletişimde, sözsüz iletişimin önemli işlevleri de vardır. Bu işlevleri iki gruba ayırabiliriz: Birincisi sözsüz iletişim yoluyla bir takım anlamlar iletilebilir. Örneğin; yakamıza taktığımız rozetle mesleğimizi, başımızı sallayarak bir görüşü onayladığımızı, dostumuzun elini tutarak onu sevdiğimizi ifade edebiliriz. Sözsüz iletişimin ikinci işlevi ise; sözlü iletişimi desteklemesi, onun akılcılığına katkıda bulunmasıdır. Konuşan kişi, yüzünü ve bedenini kullanarak sözlü anlatımı destekler. Dinleyen ise, sergilediği yüz ve beden ifadeleri ile konuşana geri bildirim verir. Bu sırada ise konuşan kişi, karşısındakinin söylediklerini anlayıp anlamadığını ya da sıkılıp sıkılmadığını onun davranışlarına bakarak tahmin etmeye çalışır (Dökmen, 1997: 27).

Sözsüz iletişimin gerçekleştirilmesinde ses tonu çok önemlidir. Bir sözü sert biçimde vurgulamanın anlamı, aynı sözcüğün yumuşak ya da fısıldanarak söylenmesinden oldukça farklıdır. Sözsüz iletişimin diğer bir yönü de yüz açıklamaları ve mimiklerdir. Bir kişinin konuşurken yüz hareketlerini incelediğimizde onun korku, utanma, saldırganlık ve umursamazlık gibi durumlarda bulunduğunu anlayabiliriz. Son olarak sözsüz iletişimin bir diğer boyutu da, bireyler arasında bırakılan fiziksel uzaklıktır. Bu da sözsüz iletişimi olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilecektir (Can, 1991: 222).



## 5. EĞİTİM YÖNETİMİ VE İLETİŞİM

Yönetimin temeli iletişimle başlar ve o doğrultuda süreç devam eder. Örgütün yaşaması için üyeler arasında iletişim olmak zorundadır. Kurum içi iletişim, sadece sınıf, idarî bölümler ve salonlarda gerçekleşen bir şey değildir. Gayri resmi (çoğu zaman) arkadaşça olan toplumsal iletişimin aksine, okul örgütü iletişimi dikkatli bir şekilde düzenlenmelidir. Eğitim örgütleri resmidir ve güzel duyguların alışverişinden çok, eğitime olumlu katkıda bulunma amacına yöneliktir.

Yapılan bir araştırmaya göre bir insanın uyku saatleri dışındaki zamanının % 75'i iletişimle geçmektedir. Bu iletişimin % 30'u konuşarak, % 45'i dinleyerek gerçekleşmektedir. Yine bir insan günde 30-40 bin mesaj alıp vermektedir (Boz, 2003: 142).

Toplumsal bir varlık olan insan, iletişimde telefonu zorunlu ihtiyaçları için kullanırken, resmî örgütlerde bu araç en çabuk ve belki de en ucuz bilgi iletmek için kullanılan bir meta haline dönüşür. Eğitim yönetiminde İnfomal yazışmalar, kişisel haberlerle dolu olarak gerçekleşirken, dil ve tarz açısından gayri resmidir; formal yazışmalar ise, bütünüyle çok daha kısa temel ve kesin bilgi içeren daha resmî bir tarzda olur.

Toplumsal iletişim, küçük gruplar tarafından anlaşılabilir ağızlarla ve deyişlerle ifade edilir ve genellikle gramer kurallarına uygun cümle yapıları kullanılmaz. Kurum içi konuşmalar daha dikkatle plânlanır, zaman değerli olduğu için çabuk sonuçlandırılır; özel bir dili olmamasına karşın argo kullanılmaz ve yapısı gramere uygundur. Yani örgüt içi iletişim ifade ve içerik olarak belirli amaçlara uygun olarak plânlanır ve gerçekleştirilir. Oysa informal iletişim kendiliğinden gelişir ve katı kurallara bağlı kalmaz. Bu fark iletişimin kurum ortamında kullanılmasında önemli bir noktadır. Konunun önemini, iş ortamında iletişimin kullanıldığı bazı durumların gözden geçirilmesiyle sergileyebiliriz.

Bu iki uç noktada bir denge kurmak, yöneticiler için önemli bir görevdir. Örgüt görev dağılımı tablosu, iletişimin ana hatlarını belirleyen popüler bir çözümdür.



Yapılarının karmaşıklığı açısından farklı özellikleri taşıyan bu iki örgütte ortak tanımlanmış iletişim çizgileri vardır. Her iki örgütte de çok net bir iletişim yapısı mevcuttur ve bu yapı yetki ve ast-üst seviyelerinde düzenlenmiştir. Bu sürecin avantajları da vardır. Herkesin herkesle iletişim kurmaya çalışmasından kaynaklanan zaman ve kaynak kaybını en aza indirirken, mesajın, sadece işten anlayan ilgili kişilere ulaşmasını sağlar.

Yönetim sürecinin temel aşamalarından biri olan iletişim yaşam alanlarının bulunduğu her ortamda gerçekleşen bir olgudur. Yönetim süreçlerinden iletişimi incelerken iletişimden bağımsız olmayacak diğer süreçleri açıklamak iletişimi daha iyi algılamamızı sağlayabilecektir.

## **5.1. Yönetim Süreçleri**

Yönetim süreçleri belirlenen amaçlara başkaları aracılığıyla ulaşma ve başkalarına iş gördürme gibi etkinliklerin tümüdür. Henry Fayol'a göre yönetim süreçleri plânlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme, kontrol gibi süreçlere ayrılırken, Gullick yönetim süreçlerini planlama, örgütlenme, personel alma, yöneltme, koordinasyon, bilgi verme, bütçeleme gibi süreçlere ayırmıştır (Erdoğan, 2002: 49–50).

### **5.1.1. Karar Verme**

Bir sorunun çözümüne ilişkin olası yasalardan en uygun olanının seçilmesidir. Yönetimin niteliği, karar verme tarafından belirlenir. Yönetimin performansı, ussal olarak verilen bireysel veya grup kararıyla doğrudan ilgilidir.

Karar, örgütte değişiklik yapmak, bir problemi önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır. Karar, yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir (Gürsel, 1997: 44).

Yönetimde kararın aşamaları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Kılıç, 1999: 41):

- 1- Problemin anlaşılması,
- 2- Probleme ilişkin bilgi toplanması,
- 3- Bilgilerin çözümlenmesi ve yorum,
- 4- Seçeneklerin değerlendirilmesi,
- 5- En uygun seçeneğin bulunması,
- 6- Kararı uygulamak,
- 7- Değerlendirmedir.

### 5.1.2. Plânlama

Belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere yapılması gereken işlerin belirlenmesi ve izlenecek yolların seçilmesidir. Yani işlerin nasıl, ne zaman, niçin, nerede ve kim tarafından gerçekleştirileceğini belirlemektir.

Verilen kararlar kadar, plânlardan etkilenen kişilerin de, bu sürece katılması demokrasinin gereğidir. Örgüt üyeleri plânlama sürecine katılmakla, yalnızca oluşan programları anlamak ve benimsemekle kalmayacak, aynı zamanda bireysel gelişmelerini de gerçekleştirmiş olacaktır (Aslan, 1999: 5).

Plânlamanın genel özellik ve aşamaları şöyle sıralanmıştır (Erdoğan, 2002: 72):

- 1- Plânlama her şeyden önce geleceğe yönelik bir çalışmadır.
- 2- Plânlama belli bir dönemi kapsar.
- 3- Plânlama daha çok eylem üzerinde duran bir uygulamadır.
- 4- Plânlama birbirine bağlı bir dizi kararları birlikte getirir.
- 5- Plânlama işiyle görevlendirilmiş belirli organlar bulunmalıdır.
- 6- Plânlama araştırmaya dayanmalıdır.
- 7- Plânlama sürekli olmalıdır.
- 8- Plânlama geliştirilebilir olmalıdır.

9- Plânlama kıt kaynakların tutumlu olarak kullanılmasına dayalı olmalıdır.

10-Plânlama yalın ve net olmalıdır.

11-Plânlamaya katılım olmalıdır.

### 5.1.3. Örgütlenme

Yönetimde örgütlenme; kurum yapısı içinde her kademedeki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, buna göre çalışanların atanması ve aralarındaki ilişkilerin düzenlenmesidir. Örgütlenmeyi, yapının kurulması örgütsel hiyerarşinin her düzeydeki görevlerin ilişkilendirilmesi olarak düşünebiliriz.

Yönetimde örgütlenme süreci, hem yeni bir örgüt kurmak hem de kurulmuş bir örgütü yaşatmak için gereklidir (Başaran, 1996: 49).

Bu sürecin formal yanı yapıyı kurma, kadrolaşma ve donatım eylemlerinden oluşur. Örgütlenme girişiminin informal yanı ise, anlayış göstermeyi gerektirir. Bu yapının kurulmasında örgüt modellerinden yararlanır. Bunlar genel olarak dik ve yatık olmak üzere iki grupta toplanır. Birinci grup merkezden, ikincisi yerinden yönetilen sistemleri meydana getirir. Dik modelin iletişim ve koordinasyon problemleri çok olur. Yatık modelin işlenmesi daha kolay olur ve bu modeli, genel olarak yeterli ve girişken yöneticiler ister ve uygular. Kısacası birincisi daha çok biçimi, ikinci ise görevi başlama noktası olarak alır (Bursalıoğlu, 1998: 109).

Örgütlenme sürecinin evrelerini Erdoğan üç başlık altında toplamıştır (2002: 67),

1. Yapılacak işlerin belirlenmesi ve sınırlandırılması,
2. Bu işleri yapacak kişilerin belirlenip görevlendirilmesi,
3. İşlerin yapılabilmesi için gerekli yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi.

#### 5.1.4. Değerlendirme

Yönetim süreçleri literatürde denetim, kontrol ve değerlendirme gibi kavramlar benzer anlamlarda kullanılmaktadır. Ancak bu kavramlar benzer anlamda kullanılsa da birbirinden farklı anlamlara sahiptir.

Değerlendirmeyi güçleştiren örgütün muamma ve efsaneleridir. Örgütün boyutları gibi değerlendirme ölçütleri de çeşitlidir. Değerlendirmenin en stratejik sorunları, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerin de bu amaçlara ne kadar bağlı bulunduğudır. Değerlendirmenin formal ölçüleri; yeterlik ve kıdem, informal ölçüleri ise; üslerle fikir birliği ve meslektaşları ile iyi geçinmedir (Bursalıoğlu, 1998: 125).

Erdoğan'ın Aydın'dan aktardığına göre değerlendirme, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2003: 74).

#### 5.1.5. Sorun Çözme

Kurumlar büyük, küçük birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunları çözmek örgütün amaçlarına ulaşması açısından önem arz etmektedir. Sorunlar giderilmezse bu sorunlar, örgütün amaçlarından uzaklaşmasına sebep olacaktır.

Başaran (1996: 30), sorun çözmenin aşamalarını şöyle sıralamaktadır.

- 1- Sorun çözmeyi gerekseme,
- 2- Sorunu tanıma,
- 3- Çözüm seçenekleri tanıma,
- 4- Eylemi kararlaştırma,
- 5- Kararı uygulama,
- 6- Çözümü değerlendirme.

Sorunun çözümünden önce örgütte sorunu duyuracak demokratik bir iklime gereksinim şarttır. Örgütte sorunu duyuracak yönetim yapılanması yoksa çözüm de zorlaşacak ve yanlış teşhis ve çözüm önerileri sunulacaktır.

Sorun çözümü için uygulanan aşamalar amacına uygun ve profesyonel bir şekilde uygulamaya konulursa, birkaç defa uygulanan bu aşamalar kurumda doğal çözüm haline gelir. Sonra oluşabilecek sorunların çözümünde az bir enerji ile problemler giderilebilecektir.

Yönetim sürecinin temel taşı olan ve işleticisi olan örgütsel iletişimi açıklayacak olursak:

## 6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için iletişimde bulunmak durumundadırlar. Yaşam boyu ihtiyaç duyulan iletişimden etkin biçimde yararlanma şansına ise, insanlar sahiptir. Çünkü, insanlar (uslamlama, yorumlama ve empati kurma vb.) yetenekleri ile iletişim gücünü geliştirebilirler.

Genel anlamda, iletişimin gerçekleşmesi için en az iki sistem gereklidir. Bu sistemler iki insan, iki hayvan, iki makine ya da bir insan ile bir hayvan, bir insan ile bir makine (örneğin bir bilgisayar) olabilir. Seçenekleri artırmak mümkündür. Nitelikleri ne olursa olsun, iki sistem arasındaki bilgi alışverişini "iletişim" kabul edebiliriz (Dökmen, 2002: 19).

Bir örgütün biçimsel (formal) yapısı şematik olarak incelendiğinde, bölümleri birbirine bağlayan iletişim biçiminden önemli ölçüde etkilendiğini görürüz.

Formal iletişim, günlük (rutin) görevlerin nasıl, ne zaman ve kim / kimler tarafından yürütüleceğini gösteren bilgi alışverişidir, informal iletişim ise, resmî kanallar ve formlar kullanılmadan yapılır. Kıdemli, sevilen - sayılan elemanlar aracılığıyla daha çok ast-üst arasında görülürken informal iletişim gruplar arasında daha sık kullanılır. İnformal iletişim aşağıdaki görevlerle ilgili konularda da yapılabilir.

**Bunlar:**

- 1- Söylenti yaratmak (Gerçekdışı mesajlar),
- 2- Balon uçurmak (Abartılı mesajlar),
- 3- Yönetimi etkilemek, yönlendirmek v.b.

Yukarıda sayılan yollara başvuran iletişimciler, çıkar elde etmek ya da haklarını artırma veya zamanı verimli kullanmak amaçlarıyla da bu yolları kullanabilirler (Gürses, 2003: 36).

Yönetim fonksiyonlarının etkinliği (Plânlama – Organizasyon, Yürütme, Koordinasyon, Kontrol) ve verimli üretimin yerine getirilmesi, piramit bir yapı içinde (Hiyerarşik olarak) iletişimin sağlıklı yürümesiyle gerçekleşebilir. Örgütsel iletişimi temel alarak iletişimi sınıflandıracak olursak; formal (kurumsal) ve informal (doğal) olarak ikiye ayırabiliriz. Bunlar:

### **6.1. Formal ( Kurumsal ) İletişim**

Formal iletişim kendi içinde dört başlık altında incelenebilir. Bunlar:

- 1- Dikey İletişim
- 2- Yatay İletişim
- 3- Çapraz (Diyagonal) İletişim
- 4- Çok Yönlü ve Açık İletişim

#### **6.1.1. Dikey İletişim**

Dikey iletişim, örgütün hiyerarşik düzeninde, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişimdir. Bir başka tanımla dikey iletişim, yöneticiler ile astları arasında kurulan iletişimdir.

Dikey iletişim, örgütsel hiyerarşi içinde hem yukarıdan aşağıya doğru, hem de aşağıdan yukarıya doğru kurulur. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, üst yöneticiden başlar ve aşağıya doğru en alt düzeydeki çalışana kadar iner. Aşağıya doğru iletişimin temel amacı astlara bilgi verme, onları örgütün amaç ve politikaları konusunda bilgilendirmedir. Yukarı doğru iletişimin temel amacı ise, alt kademelerde yaşananlar konusunda üst kademeleri bilgilendirmektir. Bu tür iletişim; gelişme raporları, teklifler, açıklamalar ve kararlar için gerekli olan çeşitli bilgileri içerir (Tutar, 2003: 126).

Her örgüt kendine özgü bir biçimsel yapıya sahiptir ve bu yapı sürekli olarak örgütün gereksinimleri doğrultusunda gelişme gösterir. Kurumun amaçlarına en etkin biçimde ve en kısa zamanda ulaşmak için üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan kanalların sağlıklı bir şekilde işlemesi gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 60–61).

Dikey iletişim eğitim örgütlerinde her kademedeki görevlerin yürütülmesi ve çalışanların bilgilendirilmesi amacıyla önceden belirlenmiş amaçlar ve kurallar vasıtasıyla sürdürülür. Dikey iletişim "Yukarıdan Aşağı" ve "Aşağıdan Yukarı" olmak üzere iki yönlüdür.

#### **6.1.1.1 Yukarıdan Aşağıya İletişim**

Yukarıdan aşağıya iletişim, genel olarak kural ve emirlerin iletilmesi için kullanılır. Üstlerden astlara doğru genişleyen bir yapıya sahiptir. İletişimin tüm basamaklarını sindirerek gerçekleştirmeye çalışılırsa yavaşlama ve zaman kaybı olacaktır. Ancak basamaklar hiçe sayılarak yapılan kısa devre iletişimde ise devre dışı bırakılan ara basamaklarda yer alan organlarda olumsuz etki oluşturabilir. Hızlı ve sağlıklı bir yukarıdan aşağıya iletişim sağlamak için kurumlarda yönetim yapısının merkezci olmayan bir özellik taşıması gerekmektedir. Başka bir deyişle, otoriter yönetim biçimi yerine işlevsel yönetim biçiminin benimsenmesi başarılı bir yukarıdan aşağıya iletişimin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte, kurumun

yönetim biçimi ne olursa olsun, yukarıdan aşağıya dikey iletişim kanallarının düzenli işlemesi kural ve emirlerden oluşan mesajların açık ve net olmasına bağlıdır.

Örgütsel yapı içinde en yetkili kişiden başlayıp, emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru gerçekleşen iletişimdir. Bu tip iletişimde üst yönetimden astlara görüş, öneri ve emirlerin aktarılmasında genel özellikleri sıralayacak olursak:

- 1- En üst kademededen en alt kademeye kadar tüm kademeleri kapsar.
- 2- Örgütün amaçları ve politikalarını iletir.
- 3- Emir, duyuru, genelge, v.b. mesajlar iletir.
- 4- Astları yönlendirmeyi, motive etmeyi, denetlemeyi ve değerlendirmeyi sağlar.
- 5- Bu iletişim kanalı genellikle süratli işler.

Yatkin'in Katz ve Kahn'dan aktardığına göre (2003: 76), Yukardan aşağıya doğru iletişim şu amaçlarla yapılmalıdır.

- 1- Göreve ilişkin talimatların iletilmesi,
- 2- Örgütte yapılan bir iş veya görevin diğer iş ve görevlerle ilişkisinin anlaşılmasını sağlama,
- 3- Örgütün çeşitli işlem ve uygulamalarına yönelik bilginin ilgililere iletilmesi,
- 4- Astların olumlu davranışlarının ödüllendirilmesi, olumsuz davranışlarının uyarılması,

Gürsel 'in, Ergun ve Polat'tan aktardığına göre ise (1997: 57), Yukarıdan aşağıya doğru iletişim sırasında aşağıdaki haberler iletilmektedir.

- 1- Göreve ilişkin buyruklar ve görevin nasıl yürütüleceğini açıklayan yönergeler,
- 2- Çalışma koşulları konusunda gerekli bilgiler,
- 3- Astların başarılarının değerlendirilmesi ile ilgili bilgiler,
- 4- Örgütün amaçlarının örgüt üyelerine benimsetilmesi için gerekli bilgiler,



5- Yürütülen görevin bütün örgüt içindeki yerini ve görevin hangi yöntemlerle yapıldığını açıklayan bilgilerdir.

Formal örgüt yapısı içinde yukarıdan aşağıya iletişim genel müdürden başlayıp, emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanan iletişim olduğunu belirtmiştik. Bu ileti ulaştırılan; kurumun politikaları, usulleri, kuralları, emirler ve bilgi talepleridir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim genellikle yazılı olmalı, yalın bir dille kaleme alınmalı ve yalnızca gerekli notları içermelidir.

**Yukarıdan aşağıya iletişimin önemli sorunlarını şöyle sıralayabiliriz:**

- 1- Sözlü, yazılı ve görsel mesajların iyi hazırlanmaması,
- 2- Açık kapı politikası uygulanmaması ya da yanlış uygulanması,
- 3- Feedback (geri Dönüt) kanalının sürekli açık tutulmaması.
- 4- Mesajların (Talimat, Duyuru v.b) açık ve net olmaması.
- 5- Mesajların uygun kanallarla iletilmemesi,
- 6- Kısa devre iletişimlere izin verilmesi (kademe atlanması)

#### **6.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim**

Genel özellikleri itibarıyla, aşağıdan yukarıya doğru iletişim; örgütlerin amaçları doğrultusunda alınan kararların, beklenen yön ve etkide uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesini kontrol eder.

Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişimde, astlar üstlerine raporlarını ya da görüşlerini iletirler. Dikey iletişimle iletilen mesajların yansması geri bildirim biçiminde de görülebilir. Böylece, yukarıdan aşağıya iletilen mesajların doğru algılanıp algılanmadığı anlaşılabilir.

**Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin genel özellikleri;**

- 1- Üst kademelerin mesajlarına yanıtır.
- 2- İşlem sonuçları, raporlar ve kayıtlar iletilir.
- 3- İşlerin ne aşamada olduğunu bildirir.
- 4- İstek, dilek, öneri ve şikâyetlerin iletilmesini sağlar.
- 5- Üstlerin astlarını yakından tanıma olanağı sağlar.

Acil olarak iş görülecek noktalarda görevli personel, kendisinden üst kademelerdeki danışman veya yöneticilik kadrosundaki yetkililerle iletişim kurar. İletişim aşağıda sıralanan yapılara dönüşebilir (Sillars, 2003: 27–28).

- 1- Çeşitli türdeki raporlar.
- 2- Gayri resmî tartışmalar ve öneriler.
- 3- Öneri paketleri.
- 4- Anket ve oylamalar.
- 5- Şikâyet işlemleri.

Aşağıdan yukarıya iletişimde de kısa devre iletişim oluşabilir. Özellikle ilk yöneticisinin baskısı altında olan görevli, bir ya da daha fazla basamak atlayarak, üst yöneticilerle doğrudan iletişim kurabilir ve önerilerini ya da isteklerini kendi mesajıyla iletebilir. Ancak, yönetsel basamakların normal işlediği ve her kademedeki yöneticilere saygı duyulduğu örgütlerde, kısa devre iletişime gerek kalmadığı için bu durum oluşmaz.

Tutar'ın, Katz ve Kahn'dan aktardığına göre (2003: 128), ise aşağıdan yukarıya doğru iletişimde:

- 1- Bireyin kendisi, performansı ve sorunları hakkındaki bilgiler,
- 2- Diğer çalışanların sorunları hakkında bilgiler,
- 3- Örgütsel politika ve uygulamalar hakkında bilgiler,

4- Yapılan işlerin nasıl yapıldığı ve nasıl yapılacağı konusundaki bilgiler aktarılır.

Aşağıdan yukarıya iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda alınan kararları beklenen şekilde uygulamayı uygulanmadığının belirlenmesini sağlar. Bu tip iletişim kanalları aracılığı ile yapılan işlere ilişkin bilgi ve raporlar üst organlara iletilir. Böylece işlerin amaçlara ve emirlere uygun biçimde gerçekleştirilme durumu ile gerekli bilgi ve veriler elde edilir ( Tutar, 2003: 129).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim genellikle astın verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Raporlar denetim amacına hizmet ederler. Üstler astlardan bu amaç için günlük, haftalık, aylık ve yıllık rapor isteyebilirler. Modern örgütlerde görülen öneri ve şikâyet kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası gibi yöntemler bu tür iletişimi geliştirme amacına yöneliktir (Gürsel, 1997: 58).

Yöneticiler örgüt çalışanlarının aşağıdan yukarıya iletişimini ancak belli konu ve zamanlarda kullanmalarının doğru olacağı doğrultusunda davranış göstermektedirler.

Yatkın'ın Artan'dan aktardığına göre (2003: 77-78), yöneticilere göre genellikle aşağıdan yukarıya doğru iletişimin şu konularda olmalıdır.

- 1- Astların faaliyet ve görevlerindeki başarı ve gelişme durumları ile gelecekteki çalışma plânları ile ilgili bilgi,
- 2- Astların çözümleyemedikleri örgütsel sorunların üst kademelere iletilmesi,
- 3- Astların örgütün yapısı, amaçları ve diğer iş görenlerle ilgili düşüncelerine dair bilgi,

Astların üstlerine duyurmaları gereken hususları ise şöyle sıralamaktadır:

- 1- Aynı iş kolunda çalışan diğer kurumlara göre aldıkları maaş ve ücretlerin durumu,
- 2- Örgütte uygulanan vardiya zamanları ve iş saatlerinin uygun olup olmadığı,
- 3- İş görenlerin işe alınmalarında, terfi ettirilmelerinde ve işten çıkarılmalarında örgütün izlediği politika hakkında düşündükleri,

- 4- Örgütte yapılan iş bölümünün düzgün işleyip işlemediği,
- 5- Üstlerin astlarına eşit davranıp davranmadığı,
- 6- Üstlerin, astların fikir, düşünce ve önerilerine önem verip vermedikleri,
- 7- Astların duygularının üstler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı hakkındaki bilgileri iletmelerini beklemektedir.

Aşağıdan yukarıya iletişimde üstlerin bu beklentileri gerçekleşirken, bu tür iletişim sonunda astları ile aralarında bazı sorunların çıkması da olasıdır. Bu sorunlar: Kademe atlaması, mesajların yavaş ve zor ulaşması (kademelerde takılma), özellikle problemler, şikâyetler ve hataların yukarıya iletilmesinden kaçınılması, üst kademelere güvensizlik, sürtüşmeler ve cezalandırılma ve işinden olma korkusu gibi sıralanabilir. Adı geçen bu ve buna benzer sorunlar örgüt içi iletişimi daha içinden çıkılmaz hale getirebilir.

#### 6.1.2. Yatay İletişim

Aynı kademede yer alan kişiler ve eşdüzey birimler arasında yapılan iletişimdir. Birimler ve kişiler arasında hiyerarşi olmadığından çabuk ve kesin mesajlar iletilir. Örgütlerde koordinasyon ve işbirliğinin gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Ayrıca bu iletişim şekli toplam kalite yönetimi ve takım çalışmasının gelişmesine katkıda sağlayabilir . Yatay iletişimin genel özelliklerini sıralayacak olursak:

- 1- Bürokrasi olmadığı için süratli iletişim sağlanır,
- 2- Çalışanların teşebbüs yeteneği gelişir. Motivasyon sağlanır,
- 3- Örgüt çalışanlarının bilgi ve becerileri artar,
- 4- Örgütte takım ruhu, dayanışma, bilgi paylaşımı ve alış-verişi gelişir,
- 5- Örgüt yöneticilerinin iş yükü azalır. Yetki devri gelişir,
- 6- Üretimde kalite ve verimlilik artar.

Erdoğan'ın Aydın'dan aktardığına göre (2003: 58), yatay iletişim kanalları aynı kademedeki yöneticilerin bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan, dolayısıyla üst kademenin emrine ve müsaadesine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmalarını sağlayan kanallardır. Yatay iletişim kanalları, örgüt üyeleri arasında sosyal ve mesleki açıdan bir gurup bütünlüğünün oluşmasına katkı sağlar.

Yatay iletişimi kurumsal bir örgütte gözlemleyecek olursak, bölüm başkanları, danışmanlar ve benzeri işlerle uğraşan fakat bölümler arası aynı seviyede olan kişiler arasında oluşturulur. Bu duruma örnek olarak; not, mektup ve raporlar verilebilir. Bunların yanı sıra yatay iletişim aşağıda belirtildiği gibi farklı yapılar da olabilir (Sillars, 2003: 28–29).

1. **Koordinasyon Komiteleri:** Bazen bir örgüt içindeki farklı bölümlerde olup bitenden personeli haberdar edilebilmek için, bölüm temsilcilerinin bir araya getirilmesinden çok büyük faydalar sağlanabilir. Bu tür toplantılardan sonra, bir dikey iletişim modeli oluşur ve böylece bölümlerini de haberdar ederler.

2. **Gurup Konferansları veya Bölüm Başkanları Toplantısı:** Bu toplantı veya konferanslar, bölüm başkanları arasında yapılmaları hariç, koordine komite toplantılarına oldukça benzer.

Dikey kanallar aracılığıyla iletilen mesajların, çeşitli basamaklardan geçmesi durumunda, gerçek anlamı ve amacını yitirmesi, çoğu kez kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca iletişimin, basamaksal bir akis izlemesi, hem zaman kaybına yol açabilir, hem de mesajın maliyetini yükseltebilir. Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, yatay iletişim kanallarının bir "köprü" gibi kullanılması örgütsel iletişimin etkinliğini artırır. Departmanlar arasında yatay kanallarla iletişimin getirdiği düzensizliği önlemek için, yetkilendirme ve denetleme mekanizmalarının işletilmesi gerekebilir. Otorite birliğinin sağlanması ve sarsılmaması için de üst yöneticilere yeterli ve zamanında bilgi verilmesi gereklidir.

Yatay iletişimin temel amacı, örgütsel koordinasyon ve problem çözme için kanal sağlamaktır. Bu yolla, örgütsel iletişim belli prosedürlerden uzaklaştırılarak, daha

yalın ve etkin bir iletişim sağlanır. Yatay iletişimin bir başka yararı ise, örgüt üyeleri arasında kurmay ve fonksiyonel ilişki geliştirmektir.

Yatay iletişim, fonksiyonel departmanlar arasında (üretim, pazarlama, personel, muhasebe, halkla ilişkiler vb.) ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi koordinasyonun sağlanması veya örgütsel işleyişin hızlandırılmasını sağlar (Tutar, 2003: 130).

Otoriter ve katı bir hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde üstler enformasyonu alt kademelerde çalışanları kontrol etmede kullanırlar. Böylece alt kademelerde bulunanlarla üst kademelerde bulunanlar arasında iletişim sınırlanırken, yatay iletişim, çalışanların birbirine duygusal ve toplumsal destek vermesi için ortam sağlar. Aynı düzeyde çalışan bireylerin iletişiminin açık ve samimî olması çabaların işe dönük olarak birleştirilmesini kolaylaştırır (Karip, 1999: 96).

Yatay iletişimin düzenli işlemesi için yetkilendirme ve denetleme mekanizmasının işletilmesine de ihtiyaç duyulabilir. Otoritenin sağlanması için de yöneticilerin zamanında ve yeterince bilgilendirilmesi gereklidir. Yatay iletişimin bu yararları yanında önemli sorunları ise şunlardır:

- 1- Görev sorumluluk ve yetki düzeyinin bilinmemesi,
- 2- Hiziplerin ve sürtüşmelerin olmasından dolayı yöneticilerde prestij kaybı olması

### 6.1.3. Çapraz (Diyagonal) İletişim

Kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişime çapraz diyagonal iletişim adı verilmektedir (Sabuncuoğlu; Tüz, 1995: 26).

Örgüt hiyerarşisinin farklı düzeydeki bölümleri arasında basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim şeklidir.

Çapraz iletişim, karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin gerçekleşmesi

açısından önem taşımaktadır. Yalnızca belli konularda bilgi alış-verişi amacını taşıyan çapraz iletişimin, olağan durumlarda kullanılmasında sakınca olmayabilir. Ancak çapraz iletişim kanallarının sık kullanılması zaman zaman yetki karmaşası sorunu yaratmaktadır. Bu nedenle ilke olarak, kurumlarda zorunlu olmadıkça, çapraz iletişim kanallarını kullanmamak gerekir (Tutar, 2003: 130–131).

Çapraz iletişimi, olağanüstü durumlarda yöneticiler ve yetkili personel kendilerine ait bölümler dışında diğer bölüm elemanlarıyla geçici olarak iletişim kurarak bilgi isteyebilir ya da emirler vererek bu iletişimi kurabilirler.

Çapraz iletişim yerinde ve doğru yöntemler kullanılarak yapılırsa örgüt üyeleri ve örgüt yöneticileri için çok önemli bir bilgi kaynağı olarak kullanılabilir.

#### 6.1.4. Çok Yönlü ve Açık İletişim

Örgütler toplumların içinden çıkan ve onları oluşturan insan topluluklarıdır. Bu örgütlerin oluşturduğu sistemler ise topluma tamamen kapalı değildirler. Bu nedenle iletişimi yalnızca kurum içi resmî iletişimle sınırlandıramayız. Sistem içinde yaşam alanı bulan insanların, bireysel fark ve birikimlerinin iletişimi etkileme düzeyi tabi süreç içinde olabilecektir. Örgütler bu noktada çok yönlü ve açık iletişime ihtiyaç duyabilecektir.

Tanım olarak açık iletişim, bilgi ve haberlerin kurumsal yapı içerisinde zirveden tabana, tabandan zirveye, çok yönlü kanallarla serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Örgütlerde bazı durumlarda aynı anda, çok farklı kademeler ve pozisyonlar arasında iletişime gerek duyulur. Çağdaş örgütler, iletişimin önündeki her tür engelin ortadan kaldırılmasını gerekli kılmaktadır. Açık ve çok yönlü iletişim, bu gereklilikten doğmaktadır. Açık ve çok yönlü iletişim, örgütlerde daha çok doğal yollarla sağlanır. Gün geçtikçe örgütlerin bilgi işleyen yapılara dönüşmesi ve teknik yetenekleri gelişmiş bilgi çalışanlarının istihdamı, örgütlerde açık ve çok yönlü iletişimi gerekli kılmaktadır (Tutar, 2003: 131–132).

Örgütlerde açık iletişim, çalışanlar arasında gerginlik azaltıcı, huzur ve verimlilik artırıcı bir örgüt iklimi yaratır. Çok yönlü ve açık iletişimi gerçekleştirebilen



kurumlarda; Çalışanların hem kendilerine hem de örgüte olan güvenleri ve örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmeleri, üst yönetimin saygınlığı ve otoritesi artar. Örgütte öneri ve sorun çözme yeteneği çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri gelişir. Çalışanların iş kalitesi ve verimliliğinin yanında en önemlisi, örgütte demokratik yönetim kültürü gelişir.

Tutar örgütlerde açık ve çok yönlü iletişimin olası yararlarını şöyle sıralamaktadır (2003: 133):

- 1- **Uygulama düzeyi:** Hatalı işlemlerde azalma, etkinliklerde artış, kurumun genel durumunda rekabet gücünde iyileşme. Toplam Kalite anlayışına uygun olarak iç denetim mekanizmalarının güçlenmesi.
- 2- **İnsan ilişkileri düzeyi:** Açık iletişim ve işbirliği yoluyla insanlar arası ilişkilerde düzelme, çalışma barışının sağlanması, iş tatmininde, örgütsel verimlilik ve etkinlikte artış.
- 3- **Kişilik geliştirme:** Ekip çalışmasına uyum sağlama yeteneği, iletişim kurma yeteneği, çatışmaları giderme yeteneği, eğitim ve geliştirme, beceri ve nitelik kazandırma, esneklik vb.

#### **Formal ( Resmî ) İletişimdeki Sorunlar:**

Formal iletişimdeki sorunlarının oluşmasında mesajların tam olarak iletilmemesi önemli bir yer işgal etmekte, ve bu sorun daha çok ara yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel hiyerarşinin ara basamaklarında yer alan yöneticiler, yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya akmakta olan mesajları ya sansüre uğratarlar ya da algılama kapasitelerine göre iletirler. Mesajların seçilmesi ve elenmesi genellikle aşağıdan yukarıya iletişim kanallarının kullanılması sırasında ortaya çıkar. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde mesajların seçilerek ya da filtrelenerek iletilmesinin nedeni ise otoritenin yanlış anlaşılması ve kullanılması ile ilgilidir.

Yöneticilerin davranışları örgütsel yapının temeli olan formal iletişimin, aynı ya da farklı örgütsel düzeylerde engellenmesi, mesajın tam olarak iletilmemesi, doğal iletişimin oluşmasına da zemin oluşturmaktadır. Gerçekte bir kurumun örgütsel yapı

üstünlüğü, o kurumun içinde kurulan biçimsel iletişim sisteminin işleyişine bağlıdır. Dikey ya da yatay iletişim kanallarında sık sık meydana gelen tıkanıklıklar; çeşitli nedenlerle kişiler, gruplar ya da birimler arasında ortaya çıkan kopukluklar, informal iletişimin oluşmasına yol açarlar.

## 6.2. İnfomal ( doğal ) İletişim

İnsan ilişkilerinde kendiliğinden oluşan informal iletişim, çoğu kez yetersiz ve yanlış formal iletişim nedeniyle ortaya çıkar.

“Fısıltı gazetesi” olarak da bilinen informal iletişim bir çeşit dedikodu olup, kantinde, yolda, çay sohbetlerinde, en az iki insanın bulunduğu birbiri ile görüşen insanlar arasında resmî olmayan bir bilginin dolaşmasıdır. Bu tür bilgiler, genellikle gerçek olmadığı için, üst düzey yöneticiler tarafından güvenilmeyen ve özendirilmeyen bir iletişim şeklidir.

Bu durum informal iletişimin tümünden kötü olduğu anlamına gelmemelidir. Kurum çalışanlarının işleri ya da diğer meseleleri hakkında birbirleriyle sohbet, iş atmosferi ve işe bağlanmaları açısından geliştirici bir niteliktedir. Yetenekli idareci ve iletişimciler, personelinin, bu tür durumlarda hemen bilgilendirir, önemli haberleri hemen aktararak, olumsuz söylentilerin köklenmesine izin vermez ( Sillars, 2003: 29).

İnfomal iletişim, üyelerin örgüte karşı takındıkları tutumların bir göstergesidir. Formal iletişim sistemi ne kadar bozuk olursa, informal iletişim ve söylentiler o derece artar. Bu söylentiler eyleme geçirme, saptırma, eleme, şiddetlendirme gibi özellikler ve etkiler taşır. Bunların sonucu olarak, örgütte asıl görevi kaynaştırma olan iletişim, çözülme görevi yapar. Bunun sonucu olarak, grupların dağılması, kliklerin oluşması, moral düşmesi vb. sorunlar görülmeye başlar (Bursalıoğlu, 1994: 152).

İnfomal iletişimin bu gibi zararlarının yanında birçok yararları da vardır. İletişimin, psiko-sosyal bir ihtiyaç olduğu kabul edilerek, bu ihtiyacın engellenmesi ya da sınırlandırılması durumunda informal iletişim kanalları kendiliğinden devreye girecektir. Bu nedenle doğal iletişimin her zaman varolduğunu kabul ederek kurumsal yapı ve çalışanlar üzerinde yaratacağı olumlu etkileri arttırmak ve olumsuz etkileri

gidermek ya da azaltmak için gerekli önlemlerin alınmasına çaba göstermek gerekir. Örgütsel yapısını en üst düzeyde gerçekleştirmiş kurumlarda bile doğal bilgi ve haber alış-verişinin bütünüyle ortadan kaldırılması pratik olarak olanaksız olduğundan doğal iletişime pozitif yaklaşımlar göstererek kurumun amaçlarına hizmet edecek niteliğe kavuşturulması daha doğrudur (Yatkın, 2003: 80–81).

Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yana doğru bağlantılı iletişim kanalları, çalışanların haber alıp-verme ihtiyacını tatmin edemezse, o zaman bu kanalların dışında informal iletişim kanalları oluşur ve resmî iletişim kanallarının boşluğunu doldurur. İnfomal iletişim, bir yandan formal kanalların iyi işlememesinden, diğer taraftan, insanın psikolojik ihtiyaçlarını karşılanmamasının sonucunda ortaya çıkar. Formal iletişim kanalları ne kadar mükemmel işlerse işlesin, birden fazla insanın bir arada bulunduğu her yerde, informal iletişim olabilir.

Tutar (2003: 136–137), informal iletişimi üç grupta açıklamıştır. Bunlar:

1. **Tek Hatlı Zincir:** Bir haberi bir kişi diğer bir kişiye söyler, o da bir başka kişiye ve böylece bilgiyi alanlar önce hedef, sonra da kaynak olarak zincirin halkaları gibi birbirlerine eklenir ve bu şekilde sürer gider. Ancak uzaktaki alıcılar mesajı çok geç ve aslından çok farklı olarak işitirler.
2. **Dedikodu zinciri:** Tek hatlı zincirde birçok kişi olmasına rağmen, dedikodu zincirinde kaynak hep aynı kişidir. Kaynak bir şeyler öğrenir ve bunu ulaşabildiği, herkese yayar. Burada tek kişiden çok kişiye (kaynak tek, hedef birden fazla) kurulan bir iletişim söz konusudur.
3. **Grup zinciri:** Tek hatlı zincirde, bir kişi bir mesajı birine o da bir başkasına ileterek zincirleme bir şekilde mesaj yayılmaktadır. Grup zincirinde ise hedef zincirin tek halkası değil tamamıdır. Yani bir halkadan bir halkaya değil, bir zincir grubundan bir başka zincir grubuna mesaj iletilir. Grup rastlantı sonucu veya bilinçli olarak mesajı başkalarına iletebilir. Bunlar da duyduklarını

başkalarına anlatabilir. Onlar da başka kişilere anlatırlarsa, mesaj geniş bir alana yayılmış olur.

İnformal iletişim, eğitim örgütlerinde formal iletişimden daha önemli rol oynar. Böylece örgütlerde kişiler arası ilişkiler, yöntem ve süreçleri üzerinde derin ve geniş etki yapar; çünkü eğitim öncelikle sosyal ve politik bir girişimdir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin, davranış bilimlerini iyi bilmesi gerekir ( Gürsel, 1997: 59).

Dikkat edilirse informal iletişim, kişilerden çok, durumların yarattığı bir sonuçtur. Her insanın çevresi ve görüş açısı, o insanın kişiliğiyle bağlantılı olduğu için, mesaj da kişinin kendi anlayışına göre yorumlanarak başkalarına iletilecektir. Ayrıca örgütlerde informal iletişim kanalları, örgütsel hiyerarşiyi dikkate almadan açık ve çok yönlü olarak gerçekleşmektedir.

### **İnformal İletişimin Yararları**

Resmî kanalların yetersiz ve yanlış kullanıldığı örgütlerde, doğal iletişimin esnekliği, açıklığı ve hızı sayesinde mesajların zamanında iletilmesi ve geri bildirim alınması sağlanabilir. İnfomal iletişimin yararlarını sıralayacak olursak, bunlar:

- 1- Çalışanlar arasında yakın ilişkiler kurulur.
- 2- Doğal kanallar, biçimsel kanallardan daha hızlıdır.
- 3- İyi bir koordine ve değerlendirme ile takım ruhu gelişir.
- 4- Biçimsel iletişimdeki boşluklar doldurulabilir.

İnformal iletişimin örgüte sağladığı avantajlar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 94).

- 1- Doğal iletişim, örgüt yükünün önemli bir kısmını taşıyarak, örgütün iletişim gereksinimlerini karşılamak bakımından, biçimsel iletişime yardımcı olur ve onu tamamlar.
- 2- Doğal iletişim, örgüt üyelerinin moralinin yükselmesine ve örgütte birlik ruhunun gelişmesine katkıda bulunur.

- 3- Doğal iletişim iyi kullanıldığı takdirde yöneticiler için etken bir yönetim aracı olabilir.
- 4- Doğal iletişim özellikle dilek ve yakınmaların üstlere ulaştırılmasında, aşağıdan yukarıya doğru iletişimin etken bir aracıdır.
- 5- Doğal iletişim örgütün çevresindeki değişikliklerin zamanında haber almasını ve değişen koşullara uymak üzere içyapısında gerekli değişiklikleri devamlı ve etkin bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar.
- 6- Doğal iletişim, örgütlerde bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlar.
- 7- Doğal iletişim, örgütlerde takım çalışmasına, görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olur.

İnformal iletişim her örgütte her zaman ve her durumda yarar sağlamayabilir. İnfomal iletişimin sakıncaları ise; gerçekdışı ve ya abartılı iletilir, hizip ve huzursuzluklar, çoğu kez rasyonel değil duygusal tavırlar ve grup ve kitle eylemleri oluşabilir.

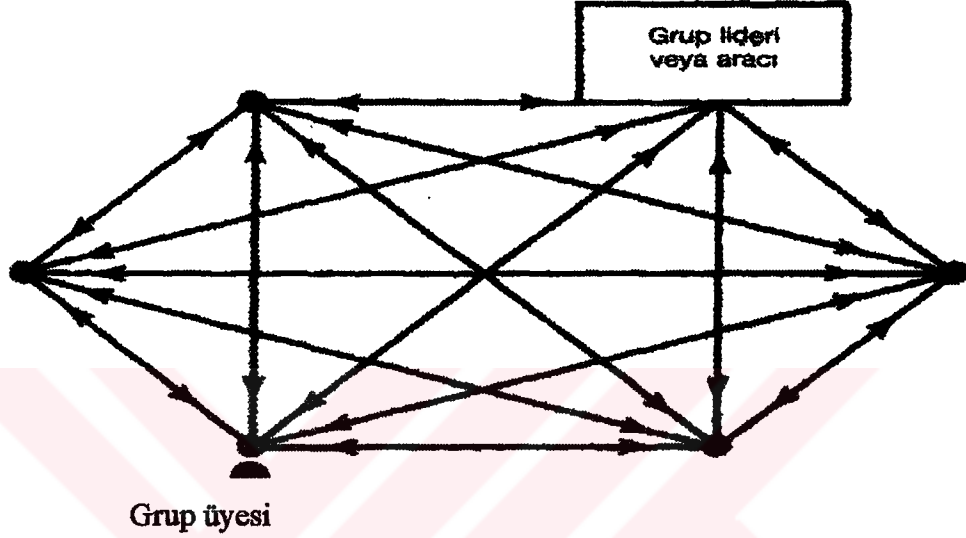
## 7. İLETİŞİM AĞLARI

İletişim ağları, birçok kısıtlamayı aştıklarından ve bilgi beklentisi içinde olan bireyler arasında temas sağlamalarından dolayı iletişimi hızlandırır ve basitleştirir. İletişim ağları, çeşitli yapılarda olabilir.

### 7.1. Bütün Kanallar Açık

Bu sistemde, bir grubun her üyesinin diğer bütün üyelerle iletişim kurabilmesi için bütün iletişim kanalları açık tutulur. Genelde bu sistem fertlerin birbirlerini tanıdığı ve sürekli iletişim içinde olarak daha iyi çalışabilecek, nispeten daha küçük gruplar için en iyi sonucu verir. Bazen bir üye, başkan veya aracı olarak devreye girer. Onun görevi, bir panel başkanı gibi, her üyenin katılımını sağlayarak, tartışmayı yönlendirmektir (Sillars, 2003: 30).

Ancak bu iletişim türünün yanlış anlamalara ve örgütün formal yapısına olumsuz etkileri olabilecektir. Bütün kanalların açık olduğu iletişimde ast-üst ilişkisi de yara alabilecektir. Şekil 1'e incelendiğinde grup lideri veya aracı arasında iletişim kuran grup üyeleri devamlı bir etkileşim ve iletişim içindedirler. İşte bu durum örgüt içi karmaşayı tetikleyebilir.



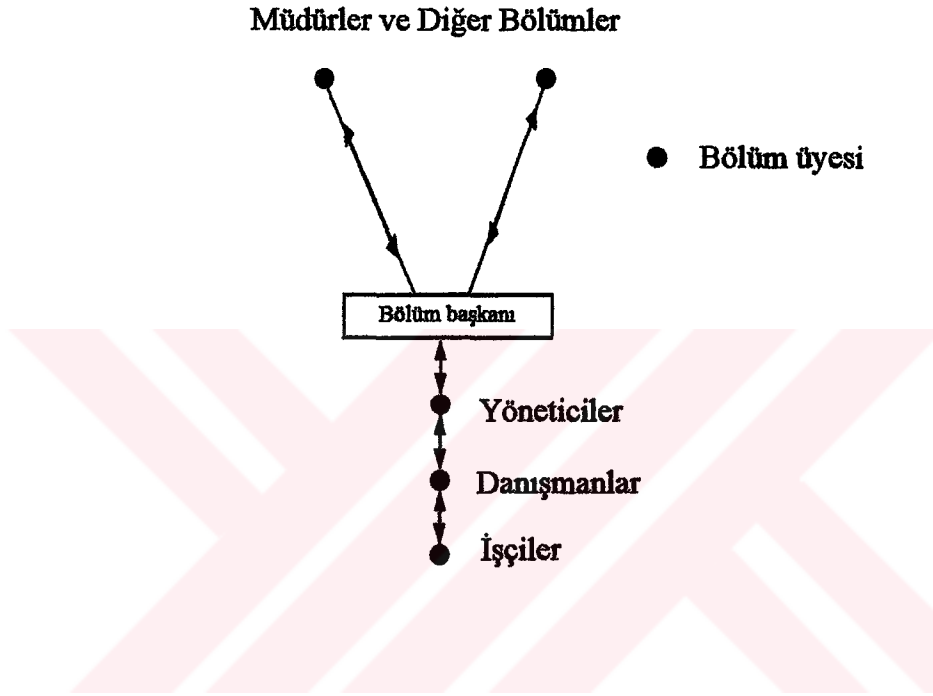
Şekil 1: Bütün Kanallar Açık

Kaynak: Sillars, S. (2003). İletişim. Çeviri (MEB). Devlet Kitapları, Üçüncü Baskı, Ankara.

## 7.2. "Y" Sistemi

Bu sistem de nispeten küçük gruplar için uygun olup, ancak çok net kanallar aracılığıyla iletişimi yönlendirilmesi açısından "açık" sistemden farklıdır. Büyük örgütlerdeki iletişim tablosunun küçük bir bölümü gibi olmasına karşın, kurumdaki "Y" şeklinin tam ortasında görev alan bir kişinin her seviyedeki bireylerden gelen fikirleri toplayabileceği örgüt tiplerinde çok yararlı olabilir. Bu kişi "kilit adam" görevini yürütür (Sillars, 2003: 31).

“Y” sistemi ile iletişim, okul örgütlerinde kurum üyeleri tarafından sevilen ve öğretim yeterliliği ve saygınlığı yüksek bireyler tarafından yapıldığı zaman örgütte sağlıklı bir iletişimin oluşmasına yararı olabilir. Özellikle bu misyonu yüklenmiş olan üyeler ast-üst arasında bağlayıcı bir görev üslenerek çatışmaları önleyebilir. Şekil 2’deki “Y” sistemli iletişimde örgüt üyeleri kenetlenerek kurumun motorunu oluşturabilir.



Şekil 2: “Y” tipi iletişim sistemi

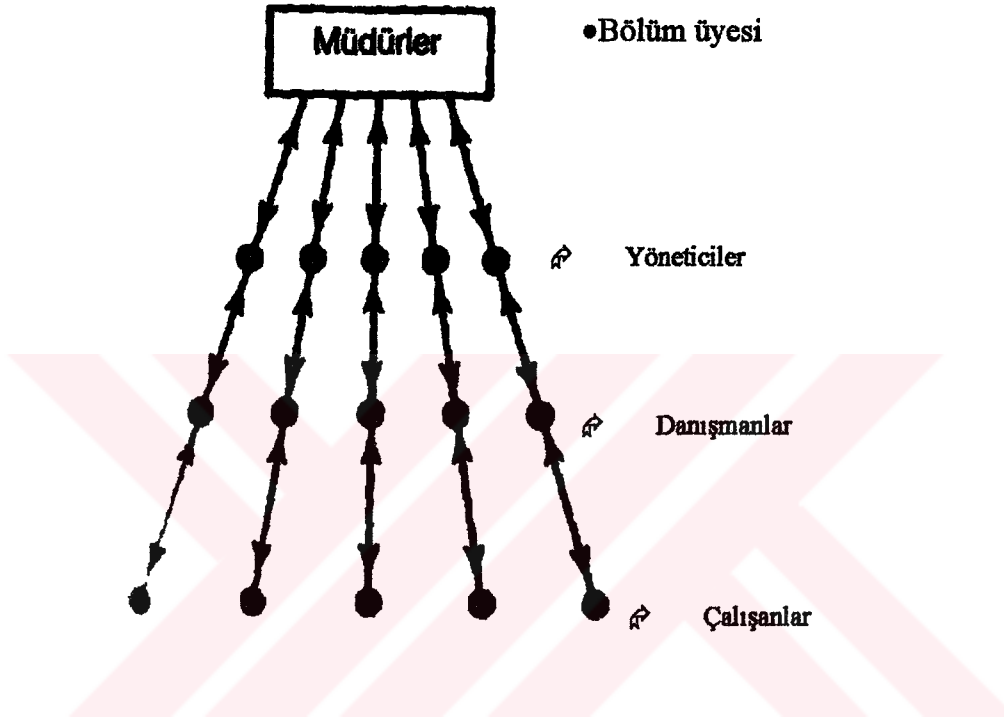
**Kaynak:** Sillars, S. (2003). İletişim. Çeviri (MEB). Devlet Kitapları, Üçüncü Baskı, Ankara.

### 7.3. “Yelpaze” Sistemi

“Yelpaze” sistemi, iletişim sadece çok belirgin bir şekilde tanımlanmış kanallar arası kullanımının sağlandığı büyük örgütlerde kullanılır. Bunlar, büyük teşkilatlardaki iletişim tablolarına benzer ancak yatay iletişime izin vermeyen bir yapıları vardır. Tam aksine, iletişim doğrudan dikey yani, danışman ve yöneticiler kanalıyla sağlanır. Bu sistemin avantajı, zaman kazandırması nedeniyle net bir iletişim yapısının oluşması; dezavantajı ise grup içinde yatay iletişimin faydalarının ara seviye birimlerinde



görülememesi ve değişik pozisyon seviyeleri arasında çok katı ve belirgin bir bölünmenin ve ayrışmanın ortaya çıkmasıdır. Şekil: 3'e dikkat edildiğinde yelpaze sistemi iletişimde katı bir iletişim net bir şekilde görülmektedir. "Yelpaze" tipi iletişimi kullanan eğitim örgütlerinde sorun ve çözüm önerilerinin merkeze iletilmesi tamamen ara bölümlerin inisiyatifine kalmıştır.



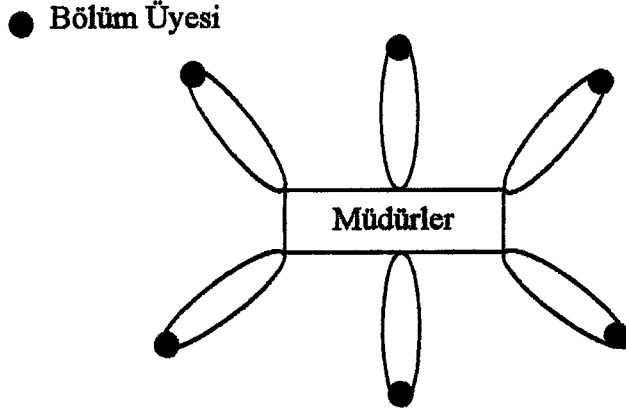
**Şekil 3: Yelpaze Tipi İletişim Sistemi**

**Kaynak:** Sillars, S. (2003). *İletişim. Çeviri (MEB). Devlet Kitapları, Üçüncü Baskı, Ankara.*

#### 7.4. "Papatya" Sistemi

"Papatya" sistemi iletişimde, bir grup bireyin, genellikle müdürlerine veya merkezi bir yönetici grubuna rapor vermesi sonucu oluşan iletişim şeklidir. Doğrudan ve basit olması gibi bir avantajına karşın, tecrit edilme ve dışlanmışlık hisleriyle alt kademedeki çalışanların sistemden ayrılması gibi de bir dezavantajı vardır. Şekil: 4'te görüldüğü gibi bu iletişimi ayakta tutan bölüm üyelerinin tutum ve davranışlarıdır. Böylece bölüm üyeleri örgütte sağlıklı iletişimi geliştirip devam ettirebilecektir. "Papatya" sistemi iletişimi eğitim kurumlarında daha ziyade başarılı zümre başkanları

kullanabilmektedir. Ancak bu üyeler bazen merkez ve temsil ettikleri grup arasında kalabilmektedirler.



**Şekil 4: Papatya Tipi İletişim**

**Kaynak:** Sillars, S. (2003). *İletişim*. Çeviri (MEB). Devlet Kitapları, Üçüncü Baskı, Ankara.

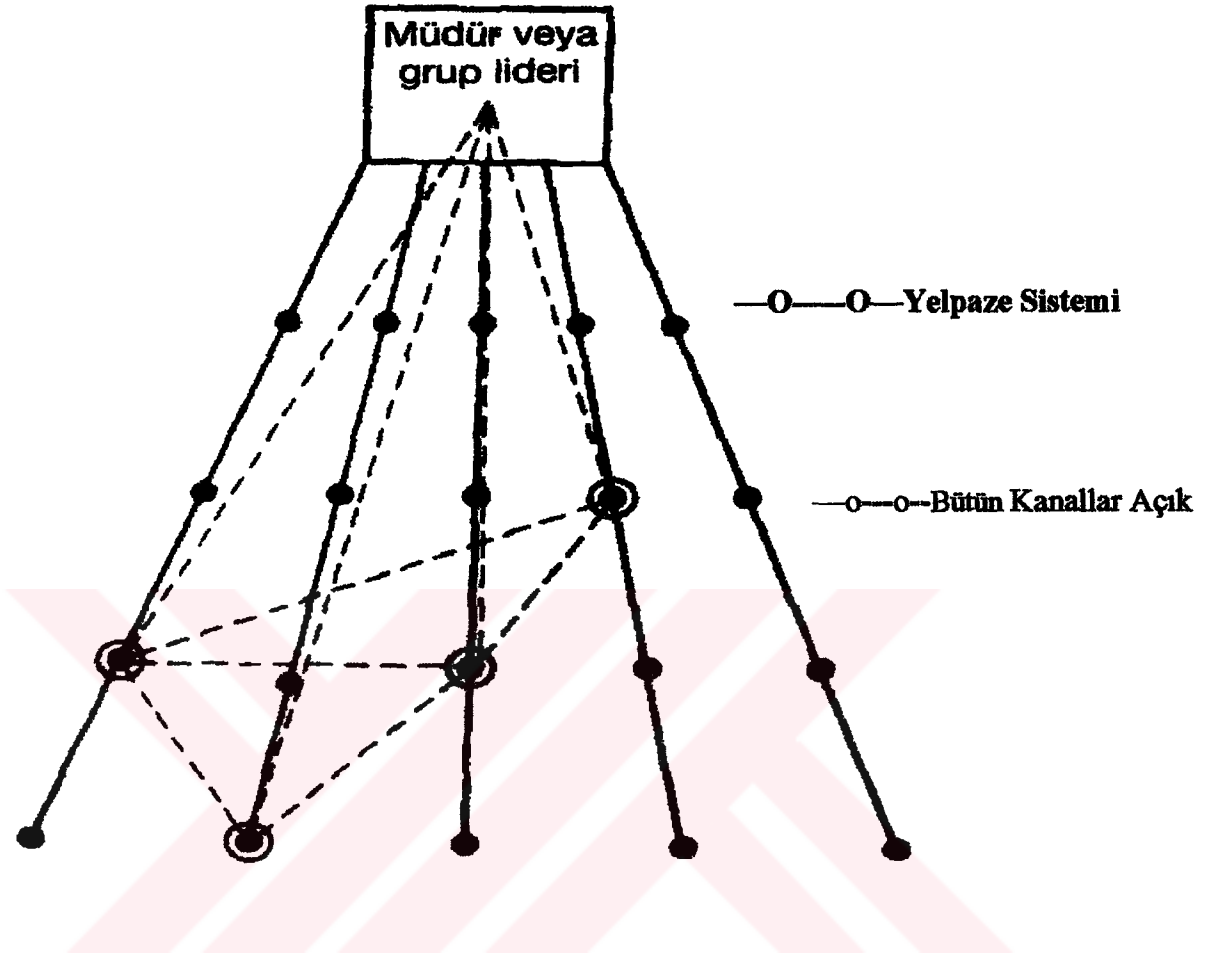
### 7.5. Kombine İletişim Ağı

Diğer iletişim ağlarına kıyasla daha büyük ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Kombine iletişim ağında doğrudan bilgi alışverişi mümkün olmaktadır. Bazen esnekliği ve etkinliği en yüksek düzeye çıkarabilmek için gösterilen geleneksel ölçütlerde iletişim sistemine bağlı bir örgütle etkileşim ağı kurulabilir.

Şekil: 5'de görüldüğü gibi bütün kanallar açık, yelpaze, papatya ve Y sistemi iletişim ağlarını içinde bulunduran kombine iletişim şekli çokça alternatif iletişim seçeneğini üyelerine sunmaktadır. Ancak bu iletişim ağının çokça alternatif sunması avantajı yanında, hantallık ve karmaşa gibi olumsuzlukları da beraberinde getirir.

Kombine iletişim ağı yerinde ve zamanında aktif olarak kullanıldığı zaman özellikle eğitim örgütlerinde iletişime olumlu bir ivme kazandırabilecektir. Bu tip

iletişimden verim elde etmek için örgüt üyelerinden çok, asıl görev kurum yöneticisine düşmektedir.



Şekil 5: Kombine İletişim Ağı

**Kaynak:** Sillars, S. (2003). *İletişim*. Çeviri (MEB). Devlet Kitapları, Üçüncü Baskı, Ankara.

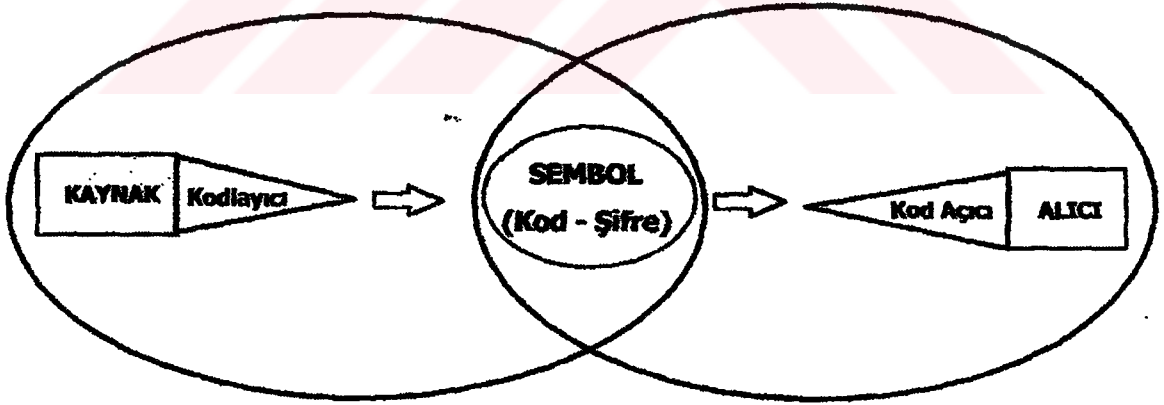
Sillars (2003: 33), iletişim ağlarının avantajları beraberinde, dezavantajları da vardır. Örneğin bazı üyelerin diğerlerinden daha önemli olduğu izlenimini verebilir; çünkü bu tür iletişim sayesinde, normal örgüt kanallarından geçmek yerine, doğrudan kişilerle iletişim hakkına sahip olma imtiyazları doğal olarak gündeme gelir. Bu sonuç dışlanma hissi yaratacağı için, bu tür etkinin ortadan kaldırılabilmesi çok hassas bir denge ve dikkate ihtiyaç vardır.

## 8. ETKİLİ İLETİŞİM

Eğitim örgütlerinde iletişimin kalitesi örgüt yapısına ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerle doğrudan ilintilidir.

İletişimin sağlıklı olmasında, ideal olan ilişki biçimi hem kaynağın hem de alıcının etkin olmasıdır. Bu iletişim biçiminde çözümün kim tarafından getirildiği değil her iki tarafça benimsenmesi önemlidir. Bu ilişkide her iki kişi de sorunları işbirliği içinde çözmeye ve potansiyellerini daha iyi ortaya koymaya çalışır. Ayrıca bu iletişim biçimi ile kurumlardaki çatışmalar ve sorunlar hasıraltı edilmez, çözülmeye çalışılır.

Şekil: 6'da da iletişim alanı olarak gösterilen alan iletişimin maksimum verim sağlanmasında en önemli etkidir. Kaynak ve alıcının bulunduğu ve mesajın aktif olduğu ortak alan ne kadar verimli kullanılırsa iletişim o kadar reel gerçekleşebilir. Ancak kaynak ve alıcı arasındaki etkenler de mesajı etkileyebilecektir. Bu olumsuz etkileri gidermenin temel şartı da alıcı ve kaynağın önyargılardan uzak ve objektif olmalarıdır.



Şekil 6: İletişim Alanı

Kaynak: Gürses, M. (2003). *Etkin İletişim ve Empati*, İ.d.e.a yayınları, İstanbul

Her şeyden önemlisi iletişim, kasıtlı yansımalar, yapay ifadeler, içten olmayan gülümsemeler gibi birtakım taktiksel tekniklerle karşıdaki kişileri haksız veya zayıf duruma düşürmek amacıyla kullanılmamalıdır. Bu tür bir iletişim, kurnazlığın örtülü bir şekilde sergilenmesinden başka bir şey değildir. Bu durumda etkili bir iletişim için gerekli olduğunu ifade ettiğimiz ilke ve tekniklerin, erdemli ve ahlaklı bir kişilik ile bütünleşmesi gerektiğini de eklemek gerekir (Erdoğan, 2003: 64).

Tutar'ın Luthans'tan aktardığına göre (2003: 141–142), organizasyonlarda etkinliği arttırmanın yolları şunlardır.

- 1- İletişim kanalları örgüt üyeleri tarafından iyi bilinmelidir,
- 2- Örgüt üyeleri için formal iletişim kanalları belli olmalıdır,
- 3- İletişim kanalları mümkün olduğu kadar kısa ve direkt olmalıdır,
- 4- İletişimin formal hatları, tam ve etkin kullanımda olmalıdır,
- 5- İletişim merkezlerindeki insanlar bu konuda yeterli olmalıdır,
- 6- İletişim hatları kesintilere fırsat vermemelidir,
- 7- Her iletişim doğrulayıcı olmalıdır.

Bir eğitim örgütünde kurum yöneticilerinin başarısında, İletişimin büyük bir rolü vardır. Yapılan plânların, alınan kararların örgüt çalışanlarına emir ve duyurularla iletilmesi, görevlerin ve işlerin denetlenmesi sonucu hedeflere ulaşılabilir. İşte bütün bu fonksiyonlar etkili iletişim sistemiyle sağlanabilir.

İletişimin sağlıklı olabilmesi için bireylerin benimseyip kullanmaları gereken bazı ilkeleri şu şekilde özetlenmiştir ( Ersever, 2003: 8):

- 1- Her bireyin kendine has özellikleri ile değerli olduğuna inanması ve ona iletişim sürecinde koşulsuz olumlu ilgi göstermesi,
- 2- Karşısındaki bireyi koşulsuz kabul etmesi,
- 3- Her bireyin kendi problemini kendisinin çözebilme gücüne inanması,
- 4- Maske takmadan kendini olduğu gibi gösterebilmesi,

- 5- Duygu düşünce ve davranışlarının tutarlı olması,
- 6- Kendini karşısındaki kişinin yerine koyup nesnelliğini yitirmeden onun sorunlarına onun gibi bakabilmesi, onun hissettiklerini yaşayabilmesi.
- 7- Yukarıda sözü geçen tüm ilkelerin herhangi bir iletişim durumunda bir arada olması ve karşısındaki kişiye iletilebilmesidir.

Böylece, iyi bir iletişim ortamı hazırlanmış olur. İletişim kurulacak olan birey rahatlar, kendini ifade etmesi kolaylaşır, kendini daha iyi tanıma olanağı bulur ve sağlıklı ilişki kurmak için temel atılmış olur.

## 9. İLETİŞİM ENGELLERİ

Örgütlerinde iletişim engellerine neden olan birçok faktör vardır. Bu iletişim engellerinin oluşmasında özellikle; fiziksel mesafe, statü farklılığı, cinsiyet farklılıkları, kültür ve dil farklılıkları rol oynamaktadır.

Birçok alanda olduğu gibi eğitim ve öğretimde de problemlerin temelinde yanlış anlama, yanlış ya da eksik anlatma, yanlış anlaşılma, anlaşılammama veya derdini anlatammama diye ifade edilmeye çalışılan iletişimsizlik yatmaktadır (Kurt, 2000: 191).

İletişimin sağlıklı olmadığı yerde eğitim yönetimi de sağlıklı işlememektedir. İletişim engellerinin faktörleri şöyle sıralamaktadır (Tutar, 2003: 155).

- 1- İnsanların, iletişime olan ihtiyaçlarının farkında olmamaları,
- 2- İnsanların iletişimin önemini yeterince kavrayamamaları,
- 3- İnsanların etkin iletişim yöntemlerini bilmemeleri,

Diğer yandan iletişim süreçlerinde kaynaktan gönderiler bütün mesajlar, alıcının algılayabileceği aşamaya ulaşmadan önce filtre işleminden geçmektedir. Bireysel düzeyde bu filtrelerin çoğu kültürelidir: statüler, güç, dil, politik, sözsüz davranışlar gibi. Örneğin: Mesaj ne kadar iyi olursa olsun, dindar bir Müslüman ya da dindar bir Musevi'ye domuz eti yedirmek mümkün değildir (Güzelcik, 1999: 164).

İletişim engellerinin ortaya çıkış sebepleri; işgörenlerin dinlemeye olan isteksizlikleri, zihinsel kavrama kapasitelerinin yetersizliği, mesaja karşı duydukları ilgi yetersizliği, sorumluluk alma yeteneklerinin zayıflığı, yüksek dalgınlık dereceleri ve mesajı anlama kapasitelerinin yetersizliği.

Bir örgüt veya birey, iletişim yöntemlerini ne kadar dikkatle plânlarsa plânlansın, kaçınılmaz olarak ortaya aksaklıklar çıkacaktır. Bu iletişim engellerini Sillars iki ana grupta toplamaktadır (2003: 33–34):

### **1- Gönderici veya Alıcı Tarafından Ortaya Çıkan Engeller**

İletişimdeki aksaklıkların çoğu iletişimi iyi bilmemekten kaynaklanmaktadır. Genellikle göndericinin, alıcının ihtiyacını, amacını bilmemesinden; ya da, alıcının mesajı yanlış olarak anlaması veya iyi dinlememesinden iletişim engelleri ortaya çıkmaktadır. İletişim sürecindeki kopukluk potansiyelini bilmek bunu önlemedeki en önemli ilk adımdır. Bu engelleri açacak olursak:

**Yetersiz Tanımlanmış Amaç veya Bilgi:** Gönderici mesajı ifade etmeden önce, gerçekleştirmek istediği iletişimin amaçları hakkında net bir fikre sahip olmalıdır. Şu hâlde, mesajın ana hatlarını oluşturan iletişimin de açık ve hedefe tam yönlendirilmiş olması gerekmektedir. Eğer, bunlardan biri veya ikisi de netleştirilmemişse, mesaj belirsiz olacağından iletişimde kopukluğa neden olur.

**Yanılsama:** İfade veya deşifreleme aşamalarında ortaya çıkan iletişim engellerine verilen addır. Eğer gönderici, alıcıya göndermeyi amaçladığı mesaja uygun lisan ve işaretleri kullanmamışsa, yanılsama ortaya çıkar. Örneğin, değişik ülkelerden veya aynı ülke sınırları içindeki insanlar, farklı ifadeler için aynı kelimeleri kullanabilirler. İngiltere'de 'bir milyar' genellikle 'bir milyon defa bir milyon' anlamına gelirken, Amerika'da 'bin defa bir milyon' anlamında kullanılır. Bu nedenle, İngiltere ve Amerika'daki şirketler bu terim bazında bir anlaşma yapmadan önce aynı miktardan bahsettiklerinden emin olmak zorundadır.



İletişim kopuklukları sadece sözü ifadeden kaynaklanmaz. Yüz ifadeleri, jestler veya mesajın iletilme yöntemi, alıcının yanlış bir izlenim edinmesiyle sonuçlanabilir. Bazı alıcılar, dostça bir gülümsemeyi baskıcı bir jest olarak niteleyebilirken, diğerleri, çok resmî bir dil kullanımında kendilerini dışlanmış hissedebilir.

**Yanlış Ortamın Kullanımı:** Yanlış ortam seçmek, felakete sebep olabilir. Örneğin; bir grup işçiye yeni maaşları hakkında bilgi verecekseniz, birbirinden farklı olan maaşların yazılı bir biçimde ilan edilmesi yanlış olur. Bu, kişilere mektupla duyurulmalıdır. Verilen mesajın uygun ortamda verilmemesi, örgüt üyelerini çatışmaya örgütü ise huzursuzluğa götürür.

**İletişimde Yanlış Zamanlama:** İletişimde doğru zamanlama, en az ortam kadar önemlidir. Yanlış zamanda verilen bir mesaja, alıcı direnç gösterebilir. Bunun aksine bir durum ise kabullenme ve katılım sağlayabilir. Önemli bir toplantıya girmek üzere olan biriyle hassas bir konuyu görüşmeye çalışmak muhtemelen başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Günün sonunda imzalanması gereken mektupları bulunan ve günün işlerini bitirmek zorunda olan birine telefon etmek de aynı oranda başarısızlığa doğru giden çaresiz bir adımdır (Sillars, 2003: 33).

**2- Dış Etkenlerden Ortaya Çıkan Engeller:** Dış etkenlerden kaynaklanan iletişim engellerini açıklayacak olursak:

**Gürültü:** Bu tür etkenlerin iletişim sürecinde çok olumsuz yanları vardır. Kötü bir telefon bağlantısı veya oda içindeki fiziksel ve rahatsız edici gürültü kaynağı, telefonla yeniden arayarak ve açık olan pencereyi kapayarak giderilebilir.

**Teşkilat İçi Engeller:** Kurum içi veya kurumlar arası iletişim yapısının düzgün ve net bir iletişim için elverişli olmadığı durumlarda oluşan bir engel türüdür. Kurum çalışanlarının sadece sorumlularla iletişim içinde bulunmalarına izin verilmiş olması, müdürün öğretmenlerle doğrudan bir temas içinde olmayışı ve bu nedenle de iş ortamı hakkında çalışanların şikâyet ve temennilerinden haberdar olamayışı, sebep olarak sıralanabilir. Bu tür engellerin giderilmesi doğru alış-veriş çizgisinin belirlenebilmesi

için kurumdaki iletişim sisteminin sürekli olarak gözden geçirilmesiyle üstesinden gelinebilir.

**İnsan İlişkilerinden Kaynaklanan Engeller:** Bu engel türü birbiriyle uyum içinde çalışmayan insan faktöründen kaynaklanmaktadır. Eğer her iki taraf da aralarında bir engelin varlığından haberdar olursa, bunun kaldırılabilmesi için daha çok çalışabilir. Eğer bu sistem işlerse, önceden olduklarından çok daha iyi bir şekilde iletişim kurar, daha çok iş üretilebilir. Eğer sistem işlemezse, bireylerden birinin başka bir bölüme gönderilmesi gibi bir önlem gündeme gelebilir. Ancak bu aşamada taraflardan hiçbiri suçlanmamalıdır (Sillars, 2003: 34).

Bursahoğlu ise, iletişim engellerini sekiz başlığa ayırmıştır (1998: 116):

- 1- **Psikolojik Engeller:** Verici ve alıcının görüş çerçeveleri, duygu ve heyecanları, klişeleşmiş kavramlar, saplantılar.
- 2- **Semantik Engeller:** Konuşma ve yazı dilindeki karışıklık veya inceliklerin neden olduğu farklar ve anlaşmazlıklardır.
- 3- **Statü Engelleri:** Verici ve alıcının sosyal ve formal statüleri, akademik ve mesleki gelişme farkları, kaynak sorunu ve ayrımı,
- 4- **Korunma Engelleri:** Vericinin bazı yüklenmeler altına girmesi durumunda önceden hazırlayacağı savunma mekanizmaları,
- 5- **Alandan Kaynaklanan Engeller:** İletişim merkezleri ile birimleri arasındaki uzaklık,
- 6- **Hiyerarşik Engeller:** Üst-ast arasındaki çatışmalar, yetkinin oldukça az veya aşırı derecede aktarılması, fazla dar yahut geniş kontrol alanı, düzensiz enformasyon akımı,
- 7- **Uyutma Engeli:** Karar sürecine katılma olanağı verilmeyen uygulayıcıların, emirleri savsaklaması veya önemsiz sayması,
- 8- **Sınırlama Engeli:** Örgütün amaçları ve görevleri gereği, bazı kapsamın sınırlanması veya gizli tutulması,

İletişim engellerini eğitim yönetimi anlamında açıklayan Açıklık ise örgütsel iletişim engellerini şu şekilde sıralamıştır (1998: 42–43):

1. İletişimde amacın açık seçik önceden belirlenmemesidir,
2. İletiler düzenlenirken alıcının iyi tanınmaması ve tanımlanamamasıdır,
3. Orta kademedeki yöneticilerin kendilerine ulaşan mesajları, kendilerine göre süzdükten sonra yeniden düzenleyip kodlayarak üstlerine aktarmaları, astlarına ise kendi statüsünü azaltacak bilgileri iletmemek davranışlarıdır,
4. Dönüte (feedback) dayalı değerlendirme boyutunun önemsenmemesi,
5. Örgüt çalışanlarının iletişimci kişilik kazanmamaları.

## 10. OKUL YÖNETİMİ VE İLETİŞİM

Okulun, insan kaynakları yönetiminde değişimini gerçekleştirmesinin ön koşullarından birisi; örgüt çalışanları arasında güçlü bir iletişim ortamının yaratılmasıdır. Okul yönetim sisteminin işleme düzeyi ise o örgütteki iletişim düzeyine bağlı olarak şekillenecektir.

Kurt'un Martland'den aktardığına göre (2000: 195), Bir kurum (iş yeri, üretim merkezleri) ya da kuruluş kendi içinde bir iç uyuma gidemezse neticede amaçlarını da gerçekleştiremez. Kurumun insan yapısını oluşturanlar, kurum amaçlarına bağlılıklarının samimiyet ölçüsüne göre, kurumu bu amaçları gerçekleştirmeye yönelteceklerdir. Bu insanlar, kendi ilerlemelerini arzuladıkları ölçüde, kurumun varlığını sürdürmesi ve özellikle gelişmesi artacaktır. Bu görünen gerçek ancak kurum elemanları arasındaki ilişkiler ve karşılıklı saygı ve kabule dayanan sağlıklı iletişimle gerçekleştirilebilir.

Öğretmen sayısı az olan okullarda, kimin kiminle iletişim içinde olacağı tahmin edilebilir. Oysa daha büyük okullarda, bu süreç biraz daha karmaşıktır. Onlarca öğretmenin çalıştığı ve birbirleriyle iletişim içinde olmalarına izin verilen bir kurumda sonuç kaostur olabilecektir. Kimin hangi konuda ve kime karşı sorumlu olduğunun

belirlenmemesi mesajların yanlış insanlara iletilmesine sebep olur, boşa zaman harcanır ve verim düşer. Bir başka açıdan, eğer bu konuda çok katı bir politika uygulanır ve insanlar ciddi şekilde kısıtlanırsa kurum bölünür. İnsanlar olup bitenden habersiz kendilerini dışlanmış hissederler.

Şişman'ın Hallinger ve Murphy' den aktardığına göre (2002: 34), Okul müdürünün, öğretmenlerle karşılıklı olarak eğitim-öğretimle ilgili konularla ilgili olarak doğrudan iletişim ve etkileşim içinde olmasının, eğitim-öğretimin geliştirilmesine katkı sağladığını belirtilmektedir.

Güçlü bir iç imaj yaratmada, çalışanlar tarafından ifade edilen önemli ihtiyaçlardan bir tanesi de, daha iyi iletişim kurma ihtiyacıdır.

Önemli bir finanssal kuruluşta çalışanlar arasında çalışanların işletmeyle ilgili şikâyetlerini öğrenmeye yönelik yapılan bir ankette, bir numaralı şikâyet olarak; işletme içindeki bilgilendirme eksikliği ve saygının olmadığı bir ortam bulunması bildirilmiştir. Çalışanlar bilgilendirildiklerinde, kendilerine güvenildiğini ve değer verildiğini hissedeceklerdir. Bu da onların kuruma olan bağlılıklarını olumlu bir yönde geliştirecektir (Güzelcik, 1999: 196).

Açıklan, okul yöneticilerinin iletişimci kişiliklerini geliştirmeye ilişkin önerilerini ise aşağıda düzenlemiştir (1998: 48-49):

- 1- İletişim en az iki kişilik bir ekip çalışması ile başarılıdır. Takım arkadaşlarını gözden uzak tutma, oyunu kaybedersin.
- 2- İletişim diğer olgular gibi anlıktır, bir kez üretilir, yinelenmesi olanaksızdır.
- 3- Örgüt ortamında kullanılan iletişim öğelerinin kullanım oranları, vücut %55, ses %30, sözcükler %10'dur. İletişim için kendinizi bu boyutlarda değerlendirin.
- 4- Sözlü iletişimde konuşmaların %40'ı dudaktan okunur. Dudaklarımızı alıcının göremeyeceği konumlara getirmeyiniz.
- 5- Toplum karşısında konuşurken "izleyici tarama" tekniğini kullanın. Bakışlarınızı dinleyicilerin her biri üzerinde "ahlaki bir bakış" süresi kadar tutarak kişiden kişiye geçirin.

- 6- Okuma alıcı; yazma verici konumunda olduğunuz yetkinlik düzeyi yüksek iletişim teknikleridir. Yetkin okul yöneticileri bu düzeydeki iletişimleri için gerekli becerileri kazanmışlardır.
- 7- Konuşma verici; dinleme alıcı konumunda olduğumuz yüksek düzeyde yetişmişlik gerektiren iletişim türleridir. İyi dinleyiciler, aynı zamanda iyi konuşmacılardır.
- 8- Konuşma; üç ögenin uyumlu bileşiminden oluşur. Bunlar ses, dil ve görünümdür. Bunların birbirleri ile uyuşması yetkin yöneticinin iletişimci kişiliğini belirler.
- 9- İletişimin etkililiğini artıran durumlardan biri, alıcı ve vericinin sağlıklı olmasıdır. Bedenen ve ruhen sağlıklı olmayan insanlarda konuşma ve dinleme yetersizlikleri, eksizlikleri görülmektedir.
- 10-İletişim uygun ortam ve zamanı gerektirir. Bu ikisinin en üst düzeydeki uygunluk (dolunay) halini arayın.
- 11- İletişim becerileri, öğrenme yoluyla kazanılır, geliştirilir. Okumak ve dinlemek, konuşmak ve yazmak için en uygun öğrenim teknikleridir. Sadece okuyup dinleyerek iletişimci kişiliğinizi geliştirebilirsiniz.

Eğitim kurumlarındaki yönetici formal olmaktan çok informal ortamlardan yararlanacaktır. Örgüt içinde etkili bir iletişim akımı sağlaması ve sürdürülebilmesi için de, yönetici kendisini çevresine benimsetmeli, aktif iletişim kanalları kurmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmalıdır.

Etkin okul yöneticiliği, açık bir iletişimle sağlanır. Bunun bilencinde olan yönetici; personeli, öğretmenleri ve okulun çevresi ile iyi bir iletişim kurmak durumundadır. Etkili bir iletişimin kurulduğu okul örgütlerinde yönetici, örgütün hedeflerini astlarına daha kolay anlatmakta ve daha kolay etkileyebilmektedir. Okulun dışındaki çevresi ile de iletişimi etkin olan yönetici, çevreye okulun amaçlarını etkin olarak yansıtabilecek ve olumlu dönütler alacaktır.

Bursalioğlu ise eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkelerini şöyle özetlemektedir (1998: 119),

- 1- Girişimi başkalarından önce ele almak,
- 2- İletişime yapıcı görüşlerle başlamak,
- 3- Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
- 4- Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak,
- 5- Katılanları güdülemek,
- 6- Başarılan işleri ortaya koymak,
- 7- Gereksene ile doyum arasında denge kurmak,
- 8- Söylentilere gerçeyle engel olmak,
- 9- İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
- 10-Başkalarının fikirlerine saygı göstermek,
- 11-Önemli haberleri yinelemek,
- 12-Her iletişim aracından yararlanmak,
- 13-Destek ve karşıt güçleri tanımak,
- 14-İletişimi aralıksız sürdürmek.

Okul yöneticisi iletişimci olarak herkesin paylaşacağı bir vizyon oluşturmalıdır. Okul yöneticisi, okulun amaçlarının anlaşılmasını etkili bir iletişim kurarak sağlayabilir. Etkili iletişim üç düzeyde gösterilebilir. Birebir ilişkiyle küçük gruplarla ve büyük gruplarla iletişim kurulabilir. İletişimci olarak okul yöneticisi, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen çevresel güçleri tanıma konusunda uzman olmalıdır. Etkili okul yöneticileri, okulun örgütsel amaçlarıyla bütünleşme sağlar. Sınıf içi etkinliklere ve okulun öncelikli eğitimsel hedeflerine yönelik ortak vizyon geliştirir. En önemlisi, vizyonun öğretmenlerin öğretimsel planlarıyla bütünleşmesi ve bir bağlılık oluşturmasıdır. Vizyon, amaçlara açıklık getirmekle birlikte, öğretmen ve öğrencilerin karşılıklı saygı anlayışı içinde birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Vizyon, değerler ve anlamların altında yatan olay ve etkinlikleri anlama konusunda okul yöneticisinin liderliğine sembolik bir boyut kazandırır. Sembolik liderler, vizyonla daha iyi iletişim kurar. Böyle liderler, okul ortamında herkes tarafından paylaşılan ortak amaç duygusu oluşturur. Bunun için de sembollerin dilini kullanır. Öğretimsel liderlik açasından etkili iletişim, iyi bir vizyon oluşturmayla kurulabilir. Bu bakımdan okul yöneticisinin iletişimcilik rolündeki başarısı, büyük ölçüde güçlü bir vizyon oluşturmasına bağlıdır (Çelik, 1999: 46-47).



Okul, işlevi gereği bir iletişim ve ilişkiler yumağıdır. Okulun öğeleri olan yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve okulda eğitime yardımcı diğer görevliler sürekli bir etkileşim ve iletişim içindedirler.

Bu öğeler okulda formal olduğu kadar informal yollardan da bir iletişim içindedirler. Temelde okuldaki bütün çabaların toplumsal istek ve beklentilere uygun nitelikli ve başarılı insanlar yetiştirmek olduğunu söyleyebiliriz (Hoşgörür, 2002: 72).

Sosyal bir sistem olan okul örgütünün formal ve informal iletişiminin dengeli olarak çalıştırılması gerekir.

Formal yan, örgütün yapı öğelerini kapsar ve formal iletişim yoluyla işler. Sistemin kurum boyutunu meydana getiren bu yanda, bireyden beklenen roller ve görevler bulunur. Bireyler görevliler olarak görülür, sözlü ve yazılı, davranışları sınırlı olur. Buna karşılık, kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelen ve informal iletişim yoluyla işleyen bu yan, sistemin birey boyutunu yaratır ve bireyin kişilik ve gereksemelerini kapsar. Örgüt üyesinin İnfomal yanına göre, bireylerin birer kişiliği olduğu kabul edilir; söz, yazı ve davranışlarındaki sınırlar hafifletilir. Formal yanı hiyerarşi, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlar sayesinde işletecek olan yönetici; informal yanı ise grup davranışı, bireyin gereksinimleri, güdüleme, moral gibi kavramlar yoluyla çalıştırır. Zaten yönetimde canlılığı sağlayan informal özellikleridir. İşte bu özellikler, yönetimde insan ilişkilerinin önemini ortaya çıkarmış ve bu ilişkilerin örgüt amaçlarının gerçekleşmesine olan katkısını artırmıştır (Bursalıoğlu, 1998: 135).

Okulda, iletişim, yönetimin sağlıklı işlemesi için bir araçtır. Bundan dolayıdır ki iletişim, yönetimin temel görevidir. Okul yönetiminin bu görevini gerçekleştirmesi için yapacağı işleri Başaran, dört guruba ayırmıştır (Başaran, 1996: 73):

- 1- Başlatıcılık (initiator). Okulda iletişimi çoğunlukla yönetici başlatır. Bunun için yönetici pek çok ileti hazırlar.
- 2- Güçlendiricilik (relay). Yöneticinin gönderdiği ileti gücünü yitirdikçe yeniden güçlendirmek zorundadır. Bunun için eski iletileri destekleyici yeni iletiler gönderir.



- 3- Sonuçlandırıcılık (terminator). Yönetici başlattığı iletişimin sonucunu almak zorundadır. Bunun için alıcıya istediği eylemi yaptırıncaya dek iletişimi sürdürür.
- 4- Ayırıcılık (isolator). Yönetici okuldaki iletişimi denetimi altında tutmak gereğini duyar. Bunun için okula gelen okul içinde oluşan iletileri seçer, ayırır, saklar.

Okul yöneticisi bu görevleri yaparken iletişimin okula yararını kararlaştırma yetkisine sahip olmalıdır. Ama bir yönetici, bu yetkisini, iletişimi kısıtlayarak işgörenleri bilgiden yararlanmalarını en aza indirecek biçimde kullandığında örgütü büyük zarara uğratar, iletişimi kısmak yönetimi rahatlatır, ama okulun etkililiğini düşürür. Çünkü okul için ilinti (information) en güçlü kaynaklardandır.

Bir okulda, eğitim işgörenleri ve yöneticiler arasında iletişimin artması ile okulun yönetiminin demokratlaşması arasında bağlantı vardır. Yetkici yönetimlerde iletişim daha sınırlıdır. Yönetim baskıcılığını artırdıkça örgüt üyeleri iletişimi gizlemeye ve kısıtlamaya yönelir. Bir örgütte iletişimin kötüleşmesi, örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engeller. Sözgelimi; bir okulda müdür ile öğretmenler arasındaki iletişimin bozukluğu okulun amaçlarını gerçekleştirilmesine zarar verir, hedeflerden uzaklaştırır.

Yönetici eğitim örgütü üzerindeki kontrolünü iletişim yoluyla sağlar, iletişim iyi yapılmadığında, yöneticinin örgüt içinde neler olup bittiğini bilmesi zorlaşır.

İletişimin bozuk olduğu bir örgütte işgörenler ne yapacaklarını nasıl yapacaklarını da kestiremezler. Çünkü iletişimin taşıdığı bilgilerin bir kesimi de örgütte neyin nasıl yapılacağına ilişkindir. Bunun kapsamına bilimsel teknolojik yenilikler de girer. Sözgelimi eğitim sisteminde eğitim alanındaki yeni gelişmeler öğretmenlere, uzmanlara duyurulamıyor ise, eğitimin amaçlarının yüksek düzeyde gerçekleştirilmesi engellenir (Başaran, 1996: 73).

Okul kültürünün oluşmasında iletişimin şekli ve yönü belirleyici bir role sahiptir. Okul müdürünün kişiliğinde oluşan okul kültürü, örgütün başarısını belirleyecektir.

Çelik'in Kreps'ten aktardığına göre (1997: 39–40), örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültürü, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikâyeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikâyeler tema olarak örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır. Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır, örgütsel kültür, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yönlendirme toplantıları, informal iletişim ise hikâye ve dedikoduları kapsar. Örgütsel kültür yeni üyelerin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir. Örgütsel kültür, üyelerin kültürel tarih, değerler, normlar ve beklentileri öğrenmesine yardım eder.

Okuldaki iletişimin düzeyi kuruma bağlılığı ve olumlu önyargılar oluşturmaya yardımcı olur. Oluşan olumlu kültür ise örgüt çalışanlarının sınıf içi veriminin artmasına neden olur.

Başarılı bir eğitim örgütü için etkili yönetsel destek şarttır. Yönetsel destek alan demokratik bir yönetim, öğretmenin okulla ilgili kararlara katılımının derecesi, yönetici ile iletişimin etkililiği hem öğretmenler hem de öğrenciler üzerinde olumlu etkiler yapar. Yöneticinin okulun sorunlarını yakından tanıyabilmesi için, öğretmenlerden gelecek iletilere açık olması gerekmektedir. Öğretmenlerden gelecek, iletilere açık olma, olumlu duygularla birlikte olmalıdır. Öğretmenlerden gelecek iletilere yöneticinin olumsuz duygularla yaklaşması yönetici ile öğretmen arasındaki iletişimi zedeler. Hatta iletişimi ortadan kaldırabilir.

Yöneticinin iletişimdeki açıklığı öğretmenlerin kuruma bağlılığını artırır. Yöneticinin iletişime kapalılığı ve iletişimde içten olmayışı okulda yenileşmeye ve

yaratıcılığa engel oluşturur. Ayrıca sorunları örter, verimliliği azaltır, yabancılaşmayı artırır. Okulda verimin artırılması, olumlu bir kültür oluşturulabilmesi için yönetici-öğretmen iletişiminde, uzmanlık, açıklık, güvenilirlik, tutarlılık, yansızlık önemli unsurlardır (Hoşgörür, 2002: 77).

Çelik, başarılı ve yeterlilik sahibi olan okul yöneticisinin rollerini, şöyle açıklamıştır (1999: 47-48):

- 1- Öğretimsel lider çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir.
- 2- Öğretimsel lider, özlü ve açık olarak konuşur ve yazar. Örgütsel iletişim sağlamada güzel konuşma ve becerisine sahiptir.
- 3- Öğretimsel lider, çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya çalışır. Çatışma durumlarına açıklık getirir ve çatışmaları etkili bir biçimde yönetir.
- 4- Öğretimsel lider, sorun çözme tekniklerin öğrenerek, grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır.
- 5- Öğretimsel lider, öğrenci, veli öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir.
- 6- Öğretimsel lider, bir grup üyesi gibi çalışır; grup üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir. Kişisel ve grup hedeflerini birbiriyle bütünleştirir

İletişimin amacına ulaşma düzeyi alıcı ve mesajı veren arasındaki ortak alanının paylaşılma düzeyine bağlı olarak yükselmektedir. Yani etkin alanın beraber kullanılmasına bağlıdır. Etkin alanı yeterli düzeyde kullanan örgüt üyeleri iletişimden maksimum düzeyde verimlilik elde edebilirler. İletişime girdiği kişinin cinsiyeti, yetiştiği sosyal yapı ve eğitim düzeyi gibi etkenler etkin alanı kullanmada belirleyicidir.

Etkili iletişim alanını yeterli kullanamayan bir okul müdürü teknik bilgileri ne kadar iyi kullanırsa kullansın pozitif bir iletişim ortaya koyamayacaktır. Ancak etkin alanın öğretmen tarafından da aynı yeterlilikte kullanması şarttır. Etkin alanın içine giren; dinleme, ben dili, mesaj yollama, özsaygı ve etkin dilin de yerinde ve zamanında kullanılması gerekir. Etkin alanın temelinde empati vardır. Empatiyi yerinde kullanan

öğretmenler nesneliliği kaybetmeden kendini müdürün yerine koyup onun neler hissettiğini anlar ve bunu uygun bir dille yansıtabilir. Tabii olarak okul yöneticisi karşı cinsteki çalışanların yerine, onları anlama babında ne derecede bırakabileceği ayrı bir tartışma alanıdır.

## 11. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 11.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de iletişim konusunda özellikle araştırmalar son yıllarda artış göstermektedir. Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmaların bazıları genel hatlarıyla aşağıda alınmıştır.

Çeliker (1986), “Eğitim Örgütlerinde İletişim Sorunları” (Ankara ili Örneği) adlı araştırmasında şu bulguları elde etmiştir:

Yukarı doğru biçimsel yazılı iletişimin, bakanlık örgütünde oldukça iyi sağlandığı ancak alt kademelere inildikçe aksaklıklar olduğu sonucunu vermiştir. Bu durum yöneticilerin iletişimi tek yönlü işlettikleri yönünde bir görüş ortaya çıkarmıştır.

Ayrıca yöneticiler astlarının kişisel sorunları ile ilgilenmemekte, üstler astlarını tanımakta ve sorunlarına eğilmekten kaçınmaktadır. Çoğu yöneticilerin de astlarına sorumluluk yükledikleri yetki vermekten kaçındıkları gözlenmiştir. Astlara güvensizlik olduğu, bundan dolayı asta yetki verilmemesi, ast üst arasındaki ilişkileri, iş bölümünü etkilemekte, bunun sonucu olarak da, iletişim bozuklukları ortaya çıkmaktadır.

Diğer bir boyutta ise eğitim örgütlerinde, kararların uygulama alanlarında görev yapanlara üst makamlardan yeterli bilgi iletilmemektedir. Kendisine bilgi verilmeyen ast saldırgan ve ya umursamaz bir tutum içerisine girmektedir. Bu da iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir.

Eğitim örgütlerinde kararlar üst kademelerde alınmakta, astların görüşlerine pek başvurulmamaktadır. Eğitim örgütlerinde üst yöneticiye duyulan güven oldukça azdır. Üstlerin astlarına başarılarına ilişkin bilgileri iletilmedikleri, buna karşın başarısızlıklarını daha fazla ilettikleri görülmektedir.

Budak (1986), “Örgütsel ve Yönetmel Etkinlikte İletişimin Rolü” (İzmir İli örneği) adlı araştırmasında örgütlerde iyi bir iletişim sistemi kurabilmek için yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi gereken koşulları aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

Yöneticiler iletişimin anlamını ve önemini algılayıp önemini kabul etmeli, bir örgütte iletişim sisteminin başarısının çalışan bir bireyin sorumluluğunda olduğu gözden uzak tutulmamalı, karar verme anında yöneticilere bilginin kısa, zamanında ve doğru bir şekilde ulaşmasını sağlamak için, örgütlerde bilgi işlem sisteminin kurulmasına ve işletilmesine çalışılmalıdır. Yöneticiler tarafından etkili bir iletişim sistemi kurularak çalışanlara örgüt işleyişi hakkında bilgi verilmelidir. Yöneticiler zamanını biçimsel olmayan ilişkilerini ortadan kaldırmaya harcamak yerine, bu kanalların örgütü yıpratıcı yönde işlemesini engellemeye çalışmalıdır.

Celep (1992), “İlköğretim Okullarında yönetici Öğretmen İletişimi” (Hatay İli Örneği) konulu çalışmasını 1991–1992 öğretim yılında il merkezinde 12 ilkokulda, 120 öğretmene uygulamıştır. Elde edilen veriler sonucunda ilkokullarda çift yönlü iletişimin yeterince gelişme gösteremediği anlaşılmıştır. Araştırmada genellikle bu okullarda yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü iletişimin uygulandığı görülmüştür. Öğretmenlerin yöneticilerine bilgi vermekte ve görüşlerini rahatlıkla bildirmekten çekindikleri sonucuna varılmıştır.

Bayram (1992), “Eğitim Yüksek Okullarında Öğretim Elemanı-Öğrenci İletişimi” isimli yüksek lisans tezinin evrenini Gazi Üniversitesine bağlı Ankara, Bolu, Kastamonu ve Kırşehir Eğitim Yüksekokullarındaki, 1991–1992 öğretim yılında görevli kadrolu öğretim elemanlarıyla, aynı öğretim yılında okula devam eden öğrenciler oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulardan bazıları ise şunlardır:

- 1- Öğretim elemanlarının, öğrencilerini meslektaşı olarak algılamaları, öğrencilerin görüşlerinden yararlanmaları, öğrencilerini ders etkinliklerine katılmaya derslerde soru sormaya özendirmeleri konularında, öğretim elemanlarıyla öğrencilerin görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmüştür.

2- Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğrencilerin ve öğretim elemanlarının görüşleri arasında önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Öğrencilerin iletişim güçlüğü olarak gördükleri konuları öğretim elemanları güçlük olarak görmezken, öğretim elemanlarının güçlük olarak gördükleri konuları da öğrenciler güçlük olarak algılamamışlardır.

Erçetin (1995), “Öğretmenlerin ve Okul Müdürlerinin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler” isimli araştırmasında soruların cevaplarını Hacettepe Üniversitesinde İlköğretim Müfettişliği Formasyonu ve Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim dalında lisans programına katılanlar arasından 52 ilköğretim okulu müdüründen yazışma yöntemi ve anket tekniği ile toplanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda aşağıdaki yargılara ulaşılmıştır.

- 1- İlköğretim müdürlerinin, çok sık güç kullanmadıkları,
- 2- Kıdem yılının müdürlerin güç kullanımını etkileyen bir değişken olmadığı,
- 3- İlköğretim okul müdürlerinin, kendilerini, demokratik, insan ilişkilerine önem veren yöneticiler olarak algıladıkları sonucuna varmışlardır.

Yıldız (1996), “ İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi” (Bolu ili Örneği) isimli yüksek lisans tezini il merkezi ve merkeze bağlı köylerde bulunan 11 ilköğretim okul müdürü, 35 müdür yardımcısı ve 410 öğretmen üzerinde uygulamıştır. Araştırmanın amacı Bolu ilköğretim okullarındaki yönetici-öğretmen iletişimi konusunda öğretmen ve yöneticilerin algı ve beklentilerinin saptanmasıdır. Elde edilen veriler sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yöneticilerin eğitim-öğretim etkinlikleri, okulun amacı ve politikaları, yerine getirilmesi istenilen görevin gerekçesi hakkında öğretmenlere gerekli bilgi vermedikleri ve karara katılımına olanak sağlamadıkları yönünde görüş bildirdikleri sonucuna varmıştır.

Yine bu araştırma sonucunda yöneticilerin başarılı öğretmenlerin görev, unvan ve terfileri için fazla çalışmadığı iletişim sürecinde yetkisini hissettiren bir davranış gösterdikleri, ödül ve ceza sistemini tam uygulamadıkları, öğretmenlerle aralarındaki



iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntem ve araçlarından yeterli düzeyde yararlanmadıklarını belirtmiştir.

Öğretmenlerin ise; görevleri ile ilgili sorunlar konusunda yöneticilerine yeterli bilgi vermedikleri, çalışma arkadaşları ve kendi problemlerini yöneticilerine tam iletemedikleri, sosyal etkinliklere katılımı istenilen düzeyde gerçekleştiremedikleri ve iletişim konusunda kendilerini yenilemedikleri gözlenmiştir.

Öksüz (1997) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlilikleri" (Gaziantep ili örneği) adlı yüksek lisans tezinde ilköğretim okulları müdürlerinin öğretmenlerle girdikleri iletişim sürecindeki yeterliliklerini saptamaya çalışmıştır. Araştırmanın örneklemini Gaziantep ili Merkez ilçe Şahinbey ve Şehit Kamil İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Bu araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- 1- İlköğretim okul müdürlerinin algılarına göre kendilerinin öğretmenler ile iletişim sürecindeki yeterlikleri oldukça yüksek düzeydedir. Müdürlerin iletişim yeterliklerini ortalama olarak % 80,0'lik bir oranda olumlu olarak algıladıklarını belirtmişlerdir.
- 2- İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulları müdürlerinin öğretmenlerle iletişim sürecindeki yeterlilikleri orta düzeydedir. Öğretmenler, müdürlerin iletişim yeterliklerini ortalama olarak % 50,0'lik bir oranda vasat olarak algıladıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve bitirilen okul özellikleri ile iletişim yeterliği boyutunda kendi müdürlerini değerlendirmeleri arasındaki ilişkiye bakılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- 1- Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun cinsiyet ve mezun oldukları okul özelliklerinin müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamada farklılık yaratabilen unsurlar olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir.
- 2- Müdürlerin kendi iletişim yeterliklerini algılamaları ile öğretmenlerin bu boyutta müdürlerin gösterdikleri davranışları algılamaları karşılaştırarak test



edilmiş ve iki grup arasında tüm maddeler için çok yüksek düzeylerde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

- 3- Etkililik düzeyi anlamında araştırma sonucunda en fazla ve en az gösterilen davranışlara ilişkin müdürler ve öğretmenlerin algılarının paralellik gösterdiği tespit edilmiştir.

Kayıkçı (1997), “Genel Liselerde Yönetici Öğretmen İletişimi Engellerine İlişkin Yöneticilerle Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri” (İstanbul İli Örneği) isimli araştırması sonucunda yöneticilerin; yerleşim düzenini hazırlaması, özel sorunların paylaşılması, birbirini dinlediği hissettirme, emir ve görev verirken öğretmen özelliğini dikkate alması, öğretmen başarılarını olumlu karşılama, karara katılma, yöneticiye çekinmeden soru sorma, emir ve yazıların tutarlılığı, mesajların zamanında ulaşması öğretmenin yöneticinin uzmanlığına güvenmesi konularında yöneticilerin ve öğretmenlerin algı beklentileri arasında anlamlı bir farklılık çıktığını tespit etmiştir.

Değer (1998), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle Kurdukları İletişim Yeterlikleri ve İletişimde Engel Teşkil Eden Davranışlar” (Çanakkale İli Örneği) konulu yüksek lisans tezinde ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin öğretmenlerle kurdukları iletişime engel teşkil eden davranışları ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- 1- İletişimi başlatıp sürdüreceği yeterliğe sahip olma, öğretmenlerle iletişimde bulunmak amacıyla örnek davranışlar gösterme, öğretmenlerle iletişimde ikna yeteneğini kullanma, yeterliklerine ilişkin cevaplarda cinsiyet değişkeni, açısından dikkat çekici bir farklılık göstermiştir.
- 2- İlköğretim okul müdürlerinin okulla ilgili bilgileri zamanında ulaştırmaları, öğretmenleri çalışma isteği ve işbirliğini artırıcı yönde motive ettiğini göstermektedir.

- 3- Okul müdürlerinin iletişimde informal kanalların, etkili olabileceğine inanmadıkları için kullanmadıklarını, emirleri hiyerarşik yolla ulaştırmayı tercih ettiklerini göstermektedir.
- 4- Okul müdürleri iletişim sürecinde okulundaki öğretmenleri oldukça yeterli bulunmaktadır.
- 5- İlköğretim okul müdürleri iletişim sürecinde dönüt alma yeterliği yönünden öğretmenler tarafından oldukça yeterli bulunmuştur.

Özbek (1998), "İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri" (İzmir İli Örneği) konulu yüksek lisans tezinde; araştırmacı ilköğretim okulu öğretmenleri ile okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon bakımından algı ve beklentilerini saptamıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda; okul müdürlerinin okulda birbiri ile ilgili görevler ve konular arasında iletişim kurulmasını sağlama, çalışanları doğrudan ilgilendiren, bilgileri zamanında iletme, okulun amaçlarını, açık ve net olarak açıklama, okulda çalışan bireylere yeni fikirler önerme ve fikirlerini uygulama doğrultusunda teşvik etmek. Ayrıca zümre öğretmenleri ile çeşitli birimlerde görev yapan çalışanlarla toplantılar yaparak birbirlerinin etkinliklerinde haberdar olmalarını sağlama, okulda yapılacak değişiklikleri çalışanlara önceden bildirme ve bilgi akışını sağlayan haberleşme sistemleri oluşturma becerilerini ara sıra düzeyde uyguladıkları sonucuna varmıştır.

Diğer boyutlarda; astların dilek ve şikâyetlerini üst makamlara iletmelerini sağlama, çalışanların anlayabileceği nitelikte mesajlar oluşturma ve mesajın niteliğine uygun kanallar seçmek. Mesajın tüm çalışanlara ulaşmasını sağlama, çalışanlarla sık sık yüz yüze iletişime girme ve iletişimde bulunduğu bireyin niteliklerini dikkate alma, formal iletişim kanallarını etkili bir şekilde zamanında kullanma ve iletişimi olumsuz etkileyen etkenleri tanıma ve engelleme becerilerini ise çok seyrek düzeyde uyguladıkları sonucu çıkmıştır.

Okul müdürlerinin okul ile çevre arasında etkili bir iletişim sistemi oluşturma, sadece formal değil informal iletişim kanallarını da açık tutma, iletişimi örgüt

hedeflerine ulaşmanın bir aracı olarak görme ve kullanma becerilerini ise hiçbir zaman uygulamadıkları görülmüştür.

Bulut (1998), “Öğretmen ve Yöneticilerinin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyleri ve Bu Algularıyla Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişkiler” (Isparta İli Örneği) isimli araştırmasında elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır:

- 1- Okul yöneticileri ile öğretmenler iletişim sorunları hakkındaki algı düzeylerinde en düşük ve en yüksek algı ortalaması olan üç madde de birleşmişlerdir. Yani; yönetici ve öğretmenlerin giyimlerine gerekli özeni gösterdiği, görev dağılımı gibi yazılı iletilmesi gereken mesajların yazılı iletilmediği ve bunları bir sorun olarak algılamadıkları konusunda yönetici ve öğretmenler ortak görüş bildirmişlerdir. Ancak sorunların, şikâyet kutusu ile iletilmesi, çok sık yazılı iletişime başvurulması ve yazıların kısa sürede ulaşmaması konularında yöneticiler gibi öğretmenlerde olumsuz görüş bildirerek sorun olarak algılamışlardır.
- 2- Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin olarak, öğretmenlerin algı düzeylerinde branşlarına göre; sınıf öğretmenliği, fen bilimleri, sosyal ve dil bilimleri ile diğerleri (Güzel sanatlar, beden eğitimi ile atölye ve meslek dersleri) arasında önemli farklılıklar vardır. Güzel sanatlar, beden eğitimi ile atölye ve meslek dersleri öğretmenleri iletişim sorunları hakkında daha olumlu görüş bildirmişlerdir.
- 3- İletişim sorunları hakkında öğretmenler daha olumsuz görüş bildirirken yöneticiler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Karakaş (1999), “Endüstri-Meslek Liselerinde Yönetici Öğretmen İletişimi” (İstanbul İli Örneği) konulu yüksek lisans tez çalışmasında, meslek liselerindeki yönetici-öğretmen iletişimi ve sorunlarını ortaya çıkarmaya çalışmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır:

- 1- Okul yöneticileri gelen haberleri öğretmenlere genellikle zamanında duyurmaktadır.

- 2- Okul yöneticileri alınacak kararlara bazen öğretmenlerin de katılmasına dikkat etmektedir.
- 3- Okul yöneticileri hiçbir zaman başarılı olan öğretmenleri ödüllendirmemekte ve bu konuda objektif davranmamaktadır.
- 4- Okul yöneticileri çoğu zaman öğretmenlerden gelecek görüşlere önem vermektedirler.
- 5- Öğretmenler ve yöneticiler arasında bazen siyasal görüş farklılıkları nedeniyle iletişim kopuklukları oluşmaktadır.
- 6- Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları algıladığı ve davranışlarında bu duruma dikkat ettikleri, sonuçlarına varmıştır.

Tınmaz (2000), "Kamu ve Özel Sektör İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililiği" konulu yüksek lisans tezinde 1999–2000 eğitim öğretim yılında İstanbul il Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı merkez ve merkez ilçelerinde toplam 1210 kamu ve özel ilköğretim okuluna uygulamıştır. Araştırma yapılan okullarda toplam 2728 yönetici ve 34273 öğretmen örnekleme alınmış ve araştırma sonucunda elde edilen bazı bulgular şunlardır:

- 1- Araştırmaya katılan kamu ve özel ilköğretim okulu yöneticileri arasında yüksek lisans ve doktora yapmış, alanında uzmanlaşmış hiçbir yönetici bulunmadığı,
- 2- Kamu ilköğretim okulu yöneticilerinin özel ilköğretim okulu yöneticilerine göre yönetsel beceri, boyutunda insan kaynağının yeterince değerlendirilmemesi, kaynak sağlama ve denetim konularında "etkili" olmadıkları, özel ilköğretim okulu yöneticilerinin ise yönetsel beceri boyutunda genelde "etkili" oldukları görülmektedir.
- 3- Kamu ilköğretim okulu yöneticilerinin insan ilişkileri beceri boyutunda rehberlik etme, iletişim, veli katılımı ve desteğinin sağlanması vs. konularında özel ilköğretim okulu yöneticilerine göre "etkili" olmadıkları, özel ilköğretim

okulu yöneticilerinin insan ilişkileri beceri boyutunda genelde “etkili” oldukları görülmektedir.

- 4- Araştırma bulgularına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etkililiği, çalıştığı kuruma göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür.

Karadut (2001), “Liderlik Faktörlerinden İletişimin Verimlilik Üzerine Etkisi” (Sivas İli Örneği) adlı yüksek lisans tezinde, araştırmacı iletişim ve verimlilik kavramlarını örgütlerdeki lider, yönetim ve yöneticilik becerileri etrafında ele alarak değerlendirmiştir. Araştırmada örgütlerdeki liderlerin ve yöneticilerin oluşturdukları iletişim yapılarının örgütün verimliliği üzerine ne gibi katkıları olabileceğini incelemiştir. Doğru iletişim kurabilen lider ve yöneticilerin örgütün verimliliğini olumlu yönde artırdıkları sonucuna varmıştır.

Namlu (2001), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Ekip Liderliği Özellikleri ve İletişim Becerilerine Dayalı Çatışma Eğilimleri” (Eskişehir İli Örneği) konulu yüksek lisans tezinde okul yöneticilerinin ekip liderlik düzeyleri ve çatışma eğilimlerine yönelik düzeylerinin belirlenmesi amaçlamıştır. Bu araştırmada sonucunda elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır:

- 1- Okul yöneticilerinin yaşlarına ve hizmet içi eğitim alma durumlarına göre liderlik özelliklerinin farklılık gösterdiği,
- 2- İletişim becerilerine dayalı çatışma eğilimleri ve yöneticilik görev sürelerine göre aralarında anlamlı farklılık olduğunu belirtmiştir.

Yorulmaz (2001), “Kurum İçi İletişimin Verimlilik ve İmaj Üzerine Etkisi” (İstanbul İli Örneği) konulu yüksek lisans tezinde araştırmacı, kurum içi iletişimi teorik ve uygulama yöntemleri açısından bütün yönleriyle irdeleyerek kurum içi verimliliği ve kurumun imajını ne yönde etkilediğini incelemiştir. Kurum içi iletişimine gereken önemi veren örgütlerin verimliliğini artırabilecekleri sonucuna varmıştır.

Tan (2003), “Elazığ il merkezinde İlköğretim okullarında yönetici öğretmen iletişimi” (Elazığ İli Örneği) konulu yüksek lisans tez çalışmasında araştırmacı, merkez ilçede görev yapan özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticileri ile

iletişim sorunları saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır:

- 1- Araştırma sonuçlarına bakılarak okul müdürleri ile öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim sürecinin olduğu sonucuna varılmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenlere okulun amaçlarını, politikalarını, yapılması gereken görevleri konusunda bilgi verdikleri, öğretmenlerin kararlara katılma konusunda olanak sağladıkları sonucuna varmıştır.
- 2- Okul müdürlerinin yetkisini öğretmenlere hissettirecek davranışlardan kaçındıkları, iletişim sıkıntılarını çözmek için çaba sarf ettikleri sonucuna varılmıştır.

## 11.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Peter Youdale (1991), “İletişim ve profesyonel imaj” isimli tez çalışmasında zayıf bir iletişimin yönetim ve insan ilişkilerinde yarattığı sorunlar diğer bütün sebeplerin yarattığı sorunların toplamından daha fazla olduğu tezini ileri sürmüştür. Bu konuda kabiliyetlerimizi geliştirmek için yapılacak çalışma aşamaları önerilmiştir. Açık seçik ve pozitif bir imaj oluşturabilmek ve insanların neden, nasıl ve ne zaman sorularının cevabını bulabilmeleri için sorulması gereken sorular belirtilmiştir. İngiliz orta yönetim kademelerinde profesyonel yöneticiliğin olmadığı fakat bunun iletişimin geliştirilmesi ile düzeltilebilecek bir sorun olduğu sonucuna varılmıştır.

Colin J Coulson-Thomas (1992), “Kriz Esnasında Etkili İletişim” isimli çalışmasında birçok şirkette; sözü edilen şirket vizyonu ile yönetim gerçekleri arasında farkların günden güne büyüdüğünü belirtilmiştir. Bu durumda şirket vizyonunun personel arasında paylaşılma gerekliliğinin üzerinde durulmuş, bunun için yönetimde sorumluluk, kararlılık ve iletişim becerilerinin olması gerektiği vurgulanmıştır. Yöneticiler iletişim becerileri açısından yetersiz ve değişikliklerle başa çıkabilmek için daha iyi bilgi ve tecrübe donanımına sahip olmaları gerektiği, bu nedenle organizasyonların iletişiminde yeni tarz, anlayış yanında yeni yaklaşımlara da ihtiyaç duyulduğu anlatılmıştır.



Dennis Tourish; Pauline Irving (1995), “Bütünsel İletişime Bakış Açıları ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları” isimli araştırmasında iletişimin gün geçtikçe Ulusal Sağlık Hizmetlerinin geliştirilmesinde önemli bir faktör olarak ortaya çıktığını söylemiştir. Organizasyonlar iletişimi genelde dış dünya ile ilişkiler süreci olarak tanımlama eğiliminde olduklarını belirtmiştir.

Hem iç hem dış iletişimin önemi belirtilmekte ve sağlık hizmetlerinin geliştirilmesinde iletişimin bu iki boyuta ihtiyaç duyduğunu ileri sürmektedir. Bu görüşlere nasıl ulaşılacağına dair stratejik çerçeve önerilmektedir. Bu yaklaşım ışığında iletişim merkezli işletme modeli önerilmekte ve incelenmektedir. Bu model şimdiye kadar bilim ve sanat olarak ayrılan yönetime bakış açısını birleştirmektedir. Ayrıca bu model iletişimi yönetimin merkezine yerleştirmektedir. Son olarak sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi için toplam iletişim programının maliyete etkisi değerlendirilmiş ve güvenilir veriler saptanmıştır.

Mélani Fletcher (1999), “İç İletişimin, Liderlik ve Takım Performansının Hizmet Kalitesi ve Başarısı Sağlamaya Etkisi.” isimli araştırmasında iletişimi yönetimin kritik fonksiyonu olarak ele almış. Yine bu çalışmada; hem literatür hem de yapılan araştırmalar, etkili iletişimin hizmet kalitesi geliştirme programlarında başarının sağlanması için, bir ön yeterlilik olduğunu vurgulamıştır. Etkili bir iç iletişim, liderlik ve çalışanlarla ilgili sorunlarının çözümü ( takım oluşturulması ve çalışma azmi sağlanması gibi) bir organizasyonun başarıya ulaşmasında üç kritik ana öge olarak göze çarptığını belirtmiştir. Bu tez çalışması yukarıda belirtilen üç unsur ve hizmet kalitesi arasındaki etkileşimi ve yapılan çalışmalara bağlı olarak üç unsurun önemini vurgulamıştır.

Orlagh Hunt; Dennis Tourish; Owen D.W. Hargie’ (2000), “Eğitim Yöneticilerinin İletişim Tecrübeleri: Zaaf, Kuvvetli Yönleri ve Kritik Hadiselerin Saptanması.” İsimli araştırmasında eğitim yöneticilerine belirli bir zaman dilimi içinde karşılaştıkları işleri ile ilgili en tipik üç olay sormuşlardır. Ayrıca işlerinde, iletişimde ki zaaflarını ve kuvvetli yönlerini belirtmelerini istemişlerdir. Elde edilen neticeler eğitim sistemi içindeki iletişim iklimine yakından bakış açısı kazandırmıştır. Yöneticiler ve alt kadroları arasında süregelen problemler özellikle toplantı organizasyonları, bilgi



aktarma ve iletişim kanallarının kullanılmasındaki problemler olarak belirlenmiştir. Elde edilen veriler, eğitim organizasyonlarını daha etkili yapabilmek ve eğitim yöneticilerinin alt kadroları ile olan ilişkilerini geliştirmeleri için iletişimi geliştirmeleri gerektiğini göstermiştir. Bu nedenle eğitim yöneticileri için daha iyi iletişim becerileri eğitimi verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Claire Evans; Geraldine O'Malley Hammersley; Maxine Robertson (2001), "Kriz Zamanlarında İletişim Stratejilerinin Rolü ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi." İsimli tez çalışmasında 1997-1999 yılları arasında Rover Longbridge Fabrikasında çalışanların üretime katkılarında iletişim stratejilerinin etkisini incelemiştir. Bu zaman aralığında firma çeşitli zorluklar ile karşılaşmıştır. Bu durum şirket içinde dönüşüm denilecek köklü değişikliklere yol açmıştır. Değişimi başlatmak ve devamlılığını sağlamak amacındaki yönetsel şirket içi iletişim stratejilerini bulmak için niteliksel metotlar kullanılmıştır. Bu stratejiler, özellikle yönetimi büyük ölçüde etkileyen medya olmak üzere, dış etmenlerde göz önüne alınarak analiz edilmiştir. Tecrübeli yöneticiler ve ticari işletme temsilcileri ile yarı-planlı görüşmeler yapılmış ve (shop-floor) tabana yayılan bir bakış açısı sağlamak için şirket bilgileri kullanılmıştır. Tüm çalışanlar ile organizasyon amaçları arasındaki iletişim artırılmış ve köklü iletişim teknikleri uygulanmaya başlanmıştır. Bu araştırma inisiyatifin organizasyondan ayrı olarak düşünülemeyeceğini göstermiştir.

Deborah J Barrett (2002), "İletişim Değişimi: Büyük Değişimi Gerçekleştirmek İçin Stratejik Çalışanlar Arası İletişimi Kullanmak." isimli tez çalışmasında organizasyon değişiklikleri, ister bir birleşme, ister yeni bir girişimcinin katılması, isterse yeni süreç geliştirme yaklaşımlarının sergilenmesi ve isterse güncel yönetim metotlarının uygulanmasından olsun; büyük değişim programlarının başarılı ya da başarısız olmasını çalışanlar arası iletişimin ortaya çıkaracağını belirtmiştir. Dünyanın en zengin 500 şirketi incelenerek toplanmış, en etkili çalışanlar arası iletişim örneklerinin karışımından ve uygulanabilir tanımlamalardan oluşan Stratejik Çalışanlar Arası İletişim Modeli, yüksek yoğunlukla çalışan şirketlerde, çalışanlar arası iletişimin stratejik rolünün anlaşılmasına yardımcı olacağını söylemiştir. Bu model, bütün değişim programını gerçekleştirmek amacı ile yeni iletişimin yapılandırılması ve duruşunun belirlenebilmesini sağlamak için bir firmanın zayıf ve kuvvetli yönlerinin teşhis

edilmesinde kullanılan, analitik bir araç fonksiyonu göreceği söylenmiştir. Bu tezde, Stratejik Çalışanlar Arası İletişim Modeli ve uygulanabilir tanımlarını anlatmakla birlikte, Stratejik Çalışanlar Arası İletişim Modeli kullanarak çalışanlar arası iletişimi geliştirmek üzere yeni iletişim yaklaşımlarını gösterilmiştir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi üzerinde durulmuştur.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın bulguları, ilgili literatür incelemesi ve tarama modelinde betimsel bir çalışmayla birlikte seçilen devlet ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin yöneticiler ile yöneticilerin de öğretmenlerle iletişimlerini karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, 2003–2004 eğitim-öğretim yılında Elazığ merkez ilçede görev yapan resmî ilköğretim okullarındaki öğretmenler ve yöneticiler oluşturmaktadır.

#### 3.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemlerini yönetici düzeyinde, Elazığ Merkez ilçede görev yapan beş eğitim bölgesindeki okul yöneticileri, öğretmen düzeyinde ise; beş Eğitim bölgesinden random yöntemiyle belirlenen resmî ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya veri toplamak için 400 öğretmen ve 150 yöneticiye anket uygulanmıştır. Değerlendirme sonunda öğretmenlerden 299, okul yöneticilerinden ise 97 anket değerlendirmeye alınmaya uygun bulunmuştur.

#### 3.4. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında anket tekniği ve tarama yöntemi kullanılmıştır. Bilgi toplamak amacıyla, ilgili kaynaklara ulaşılmış ve kaynaklar taranmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında ve amaçlarına uygun olarak öğretmenlere ve okul yöneticilerine uygulanmak üzere aynı sorulardan oluşan likert tipinde bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçek iki bölümden oluşmuştur:

- a) Birinci bölüm, kişisel bilgiler,
- b) ikinci bölümde ise; öğretmenlerin okul yöneticileri, yöneticilerin de öğretmenleri ile kurdukları iletişime ait görüşler yer almaktadır.

### 3.5. Verilerin Toplanması

Bilgi toplama amacıyla oluşturulan 92 soruluk anket, seçilen örneklem üzerinde uygulanmadan önce kapsam geçerliliği için uzman akademisyenlerin görüşlerinden faydalanılmıştır. Bunun sonucunda anketteki soru sayısı 68'e düşürülmüştür. Daha sonra 68 soruluk deneme ölçeği, faktör analizi yapmaya hazır hâle getirilmiştir. Likert tipi ankette beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Buna göre: Her Zaman: 5, Sıklıkla: 4, Ara Sıra: 3, Nadiren: 2, Hiçbir Zaman: 1 şeklinde seçenekler oluşturulmuştur. Hazırlanan form, deneme amacıyla gerçek evrenin özelliklerini taşıyan 120 öğretmen ve 40 yönetici olmak üzere toplam 160 öğretmen ve okul yöneticisine uygulanmıştır. Yapılan faktör analizi işlemleri sonucunda, 52 maddelik anket ölçeği, araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

### 3.6. Faktör Analizi İşlemleri

Ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi amacıyla anket uygulanan 160 kişiden elde edilen veriler üzerinde analiz işlemleri yapılarak, değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda 68 maddelik anket sorularından faktör yükü 35 ve üzerinde olan 52 adet anket sorusu araştırmada kullanılmak amacıyla seçilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda Barlett test değeri (Barlett test of Sphericity) 9487,7 bulunmuştur. Barlett testinin yanı sıra faktör analizinin uygunluğu konusunda bir fikir veren diğer bir test ise KMO (Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy) testidir. Yapılan deneme uygulamasında KMO 0.82 bulunmuştur. Ayrıca ölçme araçlarının katsayıları, Crombach Alpha formülü ile hesaplanmış ve 0.95 bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda ölçeğe alınan maddeler ve faktör yükleri Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1: Tutum Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Döndürülmemiş Temel Bileşenler Analizine Göre Birinci Faktördeki Faktör Yükleri**

FAKTÖR MNRS	MADDE NO	ANKET SORULARI	FAKTÖR YÜKÜ
1	20	İletişimde objektif kriterleri dikkate alır.	0,7504
2	39	İletişimde nezaket ( Lütfen, rica ederim vb. ) kurallarına uyar.	0,7501
3	40	Özel günlerde ( Bayram, düğün vb. ) iletişimde Faklılıklar gözlenir.	0,7490
4	3	İletişim biçimi uzlaştırmacı, işbirlikçi ve ortak paydada Buluşturandır.	0,7428
5	13	Öğretmenin fikirlerini alır.	0,7359
6	1	İletişimde empati kurar.	0,7215
7	46	İletişim esnasında yazılı olarak not alır.	0,7205
8	33	İletişim biçimi ile model olmaya çalışır.	0,7110
9	11	İletişim kanallarını açık tutarak dönüt alır.	0,7021
10	47	Sözlü ve sözsüz iletişimi koordinasyon içinde kullanır.	0,6909
11	52	Eğitim düzeyi, dünya görüşü, yetiştiği sosyal yapının İletişime yön verdiğine inanır.	0,6807
12	31	Olumsuz durumlardan olumlu sonuçlar çıkarmaya çalışır.	0,6734
13	23	İletişimde dırygusal zekâsını aktif kullanır.	0,6643
14	55	Kişisel problemlerini ilişkilere yansıtır.	0,6641
15	45	İletişimsizliğin kendinden kaynaklandığına inanır ve davranışlarında değişikliğe gider.	0,6641
16	6	İletişimde kişilere özel stratejiler uygular.	0,6489
17	5	İletişimde çifte standart uygulamalarına karşıdır.	0,6469
18	32	İnformal iletişim kanallarından (Fısıltı gazetesi, söylenti, dedikodu vb) etkilenir.	0,6423
19	28	Öğretmenlerin cinsiyeti iletişim biçimini etkiler.	0,6380
20	16	Formal iletişimde tebessümden kaçınır.	0,6369
21	18	Jest ve mimikleri yerinde ve zamanında kullanır.	0,6316
22	19	İletişim esnasında karşısındaki ile tokalaşır, kucaklaşır vb.	0,6279
23	4	Giyim tarzı ve renkleri iletişime olumlu katkıda bulunur.	0,5871
24	18	İletişimi alıcının beden diline göre düzenler.	0,5773
25	39	Bire bir, yüz yüze iletişimi tercih eder.	0,5728

Tablo 1 Devamı

FAKTÖR MNRS	MADDE NO	ANKET SORULARI	FAKTÖR YÜKÜ
26	36	İletişimde bulunduğu kişinin mahrem alanına girmez.	0,5572
27	53	İletişimde açık ve net ifadeler kullanır.	0,5565
28	27	İnformal iletişimde duygulu ve şiirsel bir dil kullanır.	0,5530
29	20	İnformal iletişimde, samimi, etkili ve başarılıdır.	0,5520
30	41	Kurduğu iletişim türüne uygun dil kullanır.	0,5490
31	49	İletişimde yargılayıcı bir dil kullanır.	0,5450
32	37	İletişime girdiği konuya hâkimdir.	0,5442
33	8	İletişimde ayrıntılara dikkat eder.	0,5395
34	7	İletişimde ikna edici ve etkileyicidir.	0,5366
35	17	Problemlerin çözümünde sözel iletişimi tercih eder	0,5288
36	54	İletişimde mizah ve şakayı kullanır	0,5173
37	14	İletişimde dinleme becerisini etkili kullanır.	0,5138
38	42	Sözel iletişimi, yazılı iletişime tercih eder.	0,5078
39	34	İletişimin yapıldığı fiziki mekân dikkate alır.	0,5010
40	2	İletişimi ile okulun havasını ve iklimini olumlu etkiler.	0,5001
41	50	İletişimi başlatma, sürdürme yeteneğine sahiptir. ( Merhaba, nasılsınız, teşekkürler vb.)	0,4928
42	22	İletişim biçimi ile takım çalışmasını tetikler.	0,4709
43	30	İletişimde etkisinden çok yetkisini kullanır.	0,4691
44	36	İletişimi ile pozitif enerji yayar.	0,4495
45	25	İletişim biçimi ile motivasyonu artırır.	0,4159
46	35	İletişim biçimi ile sorunların çözümü kolaylaşır.	0,4158
47	24	İletişim biçimi karar almayı olumlu etkiler.	0,3906
48	9	İletişim biçimi koordinasyonu olumlu etkiler.	0,3774
49	15	İletişim biçimi denetim ve değerlendirmeyi olumlu Etkiler.	0,3760
50	38	İletişimin performansı artırdığına inanır.	0,3719
51	48	İletişimi plânlı gerçekleştirir.	0,3687
52	21	İletişim kurmada kendisi ile aynı branştan olanlarla Daha başarılıdır.	0,3658

### 3.7. Verilerin Çözümü

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, iki ortalama arasındaki farkların anlamlılığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü varyans analizi F testi kullanılmıştır. t testinde güven düzeyi  $P < 0.05$  olarak kabul edilmiştir. İki den fazla ortalama arasındaki farkların anlamlılığını ortaya koymak için de F testi sonucunda anlamlılık farkın belirlenmesi hâlinde bu farkın kaynağını belirlemek için de LSD testi kullanılmıştır. Ayrıca parametrik olmayan testler için Mann whitney U testi ve Kruskal wallis H testileri kullanılmıştır. Ölçekte yer alan soruların yorumlanmasını yaparken “Her Zaman” seçeneğine; 4.21–5.00, “Sıklıkla” seçeneğine; 3.41–4.20 “Ara Sıra” seçeneğine; 2.61–3.40 , “Nadiren” seçeneğine; 1.81–2.60, “Hiçbir zaman” seçeneğine; 1.00–1.80 arası puanlar verilmiştir. Bu puanlama sonuçlarına göre yorumlamalar yapılmıştır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR VE YORUMU

Araştırmanın bu bölümünde Elazığ merkez ilçede görev yapan devlet ilköğretim okul yöneticileri ve öğretmenlerine uygulanan ölçek aracılığıyla elde edilen veriler analiz edilmiş, ortaya çıkan bulgular kişisel bilgiler göz önüne alınarak tablolaştırılmış ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

Ayrıca bu bölümde araştırma kapsamında yer alan öğretmen ve yöneticilerden elde edilen bulgular; cinsiyet, yaş, hizmet yılı, yöneticilik deneyimi, yönetim kademesi branşı ve mezun olduğu eğitim kurumu bağımsız değişkenlerine göre, önceden belirlenmiş değerlendirme bölümleri gözönüne alınarak uygun istatistiksel yöntemler aracılığıyla çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

#### 4.1. Kişisel Bilgilere Ait Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde araştırma kapsamına alınan ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen yöneticilerine ait kişisel bilgi ve bunlarla ilgili açıklamalar yer almaktadır.

##### 4.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri açısından dağılımlarına ilişkin düzenlenen Tablo 2 incelendiği zaman, erkek ve bayan öğretmenlerin rakamsal olarak yakın olduğunu- erkek öğretmenlerin % 59,7; kadın öğretmenlerde ise % 40,3 olduğu- görülmektedir.

**Tablo 2: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	f	%
Bayan	120	40,3
Erkek	179	59,7
<b>Toplam</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1.2. Hizmet Yılına Göre Öğretmenlerin Dağılımı

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin hizmet yılına ait Tablo 3'ü incelediğimizde, araştırmaya katılan 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin, % 29,0'la en yüksek oranda oldukları görülmektedir. 1-5 yıl arası hizmeti olan öğretmenlerin oranı % 14,7, 6-10 yıl aralığındaki öğretmenlerin % 26,7, 11-15 yıl aralığındaki öğretmenlerin % 19,0, 16-20 yıl arası öğretmenler ise % 10,7'dir. Oluşturmaktadır. Bulgular araştırma kapsamındaki öğretmenlerin çoğunluğunun orta yaş ve üzerinde olduklarını göstermektedir.

**Tablo 3: Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Dağılımı**

Hizmet Yılı	f	%
1-5 Yıl Arası	43	14,7
6-10 Yıl Arası	80	26,7
11-15 Yıl Arası	57	19,0
16-20 Yıl Arası	32	10,7
21 Yıl ve Üzeri	87	29,0
<b>Toplam</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1.3. Mezun Oldukları Öğrenim Kurumuna Göre Öğretmenlerin Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, mezun oldukları öğrenim kurumuna göre dağılımları Tablo 4'te verilmiştir. Buna göre: Lisans mezunu öğretmenlerin oranının % 55,0, iki yıllık ön lisans mezunu öğretmenlerin % 28,7, üç yıllık ön lisans mezunu öğretmenlerin oranı da % 8,0'dir. Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin oranı ise % 8,3'tür.

Bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir oranının lisans mezunu olduğu, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunu olanlardan daha az olmakla beraber beklenenin üstünde olduğu görülmektedir. Bu veri eğitim örgütlerinin önümüzdeki yıllarda daha kaliteli olabileceği beklentisini yaratabilir.

**Tablo 4: Mezun Oldukları Öğrenim Kurumuna Göre Öğretmenlerin Dağılımı**

Mezun Olduğunuz Eğitim Programı	f	%
İki Yıllık Ön Lisans	85	28,7
Üç Yıllık Ön Lisans	24	8,0
Lisans	165	55,0
Yüksek Lisans	25	8,3
<b>Toplam</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>

**4.1.4. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına ait Tablo 5 incelendiğinde; sınıf öğretmenlerinin oranı % 51.07, branş öğretmenlerinin ise % 48.3 olduğu görülmektedir.

**Tablo 5: Öğretmenlerin Branş Durumuna Göre Dağılımları**

Branş	f	%
Sınıf Öğretmeni	154	51,7
Branş Öğretmeni	145	48,3
<b>Toplam</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>

**4.1.5. Yöneticilik Deneyimine Göre Öğretmenlerin Dağılımı**

Tablo 6'da yöneticilik deneyimine ilişkin bulgular incelendiğinde; yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenler, % 79,7 müdürlük deneyimi olanlar % 10,3; müdür yardımcılığı deneyimi olan öğretmenlerin oranının ise % 10,0 olduğu görülmüştür.

**Tablo 6: Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine Göre Dağılımları**

Yönetim Deneyimi	f	%
Müdür	30	10,3
Müdür Yardımcısı	30	10,0
Yöneticilik Deneyimi Olmayan	239	79,7
<b>Toplam</b>	<b>299</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1.6. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan ilköğretim okul yöneticilerinin tamamı erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

#### 4.1.7. Hizmet Yılına Göre Yöneticilerin Dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin hizmet yılına ait verileri Tablo 7’de yer almaktadır. Bu tabloya göre yöneticilerin % 40,8’nin 21 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip olduğu, 1–5 yıl hizmet aralığında yöneticilerin olmadığı görülmektedir. 6–10 hizmet yılı aralığındaki yöneticilerin oranı % 16,4, 11–15 hizmet yılı aralığındaki yöneticilerin oranı % 20,4, 16–20 hizmet yılı arası yöneticilerin oranının da % 22,4 olduğunu görülmektedir.

**Tablo 7: Yöneticilerin Hizmet Yılına Göre Dağılımı**

Hizmet Yılı	f	%
1–5 Yıl Arası	-----	-----
6–10 Yıl Arası	15	16,4
11–15 Yıl Arası	20	20,4
16–20 Yıl Arası	22	22,4
21 Yıl ve Üstü	40	40,8
<b>Toplam</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1.8. Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre Yöneticilerin Dağılımı

Yöneticiler mezun oldukları eğitim kurumuna göre incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinden; lisans mezunlarının oranının % 49, iki yıllık ön lisans mezunu olan yöneticilerin % 29,6, üç yıllık ön lisans mezunu yöneticilerin ise % 20,4’lük orana sahip olduğu Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8’de dikkat çekici olan yüksek lisans mezunu ilköğretim okul yöneticisinin olmamasıdır. Bu sonuç hizmet yılı değişkenine bağlı olarak yöneticilerin büyük çoğunluğunun yaşlı ve yıllardır görevde oldukları neticesini getirir.

**Tablo 8: Yöneticilerin Mezun oldukları Eğitim Kurumuna Göre Dağılımları**

Mezun Olduğunuz Eğitim Kurumu	f	%
İki Yıllık Ön Lisans	29	29,6
Üç Yıllık Ön Lisans	20	21,4
Lisans	48	49,0
<b>Toplam</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>

**4.1.9. Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı**

Araştırmaya katılan yöneticilerin branş durumuna göre dağılımları incelendiğinde; alanı sınıf öğretmenliği olanların % 42,9, alanı branş öğretmenliği olanların oranının ise % 57,1 olduğu Tablo 9’da görülmektedir.

**Tablo 9: Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımları**

Branş	f	%
Sınıf Öğretmeni	41	42,9
Branş Öğretmeni	56	57,1
<b>Toplam</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>

**4.1.10. Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Kademeye Göre Dağılımı**

Yönetim kademesine ilişkin bulguların yer aldığı Tablo 10 incelendiğinde okul müdürlerinin oranı % 37,8, müdür yardımcılarının, % 45,09, müdür başyardımcılarının oranı ise % 16,3’tür.

**Tablo 10: Yöneticilerin Yönetim Kademesine Göre Dağılımları**

Yönetim Kademeniz	f	%
Müdür	37	37,8
Müdür Başyardımcısı	15	16,3
Müdür Yardımcısı	45	45,9
<b>Toplam</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>

## 4.2. Araştırmanın Alt Amaçlarına İlişkin Bulgu Ve Yorumlar

Araştırmanın alt amaçlarına ait bulgu ve yorumlar yönetici, öğretmen ve Öğretmen-Yönetici karşılaştırması olarak üç başlıkta ele alınarak değerlendirilmiştir.

### 4.2.1. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Yöneticilerle İletişimi Başlatma, Beden Dilini Kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma, İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Görüşler

Araştırmanın bu bölümünde ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerinin İletişimi Başlatma, Beden Dilini Kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma, İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine ilişkin elde edilen bulgu ve yorumlar yer almaktadır.

#### 4.2.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerinin; İletişimi Başlatma Beden Dilini Kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma ve İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticilerin; iletişimi başlatma beden dilini kullanma, iletişim sürecine uygun davranma ve iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisine ilişkin anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. Yapılan t testi sonucunda oluşan veriler Tablo 11’de görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, yöneticilerin iletişimi başlatma becerisi bölümünde öğretmen görüşleri arasında anlamlı bulunmamıştır. Her iki grubun görüşleri sıklıkla seçeneğinde toplanmıştır. Bununla beraber bayan öğretmenlerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında  $\bar{x}=3.58$ , erkek öğretmenler ise  $\bar{x}=3.68$  ile sonuçlandığı görülmüştür.

Öğretmenlerin cinsiyetine göre yöneticilerin beden dilini kullanma becerisi bölümüne ilişkin yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda  $P<0.05$  düzeyinde anlamlı

bir farklılık bulunmuştur. Bayan öğretmenler  $\bar{x}=3.23$  ile ara sıra seçeneğini işaretlerken, erkek öğretmenler ise,  $\bar{x}=3.48$  ile sıklıkla seçeneğini işaretlemişlerdir.

Beden Dilini kullanma becerisi açısından bayan öğretmenlerin, yöneticilerini yeterli bulmadıkları dikkat çekmektedir. Buna karşın erkek öğretmenlerin yöneticilerini beden dilini kullanma becerisi açısından yeterli buldukları görülmektedir. Erkek ve bayan öğretmenler arasındaki bu farkın nedenlerini sıralayacak olursak: Ankette değerlendirilen yöneticilerin tamamının erkek olması, -anketi cevaplayan erkek öğretmenler tarafından bakıldığında yöneticilerin başarılı olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır- ayrıca bayan öğretmenlerin doğaları itibarıyla daha hassas ve ince düşünceleri ve beden iletişimini erkeklerden daha yüksek düzeyde algılamalarıdır. Son olarak yaşanan toplumun sosyal yapısı ve değerleri de bayan öğretmenlerin, tamamı erkek olan okul yöneticilerini değerlendirmelerini etkilemiş olabilir.

Yöneticilerin iletişim sürecine uygun davranma becerisi bölümü ile ilgili, öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız guruplar t testi sonucunda anlamlı farklılık bulunmamıştır (Tablo 11). Tablo incelenecek olursa hem bayan hem de erkek öğretmenlerin görüşleri;  $\bar{x}=3.59$ ,  $\bar{x}=3.70$  ile sıklıkla seçeneğinde toplanmıştır.

Ölçeğimizde yer alan yöneticilerin iletişim sürecine uygun davranma becerisi bölümüne bayan ve erkek öğretmenlerin birbirine yakın görüş bildirmeleri ilköğretim okul yöneticilerinin kurdukları iletişim sürecinde kullandıkları iletişim becerisinin algılanmasında cinsiyet grupları arasında farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

İletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisi bölümünde yapılan bağımsız guruplar t testi sonucunda anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Cinsiyete göre öğretmenlerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde bayan öğretmenlerin  $\bar{x}=3.67$ , erkek öğretmenlerin ise  $\bar{x}=3.73$  ile sıklıkla seçeneğinde yoğunlaştığı görülmüştür

Tablo 11'de görüldüğü gibi bayan ve erkek öğretmenler aynı doğrultuda görüş bildirmişlerdir. Bu sonuç araştırmaya katılan bayan ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerini iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisi olarak yeterli gördükleri varsayımını ortaya çıkarmaktadır.



**Tablo 11: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerin “İletişimi Başlatma, Beden Dilini Kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma ve İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine” Ait t Testi Sonuçları**

GRUPLAR	Cinsiyet					
		N	$\bar{x}$	Sd	t	p
İletişimi Başlatma Becerisi	Bayan	121	3,58	7.18	-1.22	.22
	Erkek	179	3,68	6.48		
Beden Dilini Kullanma Becerisi	Bayan	121	3,23	7.33	-2.97	.00
	Erkek	179	3,48	6.64		
İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisi	Bayan	121	3,59	6.95	-1.39	.16
	Erkek	179	3,70	6.33		
İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisi	Bayan	121	3,67	8.56	-.658	.51
	Erkek	179	3,73	7.48		

**P<0.05**

#### 4.2.1.2. Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Bulgu ve Yorumları

Öğretmenlerin hizmet yılına bağlı olarak değerlendirilen yöneticilerin iletişimi başlatma becerisi ile ilgili varyans analizi sonuçları Tablo 12’de görülmektedir.

Hizmet yılına göre öğretmenlerin yöneticilerinin iletişimi başlatma becerisine ilişkin yapılan varyans analizi sonuçlarına göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

**Tablo 12: Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	5.887	4	1.472	3.298	.012
Gruplar içi	131.646	295	.446		
Toplam	137.533	299			

**P<0.05**

Yöneticilerin iletişimi başlatma becerisine ilişkin anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçlarına göre 5. grup ile 1, 2 ve 3. gruplar arasında  $P < 0.05$  düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur (Tablo 13).

**Tablo 13: Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin LSD Testi Sonuçları**

$\bar{x}$	İletişimi Başlatma Becerisi	Gruplar				
		1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	16-20 Yıl Arası	21 Yıl ve Üzeri
3,55	1-5 Yıl Arası					
3,50	6-10 Yıl Arası					
3,60	11-15 Yıl Arası					
3,65	16-20 Yıl Arası					
3,85	21 Yıl ve Üzeri	*	*	*		

Tablo 13 incelendiğinde öğretmen görüşleri arasındaki aritmetik ortalamaların: 1-5, 6-10, 11-15 hizmet yılı arası öğretmenlerin; 21 yıl ve üzeri hizmet yılı görev yapan öğretmenlere oranla okul yöneticilerini iletişimi başlatma becerisi bakımından yeterli bulmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu görüş farklılığının nedenleri olarak; hizmet yılı az, yani öğretmenlik mesleğinde yeni, olanların daha idealist olmaları etken olabilir. Hizmet yılı 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin ise yaş ve hizmet yılının verdiği tecrübe ve örgüt içi iletişime olan uyumları bu görüş farklılığını ortaya çıkarmış olabilir.

#### **4.2.1.3. Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Bulgu ve Yorumları**

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin hizmet yılına göre okul yöneticilerinin beden dilini kullanma becerisine ilişkin yapılan varyans analizi sonuçlarına göre öğretmen görüşleri arasında  $P < 0.05$  düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur (Tablo 14).

**Tablo 14: Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	7.566	4	1.891	3.982	.004
Gruplar içi	140.120	295	.475		
Toplam	147.685	299			

**P<0.05**

Anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan LSD testine ait sonuçlar Tablo 15’de görülmektedir.

Öğretmenlerin hizmet yılına bağlı olarak aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde; beden dilini kullanma becerisi bölümüne 1–5 yıl arası  $\bar{x} = 3,21$ , 6–10 yılı arası  $\bar{x} = 3,25$ , 11–15 yılı arası  $\bar{x} = 3,33$ , 16–20 hizmet yılı arası ise  $\bar{x} = 3,38$  ile “ara sıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Buna karşın 21 hizmet yılı ve üzeri hizmeti olan öğretmenler ise  $\bar{x} = 3,62$  “sıklıkla” düzeyinde görüş bildirmişlerdir (Tablo 15).

**Tablo 15: Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin LSD Testi Sonuçları**

$\bar{x}$	Beden Dilini Kullanma Becerisi	Gruplar				
		1–5 Yıl Arası	6–10 Yıl Arası	11–15 Yıl Arası	16–20 Yıl Arası	21 Yıl Ve Üzeri
3,21	1–5 Yıl Arası					*
3,25	6–10 Yıl Arası					*
3,33	11–15 Yıl Arası					*
3,38	16–20 Yıl Arası					
3,62	21 Yıl ve Üstü					

İlköğretim okul yöneticilerini beden dilini kullanma bakımından 1–20 yıl arası hizmeti olan öğretmenler tarafından orta düzeyde başarılı bulurken; 21 yıl ve üzeri hizmeti olan öğretmenler tarafından ise, bu gruplara karşın, yöneticilerini başarılı bulmaktadırlar. Bu görüş farklılığını hizmet yılı az olan yani öğretmenlik mesleğinde yeni olanların daha idealist olmalarına ve örgütsel iletişimin okul iklimleri içindeki

işleyiş farklılıklarına bağlayabiliriz. Hizmet yılı 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin ise yaş ve hizmet yılının verdiği alışkanlıklar ve okul içindeki yönetici-öğretmen iletişim dengelerine olan uyumları bu görüş farkını ortaya çıkarmış olabilir.

#### 4.2.1.4. Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerin İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Hizmet yılına göre araştırmaya katılarak anket sorularını cevaplayan öğretmenlerin, yöneticilerinin “İletişim sürecine uygun davranma becerisi” bölümüne varyans analizi yapılmış ve anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16: Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	3.561	4	.890	2.070	.085
Gruplar içi	126.846	295	.430		
Toplam	130.407	299			

Hizmet yılına bağlı olarak okul yöneticilerinin iletişim sürecine uygun davranma becerisine ilişkin bölümde öğretmen görüşlerinin aynı doğrultuda olduğunu söyleyebiliriz.

#### 4.2.1.5. Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Bulgu ve Yorumları

İlköğretim okulu öğretmenlerinin hizmet yılına bağlı olarak yöneticilerinin iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisine ilişkin yapılan varyans analizi sonuçlarına göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır (Tablo 17).

**Tablo 17: Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Yöneticilerinin İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	3.929	4	.982	1.573	.181
Gruplar içi	184.153	295	.624		
Toplam	188.081	299			

Öğretmenlerin hizmet yılına göre yöneticilerinin iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisine ilişkin sonuçlar; hizmet yılının öğretmen görüşlerinde değişken olmadığı yönündedir.

#### 4.2.1.6. Öğretmenlerin, Mezun Oldukları Öğrenim Kurumuna Göre Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kurumu dikkate alınarak okul yöneticilerinin iletişimi başlatma becerilerinin değerlendirilmesi istenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi yapılmış ve görüşler arasında  $P < 0.05$  düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur (Tablo 18).

**Tablo 18: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Öğrenim Kuruma Göre Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	3.862	3	1.287	2.850	.038
Gruplar içi	133.672	296	.452		
Toplam	137.533	299			

$P < 0.05$

Anlamlı farklılığın hangi guruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre lisans mezunu öğretmenler ile iki ve üç yıllık ön

lisans mezunları arasında görüş farklılığı vardır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişimi başlatma becerilerini; iki yıllık ön lisans mezunu öğretmenler  $\bar{x}=3,77$ , üç yıllık ön lisans mezunu öğretmenler  $\bar{x}=3,78$ , lisans mezunu öğretmenler ise  $\bar{x}=3,60$  ile sıklıkla, düzeyinde ortak görüş bildirmişlerdir. Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise  $\bar{x}=3,38$  ile ara sıra, seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir (Tablo 19).

**Tablo 19: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Öğrenim Kuruma Göre Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerileri İle İlgili LSD Testi Sonuçları**

$\bar{x}$	İletişimi Başlatma Becerisi	Gruplar			
		İki Yıllık Ön Lisans	Üç Yıllık Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans
3,77	İki Yıllık Ön Lisans				*
3,78	Üç Yıllık Ön Lisans				*
3,60	Lisans				
3,39	Yüksek Lisans				

Tablo 19’da görüldüğü gibi araştırmaya veri sağlayan öğretmen görüşleri arasındaki farklılığın mezun olunan öğrenim kurumundan kaynaklandığı görülmektedir. Öğretmenlerin mezun oldukları öğrenim kurumunda eğitim süresinin azalmasının, kendi okul yöneticilerini değerlendirirken iletişimi başlatma becerisi yönünden yeterli olmadıkları yönünde görüş bildirmelerine neden olmaktadır. Tablo 19 incelenecek olursa iki, üç ve dört yıllık eğitim kurumundan mezun olan öğretmenler yöneticilerini İletişimi başlatma becerisi yönünden azalan bir periyotla da olsa sıklıkla düzeyinde yeterli görmektedirler. Ancak yüksek lisans eğitimine sahip öğretmenler yöneticilerini diğer gruplara göre yeterli bulmamaktadırlar. Kısacası eğitim süresi öğretmelerin yöneticilerini iletişimi başlatma becerisi bakımından değerlendirmelerinde daha objektif ve bilimsel oldukları şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.2.1.7. Öğretmenlerin, Mezun Oldukları Öğrenim Kurumuna Göre Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumları

Araştırmadan elde edilen veriler öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kurumuna göre yöneticilerin beden dilini kullanma becerisine ilişkin varyans analizi sonucunda  $P < 0.05$  düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur (Tablo 20).

**Tablo 20: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Öğrenim Kuruma Göre Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	5.005	3	1.668	3.461	017
Gruplar içi	142.680	296	.482		
Toplam	147.685	299			

$P < 0.05$

Yöneticilerin beden dilini kullanma becerisi bölümüne ilişkin anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD testine göre farklılığın iki yıllık ön lisans mezunu öğretmenler  $\bar{x} = 3,45$ , üç yıllık ön lisans mezunu öğretmenler ise  $\bar{x} = 3,76$  ile sıklıkla, seçeneğinde görüş bildirmişlerdir. Ancak lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenler ise sırasıyla;  $\bar{x} = 3,31$  ve  $\bar{x} = 3,24$  ile ara sıra, düzeyinde görüş bildirerek anlamlı farklılık oluşturmuşlardır (Tablo 21).

**Tablo 21: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Öğrenim Kuruma Göre Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin LSD Testi Sonuçları**

$\bar{x}$	Beden Dilini Kullanma Becerisi	Gruplar			
		İki Yıllık Ön Lisans	Üç Yıllık Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans
3,45	İki Yıllık Ön Lisans				
3,76	Üç Yıllık Ön Lisans			*	*
3,31	Lisans				
3,24	Yüksek Lisans				

Yöneticilerin Beden Dilini Kullanma Becerisine ilişkin bölüm ile ilgili elde edilen veriler sonucunda iki ve üç yıllık ön lisans mezunu öğretmenlerle, lisans ve



yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında görüş farklılığını görmekteyiz. Tablo 21’de görüldüğü gibi özellikle üç yıllık ön lisans mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerini başarılı bulmalarında okul yöneticilerinin de ağırlıklı olarak aynı alandan gelmelerinden kaynaklandığı yönünde yorumlanabilir. Yüksek lisans ve lisans mezunu öğretmenlerin ise bilgi birikimi, yeni mezun olmaları, akademik ve bilimsel yayınlara ve değişimlere açık olmaları yöneticilerini değerlendirmede daha realist davrandıklarını sağlamış olabilir.

#### 4.2.1.8.Öğretmenlerin, Mezun Oldukları Öğrenim Kurumuna Göre Yöneticilerinin İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumları

Öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kurumuna göre, yöneticilerinin iletişim sürecine uygun davranma becerisine ilişkin yapılan varyans analizi sonuçlarına göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır (Tablo 22).

Tablo 22’deki araştırma verileri mezun olunan eğitim kurumunun öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim sürecine uygun davranma becerisini değerlendirmelerinde değişken bir etkisi olmadığı yönünde yorumlanabilir.

**Tablo 22: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Öğrenim Kuruma Göre Yöneticilerinin İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	2.895	3	.965	2.240	.084
Gruplar içi	127.512	296	.431		
Toplam	130.407	299			

#### 4.2.1.9.Öğretmenlerin, Mezun Oldukları Öğrenim Kurumuna Göre Yöneticilerinin İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumları

Öğretmenlerin mezun oldukları eğitim kurumuna göre yöneticilerin iletişimi yönetim sürecinde kullanma becerisine ilişkin yapılan varyans analizi sonuçlarına göre öğretmen görüşleri arasında  $P < 0.05$  düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur (Tablo 23).

**Tablo 23: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Öğrenim Kuruma Göre Yöneticilerinin İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	5.318	3	1.773	2.871	.037
Gruplar içi	182.763	296	617		
Toplam	188.081	299			

$P < 0.05$

Mezun olunan eğitim kurumuna göre yöneticilerin iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisine ilişkin öğretmen görüşlerindeki anlamlı farklılık iki yıllık ön lisans ile lisans kurumundan mezun öğretmen görüşlerinden kaynaklanmaktadır. Buna göre; iki yıllık ön lisans mezunu öğretmenler  $\bar{x} = 3,91$ , lisans mezunu öğretmenler ise  $\bar{x} = 3,62$  ile sıklıkla, düzeyinde görüş bildirmişlerdir (Tablo 24).

**Tablo 24: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Öğrenim Kurumuna Göre Yöneticilerinin İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin LSD Testi Sonuçları**

$\bar{x}$	İletişimi Yönetim Süreçlerinde Kullanma Becerisi	Gruplar			
		İki Yıllık Ön Lisans	Üç Yıllık Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans
3,91	İki Yıllık Ön Lisans			*	
3,73	Üç Yıllık Ön Lisans				
3,62	Lisans				
3,56	Yüksek Lisans				

İki yıllık ön lisans mezunu öğretmenler genellikle sınıf öğretmenlerini temsil etmektedir. Bu bölümdeki verilerden sınıf öğretmenlerinin lisans mezunu öğretmenlere oranla okul yöneticilerini başarılı buldukları sonucunu çıkarabiliriz. Ayrıca yapılan birebir görüşmelerde de bu grup öğretmenler ve okul yöneticileri ile ilgili çıkan sonucu doğrular mahiyette bilgiler vermişlerdir. Bu verinin sonucunu yorumlayacak olursak; sınıf öğretmenlerinin okula ve öğrenciye karşı sahiplenme içinde olması okul yönetimi ile olan iletişimi güçlendirmektedir. Bunun sonucunda da yönetici öğretmen iletişimi artmış olabilir.

#### **4.2.1.10. Öğretmenlerin Branşına Göre “Yöneticilerin İletişimi Başlatma Becerisi, Beden Dilini Kullanma Becerisi, İletişim Sürecine Uygun Davranma ve İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Araştırma kapsamındaki öğretmenlere branşları dikkate alınarak yöneticilerinin; İletişimi Başlatma Becerisi, Beden Dilini kullanma Becerisi, İletişim Sürecine Uygun Davranma ve İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 25’de gösterilmiştir.

Öğretmenlerin yöneticilerini, iletişimi başlatma becerisi yeterliliklerini ölçmek amacıyla elde edilen verilerde; sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerinin sırasıyla  $\bar{x}=3.68$  ve  $\bar{x}=3.61$  ile görüşlerinin sıklıkla seçeneğinde toplandığı görülmüştür. Bu veri öğretmenlerin branşlarına göre yöneticilerini “İletişimi başlatma becerisi” bakımından aynı düzeyde ve yeterli sayılabilecek sonucunu ortaya çıkarabilmektedir.

Branşa bağlı olarak öğretmenlerin yöneticilerini beden dilini kullanma becerisi yönünden değerlendirmelerinde, sınıf ve branş öğretmenlerinden elde edilen verilerin  $\bar{x}=3.37$  ve  $\bar{x}=3.39$  ile ara sıra düzeyinde algıladıkları görülmüştür.

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerden elde edilen veriler okul yöneticilerinin beden dilini kullanırken; sınıf ve branş öğretmenleri arasında ayırım yapmadıkları yönündedir. Ancak bu bölümde öğretmenlerin görüşleri arasında dikkat çekici olan hem sınıf hem de branş öğretmenlerinin; okul yöneticilerin beden dilini

kullanma becerisi yönünden ara sıra ile orta düzeyde bir görüş bildirmeleridir. Beden dilini kullanma becerisi sonucunda elde veriler yöneticilerin beden iletişimini yeterli kullanamadıkları kanısını güçlendirmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları branşları dikkate alınarak iletişim sürecine uygun davranma becerisi ile ilgili Tablo 25'i incelediğimizde: Sınıf ve branş öğretmenlerinin  $\bar{x}=3.64$  ve  $\bar{x}=3.67$  ile sıklıkla düzeyinde görüş bildirerek aralarında, anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuç araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin iletişim sürecine uygun davrandıklarını ortaya koymaktadır.

İletişim süreci ile birlikte yönetim süreçlerini kullanma becerisi başlıklı bölümde her iki grupta araştırmaya katılan öğretmen görüşleri sırasıyla  $\bar{x}=3.72$ ,  $\bar{x}=3.69$  ile sıklıkla çıkmış ve anlamlı farklılık bulunmamıştır. Sınıf ve branş öğretmenleri yöneticilerinin bu bölümde iletişim yeteneklerini yeterli düzeyde kullandıkları sonucunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 25: Öğretmenlerin Branşına Göre Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisi, Beden Dilini kullanma Becerisi, İletişim Sürecine Uygun Davranma ve İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin t Testi Sonuçları**

GRUPLAR	Branşı	N	$\bar{x}$	Sd	t	p
İletişimi Başlatma Becerisi	Sınıf Öğ.	155	3,68	7.11	.87	.38
	Branş Öğ.	145	3,61	6.41		
Beden Dilini Kullanma Becerisi	Sınıf Öğ.	155	3,37	7.44	-.23	.81
	Branş Öğ.	145	3,39	6.57		
İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisi	Sınıf Öğ.	155	3,64	7.02	-.44	.66
	Branş Öğ.	145	3,67	6.14		
İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisi	Sınıf Öğ.	155	3,72	8.10	.32	.74
	Branş Öğ.	144	3,69	7.76		

**P < 0.05**

#### 4.2.1.11. Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine Göre Yöneticilerin İletişimi Başlatma, Beden Dilini kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma ve İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenler, okul yöneticilerini edindikleri yönetim deneyimini dikkate alarak dört bölümde değerlendirmişlerdir.

Yönetim deneyimine sahip öğretmenlerin Yöneticilerin iletişimi başlatma becerisi bölümüne ilişkin varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda öğretmen görüşleri arasında  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır (Tablo 26).

**Tablo 26: Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine Göre Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	.455	2	.227	.492	.612
Gruplar içi	137.079	297	462		
Toplam	137.533	299			

Araştırmaya katılan öğretmen görüşleri arasında yöneticilerinin iletişimi başlatma becerilerinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin yönetim deneyimine sahip olmaları veya olmamalarının İletişimi başlatma becerisi bölümünü değerlendirme düzeylerini etkilemediği söylenebilir.

Öğretmenlerin yöneticilik deneyimi dikkate alınarak yapılan, okul yöneticilerinin beden dilini kullanma becerisi bölümü değerlendirildiğinde Tablo 27’de de görüldüğü gibi öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık çıkmamıştır.

**Tablo 27: Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine Göre Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	6.262E-02	2	3.131E-02	.063	.939
Gruplar içi	147.623	297	497		
Toplam	147.685	299			

“İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisi” başlıklı bölümle ilgili Tablo 28 incelendiğinde öğretmenlerin müdürlük deneyimi ve müdür yardımcılığı deneyimine sahip öğretmenler ile yöneticilik deneyimine sahip olmayan öğretmenler yöneticileri ile ilgili aynı görüşü paylaştıkları söylenebilir.

**Tablo 28: Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine Göre Yöneticilerinin İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	.775	2	.387	.887	.413
Gruplar içi	129.632	297	.436		
Toplam	130.407	299			

Araştırmanın “Yöneticilerin İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisi” bölümünü değerlendiren okul yöneticiliği deneyimine sahip olan ve bu deneyime sahip olmayan öğretmenlerin arasında görüş farkı olmadığı Tablo 28’de görülmektedir.

Araştırmanın öğretmenler tarafından yönetim deneyimine bağlı olarak değerlendirilen yöneticilerin iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisine ilişkin dördüncü bölümünde elde edilen veriler Tablo 29’da yer almaktadır. Tabloda yöneticilik deneyimine sahip öğretmen görüşleri, yöneticilik deneyimine sahip olmayan öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 29: Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine Göre Yöneticilerinin İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	1.146	2	.573	.911	.403
Gruplar içi	186.935	297	.629		
Toplam	188.081	299			

Öğretmenlerin yöneticilik deneyimi dikkate alınarak bölümlerle ilgili varyans analizi sonuçları öğretmenlerin yöneticilik yapmış olmaları veya olmamalarının kendi yöneticilerini iletişim açısından değerlendirirken diğer öğretmenlerle aralarında farklılık meydana getirmemiştir.

#### **4.2.2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kişisel Bilgilerine Göre İletişimi Başlatma, Beden Dilini Kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma, İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Yönetici Görüşleri**

Bu bölümde ilköğretim okul yöneticilerinin branşına göre iletişimi başlatma, beden dilini kullanma, iletişim sürecine uygun davranma, iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisine ilişkin yönetici görüşleri değerlendirilmiştir.

##### **4.2.2.1. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Hizmet Yılına Göre İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

İlköğretim okul yöneticilerinin iletişimi başlatma becerisine ilişkin varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık bulunmamıştır (Tablo 30).



**Tablo 30: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Hizmet Yılına Göre İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Yönetici Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	91206661	3	30402220.41	2.223	.091
Gruplar içi	1.29E+09	94	13673985.08		
Toplam	1.38E+09	97			

Tablo 30'a bakıldığı zaman kendilerini, iletişimi başlatma becerisi bakımından değerlendirmelerinde, aynı doğrultuda düşündükleri söylenebilir.

#### 4.2.2.2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Hizmet Yılına Göre Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

İlköğretim okul yöneticilerinin hizmet yılına göre beden dilini kullanma becerisini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçlarına göre yönetici görüşleri arasında  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur (Tablo 31).

**Tablo 31: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Hizmet Yılına Göre Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Yönetici Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	2.44E+08	3	81292996.83	3.001	.034
Gruplar içi	2.55E+09	94	27092687.18		
Toplam	2.79E0+09	97			

$P < 0.05$

Beden dilini kullanma becerisi başlıklı bölümde anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları Tablo 32'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre okul yöneticilerinin beden dilini kullanma becerisine ilişkin yönetici grupları arasındaki farklılık; 11–15 yıl arası yöneticilerde  $\bar{x} = 3.59$ , 16–20 yıl arası yöneticilerde  $\bar{x} = 4.03$ , 21 yıl ve üzeri yöneticilerde ise  $\bar{x} = 3.88$  ile sıklıkla düzeyinde gerçekleşmiştir.

**Tablo 32: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Hizmet Yılına Göre Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Yönetici LSD Testi Sonuçları**

$\bar{x}$	Beden Dilini Kullanma Becerisi	Gruplar				
		1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	16-20 Yıl Arası	21 Yıl ve Üzeri
Yok	1-5 Yıl Arası					
3.71	6-10 Yıl Arası					
3.59	11-15 Yıl Arası				*	*
4.03	16-20 Yıl Arası					
3.88	21 Yıl ve Üzeri					

Okul yöneticilerinin tamamına yakını beden dilini kullanma becerisi bölümüne birbirine yakın görüş bildirmelerine rağmen 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip yöneticiler ile 16-20 yıl arası hizmeti olan okul yöneticiler arasında anlamlı farklılığın belirgin derecede olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılığı şöyle yorumlayabiliriz. 11-15 yıl arası hizmeti olan yöneticilerin beden dilini kullanma anlamında yeterli olmadıkları veya kendilerini objektif değerlendirdikleri söylenebilir. 16-20 yıl arası hizmeti olan okul yöneticilerinde ise ikinci bölümle ilgili görüşlerde mükemmele yakın bir sonuç çıkması bu grup yöneticilerin ya gerçekten yeterli oldukları ya da empatik düşünmedikleri yönünde yorumlanabilir.

#### **4.2.2.3. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Hizmet Yılına Göre İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

İlköğretim okul yöneticilerinin, hizmet yılına göre iletişim sürecine uygun davranma becerisine ilişkin yönetici görüşleri bölümü ile ilgili yapılan varyans analizi sonucunda  $P < 0.05$  düzeyinde anlamlı farklılık çıktığı görülmektedir (Tablo 33).

**Tablo 33: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Hizmet Yılına Göre İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Yönetici Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	1.22E+08	3	40512902.89	3.369	.022
Gruplar içi	1.13E+09	94	12024213.88		
Toplam	1.25E+09	97			

**P<0.05**

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testine göre yöneticilerin hizmet yılına göre iletişim sürecine uygun davranma başlıklı bölümden elde edilen veriler sıklıkla düzeyinde belirlenmiştir. Farklılık olan gruplar ise 6–10 yıl arası yöneticilerde  $\bar{x}=3.76$ , 11–15 yıl arası yöneticilerde  $\bar{x}=3.81$ , 21 yıl ve üzeri yöneticilerde ise  $\bar{x}=4.04$  düzeyinde görüş bildirmişlerdir (Tablo 34).

**Tablo 34: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Hizmet Yılına Göre İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Yönetici LSD Testi Sonuçları**

$\bar{x}$	İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisi	Gruplar				
		1–5 Yıl Arası	6–10 Yıl Arası	11–15 Yıl Arası	16–20 Yıl Arası	21 Yıl ve Üzeri
Yok	1–5 Yıl Arası					
3.76	6–10 Yıl Arası					*
3.81	11–15 Yıl Arası					*
3.93	16–20 Yıl Arası					
4.04	21 Yıl ve Üzeri					

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin de aynı paralelde görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna karşın 6–15 yıl arası hizmeti olan okul yöneticilerinin 21 yıl ve üzeri hizmeti olan yöneticilerle arasındaki görüş farklılığının nedenlerini yorumlayacak olursak; mesleklerinde yeni ve daha genç olan okul yöneticilerinin kendilerini tamamen yeterli görmedikleri ve objektif oldukları düşünülebilir. Hizmet yılı fazla olan okul yöneticileri ise alanlarında yeterli olduklarını ve tecrübelerinin iletişim sorunlarını çözmeye yeterli olduğu kanısında olabilirler. Ayrıca araştırmaya katılan 6–15 yıl

arasında hizmeti olan okul yöneticilerinin genellikle sınavla atanan okul yöneticileri olmaları onları daha eleştirel düşünmeye itmiş olabilir.

#### 4.2.2.4. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Hizmet Yılına Göre İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

İlköğretim okul yöneticilerinin, hizmet yılına göre iletişimi yönetim süreçlerinde kullanma becerisine ilişkin yönetici görüşleri veri sonuçlarını değerlendirmek için yapılan varyans analizi sonuçlarında  $P < 0.05$  düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur (Tablo 35).

**Tablo 35: İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Hizmet Yılına Göre İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	1.09E+08	3	36313391.61	2.773	.046
Gruplar içi	1.23E+09	94	13093778.03		
Toplam	1.34E+09	97			

**$P < 0.05$**

Anlam farklılığının hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda; 6–10 yıl arası yöneticilerde  $\bar{x} = 3.79$  21 yıl ve üzeri yöneticilerde ise  $\bar{x} = 4.08$  ile sıklıkla düzeyinde görüş bildirerek iki grup arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (Tablo 36).

**Tablo 36: İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Hizmet Yılına Göre İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin LSD Testi Sonuçları**

- x	İletişimi Yönetim Süreçlerinde Kullanma Becerisi	Gruplar				
		1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	16-20 Yıl Arası	21 Yıl ve Üzeri
Yok	1-5 Yıl Arası					
3.79	6-10 Yıl Arası					*
3.87	11-15 Yıl Arası					
3.89	16-20 Yıl Arası					
4.08	21 Yıl ve Üzeri					

İletişim süreci ile diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisi bölümünde de karşımıza diğer üç bölüme benzer sonuçlar çıkmıştır. Bu bölümde de 21 yıl ve üzeri hizmeti olan okul yöneticileri yönetici olarak mükemmel yakın bir görüş bildirerek daha az hizmet yılına sahip olan yöneticilerden ayrılmışlardır. Hizmet yılı az olan okul yöneticileri ise daha eleştirel ve realist doğrultuda görüş bildirmişlerdir.

#### 4.2.2.5. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

İlköğretim okul yöneticilerinin iletişimi başlatma becerisine ilişkin yapılan varyans analizi sonuçlarına göre yönetici görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Yapılan analiz sonuçları Tablo 37’de görülmektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin iletişimi başlatma becerilerinin mezun oldukları eğitim kurumu farklı da aynı düzeyde etkilendikleri söylenebilir.

**Tablo 37: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	28506910	2	14253454.82	1.004	.370
Gruplar içi	1.35E+09	95	14190045.78		
Toplam	1.38E+09	97			

#### 4.2.2.6. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin mezun oldukları eğitim kurumuna göre beden dilini kullanma becerisine ilişkin yapılan varyans analizi sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmadığı Tablo 28'de görülmektedir.

İlköğretim okul yöneticilerinin mezun oldukları eğitim kurumunun farklı olması beden dilini kullanma düzeylerini etkilemediği şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 38: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	65404048	2	32702024.17	1.140	.324
Gruplar içi	2.73E+09	95	28686184.60		
Toplam	2.79E+09	97			

#### 4.2.2.7. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

İlköğretim okul yöneticilerinin mezun oldukları eğitim kurumuna göre iletişim sürecine uygun davranma becerisine ilişkin görüşler için yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Sonuçlar Tablo 39'da görülmektedir.

Mezun oldukları eğitim kurumları farklı olan okul yöneticileri arasında iletişim sürecine uygun davranma becerisi kriterine verilen cevaplar yöneticiler arasında görüş farklılığı olmadığı biçiminde yorumlanabilir.

**Tablo 39: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	.237	2	.119	.917	.403
Gruplar içi	12.281	95	.129		
Toplam	12.518	97			

#### 4.2.2.8. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Mezun oldukları eğitim kurumuna göre yöneticilerin iletişimi yönetim sürecinde kullanma becerisine ilişkin yapılan varyans analizi sonuçlarına göre yönetici görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı Tablo 40'da görülmektedir.

**Tablo 40: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Eğitim Kurumuna Göre İletişimi Yönetim Süreçlerinde Kullanma Becerisi İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	1422983	2	711491.712	.051	.951
Gruplar içi	1.34E+09	95	14087708.70		
Toplam	1.34E+09	97			

Okul yöneticilerinin mezun oldukları eğitim kurumuna göre yöneticilerin dört bölüm altında değerlendirilen iletişim becerileri ile ilgili elde edilen veriler arasında farklılık olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak, mezun olduğu eğitim kurumunun ilköğretim okulu yöneticileri arasında görüş farklılığı ortaya çıkarmadığı tespit edilmiştir.



#### 4.2.2.9. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Branşına Göre İletişimi Başlatma, Beden Dilini Kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma, İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

İlköğretim okul yöneticilerinin, branşına göre; iletişimi başlatma, beden dilini kullanma, iletişim sürecine uygun davranma, iletişim süreci ile diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisine ilişkin yönetici görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını bulmak amacıyla bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 41’de gösterilmiştir.

Yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin iletişimi başlatma becerisine ilişkin yönetici görüşleri arasında anlamlı bulunmamıştır. Verileri değerlendirecek olursak İletişimi başlatma becerisi bölümü aritmetik ortalamasının alanı sınıf öğretmeni olan yöneticilerde  $\bar{x}=3.92$ , alanı branş öğretmenliği olan yönetici grubunda ise  $\bar{x}=3.85$  ile her iki yönetici grubu da sıklıkla düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu bulgu okul yöneticilerinin iletişimi başlatma becerisi yönünden kendilerinin üst düzeye yakın bir yeterlilikte gördüklerini göstermektedir (Tablo 41).

İlköğretim okul yöneticileri branşlarına göre kendilerini değerlendirdiklerinde Beden dilini kullanma becerisi bölümüne alanı sınıf Öğretmenliği olan yöneticiler  $\bar{x}=3.79$ , alanı branş öğretmenliği olan yönetici grubu ise  $\bar{x}=3.86$  ile, sıklıkla düzeyinde görüş bildirerek gruplar arasında anlamlı farklılık meydana getirmeyerek, kendilerini yeterli gördükleri söylenebilir.

İletişim sürecine uygun davranma becerisi bölümünü incelediğimizde sınıf ve branş öğretmenliğinden gelen okul yöneticilerinin sırasıyla  $\bar{x}=3.87$ ,  $\bar{x}=3.96$  ile sıklıkla düzeyinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Buna göre her iki grup da kendilerini yeterli görmektedirler.

İletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisi bölümünde ilköğretim okul yöneticilerinin aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler  $\bar{x}=3.93$ , branş öğretmenliğinden gelen yöneticiler

ise  $\bar{x}=3.97$  ile sıklıkla düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Elde edilen veriler yöneticilerin bu bölüm için de kendilerini yeterli gördükleri biçiminde yorumlanabilir.

Sonuç olarak; ilköğretim okul yöneticilerinin branşlarına göre, iletişimi başlatma, beden dilini kullanma, iletişim sürecine uygun davranma, iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisi ilişkin Tablo 41'i yorumlayacak olursak: Yöneticilerin branşının farklı olmasının araştırmamızda yer alan dört bölümle ilgili farklı görüşler ortaya çıkarmadığı görülmektedir. Kısacası okul yöneticilerinin branşının farklı olmasının iletişimde farklılık meydana getirmediği sonucuna varılabilir.

**Tablo 41: İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Branşına Göre İletişimi Başlatma, Beden Dilini Kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma, İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin t Testi Sonuçları**

GRUPLAR	Branşı	N	$\bar{x}$	Sd	t	p
İletişimi Başlatma Becerisi	Smf Öğ.	42	3.92	4.15	.83	.40
	Branş Öğ.	56	3.85	3.46		
Beden Dilini Kullanma Becerisi	Smf Öğ.	42	3.79	5.04	-,66	.50
	Branş Öğ.	56	3.86	5.61		
İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisi	Smf Öğ.	42	3.87	3.78	-,23	.22
	Branş Öğ.	56	3.96	3.42		
İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisi	Smf Öğ.	42	3.93	3.89	-,41	.68
	Branş Öğ.	55	3.97	3.60		

**P<0.05**

#### **4.2.2.10. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Yönetim Kademelerine Göre İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

İlköğretim okul yöneticilerinin, yönetim kademelerine göre iletişimi başlatma becerisine ilişkin yönetici görüşleri ile ilgili yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık görülmemiştir. Okul yöneticilerinin yönetim kademeleri değişse de iletişimi

başlatma becerileri bakımından kendilerinin görüş düzeylerini etkilemediğini söyleyebiliriz (Tablo 42).

**Tablo 42: İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Yönetim Kademelerine Göre İletişimi Başlatma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	33158904	2	26579452.13	1,448	.141
Gruplar içi	1.28E+09	95	13509498.47		
Toplam	1.38E+09	97			

#### 4.2.2.11. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Yönetim Kademelerine Göre Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin ikinci bölümle ilgili olarak puan ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin yönetim kademesine göre beden dilini kullanma becerisinde aralarında farklılık olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Sonuçlar Tablo 43'te verilmiştir.

**Tablo 43: İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Yönetim Kademelerine Göre Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Guruplar arası	97847014	2	48923506.88	1.726	.184
Guruplar içi	2.69E+09	95	28344679.70		
Toplam	2.79E+09	97			

#### 4.2.2.12. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Yönetim Kademelerine Göre İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin iletişim sürecine uygun davranma becerilerine ait yöneticilerden elde edilen varyans analizi sonuçlarına göre, yönetici görüşleri arasında

anamlı farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Yönetici görüşleri arasında yönetim kademesine baktığımızda bu bölümü aynı düzeyde algıladıkları söylenebilir (Tablo 44).

**Tablo 44: İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Yönetim Kademelerine Göre Beden Dilini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Guruplar arası	45468135	2	22734067.74	1.790	.172
Guruplar içi	1.21E+09	95	12698386.08		
Toplam	1.25E+09	97			

#### 4.2.2.13. İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Yönetim Kademelerine Göre İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisine ilişkin olarak ilgili bölümden elde edilen veriler sonucunda guruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Bu bölümde de yöneticilerin yönetim kademeleri dikkate alınarak elde edilen görüşlerin aynı düzeyde etkilendiğini söyleyebiliriz (Tablo 45).

**Tablo 45: İlköğretim Okul Yöneticilerinin, Yönetim Kademelerine Göre İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Guruplar arası	39289294	2	19644647.00	1.435	.243
Guruplar içi	1.30E+09	95	13689115.96		
Toplam	1.34E+09	97			

Araştırmanın yönetim kademesine göre değerlendirilen dört bölümünde de araştırma verilerin birbirine paralel çıktığı görülmüştür. Bu sonuç okul yöneticilerinin yönetim pozisyonu ne olursa olsun fikir birliği etmişçesine iletişimin başlatma, beden

dilini kullanma, sürece uygun davranma ve yönetim süreçlerinde kullanmaları kriterlerini yüksek düzeyde yerine getirdikleri sonucunu ortaya çıkarmıştır.

#### 4.2.3.Öğretmen ve Yönetici Guruplarının Karşılaştırılması

Araştırma kapsamındaki ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin “İletişimi Başlatma, Beden Dilini Kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma ve İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine” İlişkin Yönetici-Öğretmen görüşlerinin karşılaştırması amacıyla ilgili bölümler arasında Mann Whitney U Testi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar çıkmıştır:

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerden elde edilen veriler karşılaştırıldığında “İletişimi Başlatma Becerisi” ile ilgili bölümde her iki grubun görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $P<.05$ ). Bu verilere dayanarak oluşturulan Tablo 46 aşağıdaki gibidir.

**Tablo 46: İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisi Bölümüne İlişkin Mann Whitney U Testi Karşılaştırma Sonuçları**

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Öğretmen	299	190,80	57239,00	12089,000	.08
Yönetici	97	226,14	22162,00		

$P<0.05$

Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin iletişimi başlatma becerisi bölümünden elde edilen görüşlerle, yine aynı bölümle ilgili olarak yöneticilerden kendileri ile ilgili bölümden elde edilen görüşler arasında anlamlı farklılık vardır. Öğretmenler yöneticilerinin iletişimi başlatma becerilerini yeterli görmezken, yine aynı okul yöneticileri kendilerini öğretmen görüşlerinin aksine yeterli görmekte-dirler. Bu bölümle ilgili yönetici, öğretmen görüşleri arasındaki farkın yöneticilerin kendilerini objektif değerlendirmemelerine bağlayabiliriz. Eğitim kurumları içinde yönetici öğretmen arasında olması gereken açık iletişim ortamının olmadığı düşünülebilir. Ayrıca okullardaki öğretmen yönetici iletişiminin de realist ve demokratik olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

“Beden Dilini Kullanma Becerisi ” başlıklı bölümden elde edilen veriler karşılaştırıldığında okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri arasında ( $P<.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur (Tablo 47).

**Tablo 47: İlköğretim Okul Öğretmen ve Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisi Bölümüne İlişkin Mann Whitney U Testi Karşılaştırma Sonuçları**

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Öğretmen	299	180,67	54201,50	9051,500	.00
Yönetici	97	257,14	25199,50		

$P<0.05$

İkinci bölümden elde edilen veriler değerlendirildiğinde öğretmen yönetici görüşleri arasındaki farkı beden dilini kullanma bölümünde de görmekteyiz. Bu bölümde de yöneticiler beden dilini kullanma bakımından kendilerinin yeterli olduklarını belirtirken öğretmenler ise yönetici görüşlerine katılmayarak yöneticilerini beden dilini kullanma bakımından yeterli bulmamaktadırlar. Kısacası öğretmen ve yönetici görüşleri örtüşmemektedir. Ancak görüş farkının en fazla olduğu bölümün beden dilini kullanma bölümü olduğu dikkat çekmektedir. Bu sonuç; yöneticilerin en yetersiz oldukları iletişim türünün, beden iletişimi olduğu şeklinde yorumlanabilir.

“İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisi” bölümünden elde edilen verilere göre öğretmen ve yönetici görüşleri arasında ( $P<.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur (Tablo 48).

**Tablo 48: İlköğretim Okul Öğretmen ve Yöneticilerinin İletişim Sürecine Uygun Davranma Becerisi Bölümüne İlişkin Mann Whitney U Testi Karşılaştırma Sonuçları**

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Öğretmen	299	188,57	56571,50	11421,500	.01
Yönetici	97	232,95	22829,50		

$P<0.05$

Yöneticilerin iletişim sürecine uygun davranma becerisine ilişkin bölümde öğretmen ve yönetici görüşleri arasındaki fark bu bölümde de karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler kendilerinin bu bölümle ilgili olarak; yeterli düzeyde ve ideal görüş



bildirmelerine rağmen aynı yöneticileri, iletişim sürecine uygun davranma becerisi anlamında değerlendiren öğretmenler, yeterli görmemektedirler. Kısacası yöneticilerin kendilerini bu bölümde objektif değerlendirmedikleri söylenebilir.

“İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisi” başlıklı son bölümde, öğretmen ve yönetici görüşleri arasında ( $P<.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. (Tablo 49).

**Tablo 49: İlköğretim Okul Öğretmen ve Yöneticilerinin İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisine Bölümüne İlişkin Mann Whitney U Testi Karşılaştırma Sonuçları**

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Öğretmen	299	192,01	57602,00	12452,000	.023
Yönetici	97	222,44	21799,00		

$P<.05$

İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisine ilişkin öğretmen görüşleri ile yöneticileri kendileri ile ilgili görüşleri arasında, azalan bir ivme ile de olsa, görüş farklılığı dikkat çekmektedir. Son bölümdeki öğretmen ve yöneticiler arasındaki görüş farkını, öğretmenlerin yönetim süreçlerini iyi bilmemelerine veya farklı yorumlamalarına bağlayabiliriz. Okul yöneticileri ise yönetim süreçlerini iletişimin gereklerine göre kullanmak yerine kişisel tecrübe ve ihtirasları doğrultusunda kullanmalarından kaynaklanmış olabilir.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenleri ve yöneticileri arasındaki karşılaştırma tabloları genel olarak yorumlanacak olursa; okul yöneticilerinin araştırma yapılan; “İletişimi Başlatma, Beden Dilini Kullanma, İletişim Sürecine Uygun Davranma, İletişim Süreci İle Birlikte Diğer Yönetim Süreçlerini Kullanma Becerisi” bölümlerinde, yöneticilerin kendilerini öğretmen görüşlerine oranla yeterli gördükleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Buna karşın öğretmenler aynı araştırmaya veri sağlayan kendi okul yöneticilerini değerlendirirken, yöneticilerle aynı yönde görüş bildirmemişlerdir. Sonuç olarak öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişimin araştırma konusu olan dört boyutu konusunda başarılı olmadıkları doğrultusunda görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçta; öğretmen ve yönetici arasında iletişim problemleri



olduğunu ve bu iletişim engelleri ile yüzleşmek yerine erteleme yoluna gittikleri söylenebilir.

İlköğretim okul yöneticilerinin kendilerini, öğretmenlerin de yöneticilerini değerlendirmelerinde objektif, açık, realist, olduklarını söylemek ğretmen ve yöneticilerin üslendikleri misyona ters düşmektedir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5.ÖZET, TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1.Özet

İletişim insan yaşamının devamı için olmaz ise olmazlardan biridir. Dünyanın kuruluşundan bu yana gelen süreçte insanoğlu sözlü veya yazılı olmak üzere devamlı iletişim süreci içindedir. Yaratılmışlar içinde iletişimi en gelişmiş olan insan bu artısını bazen çok yerinde ve zamanında kullanarak mutlu ve başarılı olmuştur. Ne yazık ki bazen de yeterli kullanamamış, savaflara ve felaketlere sebep olmuştur.

Yönetimin hayat damarlarından biri olan iletişimi kullanma düzeyi örgüt üyelerini başarı veya başarısızlıklara götürmüştür. Eğitim yönetiminde görev almış olan okul yöneticileri kurumun sağlıklı işlenmesi için ve kurumun hedeflerine ulaşması için etkili bir iletişim kurmak zorundadırlar.

Araştırmalar insanlar hakkında karar oluşturmada, alınan ilk saniyelerin önemli olduğunu gösteriyor. Bu ilk, mimik ve jestler (gözümüz, yüzümüz, sesimiz, bedenimiz ve tutumlarımız), duygusal tepkiler zinciri oluşturmada temel faktörlerdir. İnsanlarla, işyeri ve özel yaşamınızda, sizi çok etkileyen karşılaşmaları hatırlayınız. İlk 5–10 saniye, önemli ölçüde belirleyici ve çoğu kez hareket oluşturan süredir. İletişimde bulunduğumuz insanların, bizden hoşlanmayacağı temel faktörler: hazırlıksız olmak, rahat olmamak, ilginç olmamak ve kararlı olmamaktır. Oysa pek çoğumuz, karşımızdakini anlamaktan daha çok, onların bizi "anlamasını" isteriz. Yaşamımızın her alanında, hemen her ortamda ve herkesle kurduğumuz ilişkide "anlamak", "yargılamaktan" önce gelmelidir.

İş yerinde ve tüm özel yaşamınızda iletişimi, çoğu kez "konuşmak" olarak düşünürüz. Oysa ses tonumuzdan beden dilimize, bulunduğumuz ortamdan çevremizdeki objelere kadar pek çok faktör iletişimde etkin rol almaktadır. Bu açıdan iyi bir gözlemci olmak durumundayız. Gerek mesai arkadaşlarımızla, gerek yöneticilerle yaptığımız iletişim, iş yaşamımızı önemli ölçüde etkilemektedir. Huzurlu, başarılı, verimli ve sorun çözücü yaklaşımla iş ilişkisini sürdürmek, öncelikle "iletişim becerisiyle" sağlanabilir. Bunu gerçekleştirmek için her şeyden önce; mesajı veren ve

alan, "birbirlerini anlamamanın sorumluluğunu" paylaşmalıdırlar. Böylece, karşılıklı anlama, paylaşma ve olumlu etkileşim sağlanır.

Eğitim örgütlerinin üyeleri olan okul yöneticileri; müdür, müdür başyardımcıları, müdür yardımcıları ve öğretmenler devamlı iletişim hâlinindedirler. Bu iletişim buldukları ve yaptıkları iş itibarıyla bazen yazılı bazen sözlü bazen de hem yazılı hem de sözlü olarak gerçekleşmektedir. Eğitimcilerin iş yaşam alanı olan okul örgütlerinde sözlü ve yazılı iletişim türlerinden hangisini kullanırlarsa kullansınlar mesajı alan örgüt üyelerinin cinsiyet, hizmet yılı buna bağlı olarak yaş, mezun oldukları eğitim programı, branşı, yöneticilik deneyimi, buldukları yönetim kademesi ve kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır. Mesajı alan kişinin mesajın türü ve iletişim şekline göre dönüt vereceği gözden kaçırılmamalıdır. Kurum çalışanlarının yukarıda saydığımız ayırt edici kişilik statü ve rol özelliklerini dikkate alan okul yöneticisi ve öğretmenler arasında iletişim engelleri en aza inebilecektir. Yani empati, aktif dinleme beklisi de negatif iletişimi ortadan kaldıracak ve kurum kültürü haline getirerek başarı yolunu açacaktır.

Araştırmamız, Elazığ merkez ilçedeki beş eğitim bölgesinden seçilen ilköğretim okul öğretmenleri ve yöneticileri arasında, 299 öğretmen ve 97 okul yöneticisi üzerinde anket tekniği ile gerçekleştirilmiş ve araştırma sonucunda öğretmen ve yöneticilerin; **Cinsiyet, hizmet yılı, mezun oldukları eğitim kurumu, branşı, yönetim deneyimi ve yönetim kademesi** değişkenlerinden oluşmuştur.

Araştırma kapsamında bulunan ilköğretim okul öğretmenlerinin, yöneticilerinin, yöneticilerin kendilerinin ve öğretmen yönetici görüşlerinin karşılaştırılması; iletişimi başlatma becerisi, beden dilini kullanma becerisi, iletişim sürecine uygun davranma becerisi ve iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanma becerisi arasında farklılık olup olmadığını araştırmaktır.

## 5.2.Tartışma ve Sonuç

Eğitimin kalitesi, büyük ölçüde okul müdürünün bir orkestra şefi gibi etkili bir iletişim kurarak üyesi ve yöneticisi olduğu kurumu etkili yönetmesine bağlıdır.

Yaşamın her alanında iletişim önemlidir, ama en az yanlışla gerçekleşen yani mükemmel iletişim oldukça azdır. Çoğu zaman iletiyi aktarmaya çalışan kişi iletilen mesaj konusunda yeterliliğe sahip olmayabilir. Yani örgüt içi iletişim neyin, ne zaman, nasıl ve nerede söylenmesini bilme sanattır. Kurum içinde yönetilen ve yöneten arasında iletişim sorunları çözülmeden verimli bir iletişim sağlamak imkânsızdır. Örgütsel iletişim konusunda bilinçlenmek, sevgi hoşgörü ve anlayış temeline dayalı bir iletişim, genel manada sorunların çözümünde örgüt üyelerine önemli avantajlar sağlayacaktır.

Eğitim örgütlerinde okul yöneticisi ve öğretmenler arasında, iletişimin önemli özelliklerinden biri olan birliktelik ve bu birliktelikten haz alma duygusu ön plâna çıkarılmalıdır. Çünkü iletişim tek başına gerçekleşen bir olgu olmadığı için etkileşime ve birlikteliğe ihtiyaç duymaktadır. Tersi bir durumda ise, erki elinde bulunduran taraf isteklerini gerçekleştirecek ve diğer tarafı baskı altında tutarak mutsuz ve nötr hala getirecektir.

Eğitim örgütlerinde okul yöneticisi kurum içinde iletişimi tek taraflı kullanmayı tercih ediyorsa, örgüt içi iletişim engelleri azalmayacak aksine çoğalarak problemler hiçbir şekilde çözülmeyecek, yönetici öğretmen arasındaki mesafe devamlı artacaktır. Bunun sonucunda öğretmenin yöneticiye dolayısıyla okula, yöneticinin de öğretmene ve zamanla asli görevi olan yönetime olan bakışı zarar görecektir.

Eğitim örgütlerinin temel yapı taşı olan öğretmenler beklentilerinin karşılandığı ve bunun devam ettirildiği bir ortamda bulunmak isterler. Öğretmenlerin temel beklentisi olan etkili iletişimin oluşması okul ortamında büyük bir oranda okul yöneticisine bağlıdır.

Bu amaçla yapılan araştırmamız, Elazığ merkez ilçedeki beş eğitim bölgesinden seçilen ilköğretim okul öğretmenleri ve yöneticileri arasından, 299 öğretmen ve 97 okul yöneticisi üzerinde anket tekniği ile gerçekleştirilmiş ve araştırma sonucunda öğretmen ve yöneticilerin; Cinsiyet, hizmet yılı, mezun oldukları eğitim kurumu, branşı,

yönetim deneyimi ve yönetim kademesi değişkenlerinden elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir:

1. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin yöneticilerinin iletişimi başlatma, beden dilini kullanma, iletişim sürecine uygun davranma ve iletişim süreci ile birlikte diğer iletişim süreçlerini kullanma becerisi başlıklı bölümlere "sıklıkla" düzeyde görüş bildirerek, yöneticilerini başarılı buldukları görülmüştür.

2. Hizmet yılına göre öğretmenlerin yöneticilerinin iletişimi başlatma ve iletişim süreci ile birlikte diğer iletişim süreçlerini kullanma becerilerini "sıklıkla" düzeyinde başarılı bulmuşlardır. Ancak beden dilini kullanma becerilerini 21 yıl ve üzeri öğretmenler hariç "ara sıra" ile orta düzeyinde başarılı bulurken, 21 yıl ve üzeri öğretmenler, yöneticilerini "sıklıkla" düzeyde başarılı bulmuşlardır

3. Mezun oldukları eğitim kurumu değişkenine göre; öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim sürecine uygun davranma ve iletişim süreci ile birlikte diğer iletişim süreçlerini kullanma becerisi başlıklı bölümde öğretmen görüşlerinin "sıklıkla" yönünde olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna karşın yöneticilerin iletişimi başlatma becerilerine iki, üç yıllık ön lisans ve lisans mezunu öğretmenler "sıklıkla" düzeyinde, yüksek lisans mezunu öğretmenler ise "ara sıra" ile yeterli düzeyde görüş bildirmemişlerdir. Mezun oldukları eğitim kurumu değişkenine bağlı olarak yöneticilerin beden dilini kullanma becerilerini değerlendiren öğretmenlerden iki ve üç yıllık ön lisans mezunu olanlar "sıklıkla", lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenler ise "ara sıra" düzeyinde görüş bildirerek farklılık meydana getirmişlerdir.

4. Branş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin yöneticilerinin iletişimi başlatma, iletişim sürecine uygun davranma ve iletişim süreci ile birlikte diğer iletişim süreçlerini kullanma becerisi başlıklı bölümlere "sıklıkla" düzeyinde yeterli bulurken, yöneticilerinin beden dilini kullanma becerilerini "ara sıra" düzeyinde görüş bildirerek yeterli bulmamışlardır.

5. Araştırmanın yönetim deneyimi değişkenine göre öğretmenlerin, yöneticilerinin; iletişimi başlatma, beden dilini kullanma, iletişim sürecine uygun davranma ve iletişim süreci ile birlikte diğer iletişim süreçlerini kullanma becerisi başlıklı bölümler arasında görüş farklılığı olmadığı belirlenmiştir.

6. İlköğretim okul yöneticilerinin hizmet yılı değişkenine göre kendilerinin; iletişimi başlatma, beden dilini kullanma, iletişim sürecine uygun davranma ve iletişim süreci ile birlikte diğer iletişim süreçlerini kullanma becerisi başlıklı bölüme “sıklıkla” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu verilere göre okul yöneticileri kendilerini yukarıda verilen iletişimin kriterleri ile ilgili olarak üst düzeyde başarılı bulmaktadırlar.

7. İlköğretim okul yöneticilerinin mezun oldukları eğitim kurumu değişkenine göre kendilerinin; iletişimi başlatma, beden dilini kullanma, iletişim sürecine uygun davranma ve iletişim süreci ile birlikte diğer iletişim süreçlerini kullanma becerisi başlıklı bölümlere görüş bildiren yöneticiler arasında farklılık oluşmamıştır.

8. İlköğretim okul yöneticilerinin branşı değişkenine göre kendilerinin; iletişimi başlatma, beden dilini kullanma, iletişim sürecine uygun davranma ve iletişim süreci ile birlikte diğer iletişim süreçlerini kullanma becerisi başlıklı bölüme yüksek düzeyde bir katılımıla “sıklıkla” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu bölümde de okul yöneticileri kendilerini iletişimin kriterlerini yerine getirmede üst düzeyde başarılı bulmaktadırlar.

9. İlköğretim okul yöneticilerinin yönetim kademeleri dikkate alınarak kendi kendilerini değerlendirmelerinde; iletişimi başlatma, beden dilini kullanma, iletişim sürecine uygun davranma ve iletişim süreci ile birlikte diğer iletişim süreçlerini kullanma becerisi bakımından aralarında görüş farklılığı olmadığı görülmüştür.

10. Araştırmanın öğretmen, yönetici görüşlerinin karşılaştırılması bölümünden elde edilen verilere göre; iletişimi başlatma, beden dilini kullanma, iletişim sürecine uygun davranma ve iletişim süreci ile birlikte diğer iletişim süreçlerini kullanma becerisi başlıklı bölümler arasında farklılık bulunmuştur. Değerlendirme amacıyla belirlenen dört bölümle ilgili olarak öğretmen ve yönetici görüşleri genel anlamda paralellik göstermeyerek, iletişimin kriterlerini uygulama anlamında problem olduğu belirlenmiştir. Kısacası ilköğretim okul yöneticilerinin kendilerini değerlendirirken objektif olmadıkları söylenebilir.

Araştırmamızla benzer sonuçlar elde edilen bazı çalışmaları sıralayacak olursak:

Çeliker'in "Eğitim Örgütlerinde İletişim Sorunları" Konulu araştırmasında yukarı doğru biçimsel yazılı iletişim bakanlık örgütünde oldukça iyi sağlanmakta, ancak alt düzeylere inildikçe aksaklıklar olmaktadır. Bu durum yöneticilerin iletişimi tek yönlü işlettiklerini göstermektedir.

Celep'in "İlköğretim Okullarında yönetici Öğretmen İletişimi" konulu çalışmasında ilkokullarda çift yönlü iletişimin yeterince gelişme gösteremediği anlaşılmıştır. Araştırmada genellikle okullarda yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü bir iletişimin varlığını tespit etmiştir.

Diğer yandan Erçetin'in "Öğretmenlerin ve Okul Müdürlerinin Birbirini Etkilemekte Kullandıkları Güçler" konulu araştırmada da müdürler kendilerini; demokratik, insan ilişkilerine önem veren yöneticiler olarak algılamaktadırlar.

Öksüz'ün "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlilikleri" adlı yüksek lisans çalışmasında da ilköğretim okul müdürlerinin algılarına göre kendilerinin öğretmenler ile iletişim sürecindeki yeterlilikleri oldukça yüksek düzeydedir.

Karakaş'ın "Endüstri Meslek Liselerinde Yönetici Öğretmen İletişimi" konulu yüksek lisans tez çalışmasında ise okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları algıladığı ve davranışlarında bu duruma dikkat ettiği sonucu çıkmıştır. Bu sonuç ise yapılan araştırmamızla cinsiyet boyutunda farklı çıkmıştır.

Bir diğer araştırmada Kayıkcı "Genel Liselerde Yönetici Öğretmen İletişimi Engellerine İlişkin Yöneticilerle Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" konulu araştırma sonucunda yöneticilerin ve öğretmenlerin algı beklentileri arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır.

Sonuç olarak adı geçen araştırma sonuçları da aynı doğrultuda veriler oluşmasına yol açmıştır diyebiliriz. Yani "Ben en az iletişim engeli yaratan yöneticiyim" mesajını vermektedir. Ancak, yöneticilerin iletişim engellerinin tek sebebi



olması mümkün değildir. Öğretmenlerin de bu iletişim problemlerinin oluşmasında etken olduğu söylenebilir.

### 5.3.Öneriler

Yönetici öğretmen iletişimini karşılaştırmak amacıyla araştırmaya katılarak anket sorularını cevaplandıran devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin ve yöneticilerinin görüşlerine göre, yönetici öğretmen iletişimi sürecinde yönetici ve öğretmenlerin davranışlarına ilişkin olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. İlköğretim okul yöneticilerini ve öğretmenlerini, çalıştığı kurumda ortak hedeflere ulaştırmak için; yöneten ve yönetilen olarak etkin iletişim ve etkileşim ortamları oluşturacak düzenlemelere gidilmelidir.
2. Lisans ve yüksek lisans eğitiminde örgüt içi iletişim konusuna ağırlık verilmelidir.
3. Öğretmen ve okul yöneticilerinin iletişim konusunda hizmet içi eğitim programlarından geçirilmesi gerekmektedir.
4. Okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisans veya yüksek lisans yapmış, öğretmenlik ve uzun süre yöneticilik deneyimi olan eğitimcilerden liyakat esas alınarak seçilmesi gerekmektedir.
5. Etkin iletişimi, okul örgütünü ortak hedeflere ulaşmak için temel araç olarak kullanmalıdır.
6. Beden iletişimini kullanılarak, sevgi ve saygıya dayalı işbirlikçi bir ortamın hazırlanmasına yardımcı olunmalıdır.
7. Okul yöneticileri görev aldıkları eğitim kurumlarında örgütsel iletişim kanallarını devamlı açık tutmalıdırlar.
8. Öğretmen ve yöneticiler yazılı, sözlü ve sözsüz iletişimi ahenk içinde kullanmaya yatkın ve etkin olmalıdırlar.
9. Okul yönetici ve öğretmenleri iletişimi engelleyen etkenleri tanımalı ve bunları en aza indirecek önlemler almalıdırlar.
10. Yönetici ve öğretmenlerin katılacağı örgütsel iletişim konulu ulusal ve uluslar arası seminer, konferans ve sosyal etkinlikler düzenlenmeli, bu etkinlikler amaca uygun ve periyodik aralıklarla yapılmalıdır.

11. Okul yönetici ve öğretmenlerinin yüz yüze iletişimini kolaylaştıracak etkin sosyal ortamlar oluşturulmalıdır.
12. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerle iletişimini cazipleştirecek ödüllendirme seçenekleri sunulmalı ve teşvik edilmelidir.
13. İletişimde öğretmenlerin cinsiyet, branş, mezun olduğu eğitim kurumu, yönetim deneyimi, hizmet yılı, yetiştikleri sosyal alt alan gibi etkenlerin iletişimin engellerini ortadan kaldırmada dikkate alınması gereken etmenler olduğu göz ardı edilmemelidir.

#### **5.4. Araştırmacılar İçin Öneriler**

1. Bayan-erkek okul yöneticilerinin iletişimini karşılaştırmalı araştırmalar yapılmalıdır.
2. Sosyal yapının beden iletişimini kullanmadaki etkisini ortaya koyan çalışmalar yapılabilir.
3. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerinin iletişim becerilerini değerlendirme çalışmaları yapılabilir.
4. Eğitim kurumları ile ilgili araştırmalarda anket yönteminden ziyade mülakat, gözlem vb. yöntemlerin kullanıldığı akademik çalışmalara daha fazla ağırlık verilmelidir.

**KAYNAKLAR**

- Açıklan, A. (1998). **Toplumsal ve Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul İşletmeciliği**. Pegem Yayınevi, Ankara.
- Aslan, B. (1989). **Eğitimde Teftiş**, Gazi Büro Kitapevi, Ankara.
- Aşkun, İ, C. (1989). **Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları**. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt VII. Sayı: 1, Eskişehir.
- Barrett, D. J. (2002). **Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change**. An International Journal, Volume 7, No: 4, <http://www.emeraldlibrary.com>. 10.10. 2003 tarihinde indirildi.
- Başaran, İ. E. (1996) **Eğitim Yönetimi**, Yargıcı Matbaası, Ankara.
- Batlaş, Z. Batlaş, A. (1992) **Bedenin Dili**, Remzi Kitabevi, Ankara.
- Bayram, H. (1992). **Eğitim Yüksekokullarında Öğretim Elemanı-Öğrenci İletişimi**. Gazi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Boz, İ. (2003). **Sınıf Yönetme Sanatı**, Zambak Yayınları, İstanbul.
- Budak, G. (1986). **Örgütsel ve Yönetimsel Etkililikte İletişimin Rolü**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Bulut, Y. Y. (1998). **Öğretmen ve Yöneticilerinin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyleri ve Bu Algılarıyla Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişkiler**. Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Yayıncılık Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı**. Pegem Yayıncılık Ankara.
- Celep, C. (1992). **İlkokullarda Yönetici Öğretmen İletişimi**. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 8, Mayıs.
- Coulso, J, C. –Thomas.(1992). **Executive Communication in Crisis**. Executive Development, Volume 5, No: 1, <http://www.emerald-library.com>. 08.11. 2003 tarihinde indirildi.
- Çelik, V. (1997). **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara.

- Çelik, V. (1999). **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çeliker, M. (1986). **Eğitim Örgütlerinde İletişim**. Ankara Üniversitesi Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çetinkanat, C. (1998). “**Öğretmen Adayları ve Müfettişlerin Bakış Açısından Öğretmen İletişim Becerileri**”. Kuram Uygulamada Eğitim Yönetimi. Bahar Yayınevi, Ankara.
- Değer, M. (1998). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin öğretmenlerle Kurdukları İletişim Yeterlikleri ve İletişime Engel Teşkil Eden Davranışlar**. On Sekiz Mart Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Demiray, U. (2003). **Genel İletişim**, Regem Yayıncılık, Ankara.
- Dennis, T. ,Irving, P. (1995). **Integrated Communications Perspectives and the Practice of Total Quality Management**, Volume 8, No: 3, <http://www.emerald-library.com>. 01.10. 2003 tarihinde indirildi.
- Dökmen, Ü. (2002) **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2002) **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erçetin, Ş. (1995). **Okul Müdürleri ile Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler**. Şafak Matbaacılık, Ankara.
- Ergin, A. (1998). **Öğretim Teknolojisi İletişim**. Anı Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Ermert, M. (2000). **Kuramsal Kültür Olarak İletişim**, Executive Excellence, Sayı: 35
- Ersever, O. G. (2003) **Etkili İletişim**, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Milli Eğitim Yayınevi, Sayı 36: 9.
- Evans, C, Hammersley, Q, G, Robertson M. (2001). : **Assessing the Role and Efficacy of Communication Strategies in Times of Crisis**. Journal of European Industrial Training, Volume 5, No: 5, <http://www.emeraldlibrary.com>. 15.05. 2004 tarihinde indirildi.
- Fletcher, M. (1999). **The Effects of Internal Communication, Leadership and Team Performance on Successful Service Quality Implementation: A South African Perspective**. Team Performance Management, Volume 25, No: 6, <http://www.emeraldlibrary.com>. 21.05. 2004 tarihinde indirildi.
- Gürsel, M. (1997). **Okul Yönetimi**, Mikro Basın Yayın Dağıtım, Konya.

- Gürses, M. (2003). **Etkin İletişim ve Empati**, İ.d.e.a Yayınları, İstanbul.
- Güzelcık, E. (1999). **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Hoşgörür, V. (2002). **Sınıf Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Hunt, O. , Dennis, T. and Owen, H. (2000). **The Communucation Experiences of Education managers: İdentifying Strengths, Weaknesses and Critical Incidents**. *International Journal of Educational Management*, Volume 14, No: 3, <http://www.emeraldlibrary.com>.30.05. 2004 Tarihinde indirildi.
- Karadut, G. (2001). **Liderlik Faktörlerinden İletişimin Verimlilik Üzerine Etkisi**. Cumhuriyet Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Karip, E. (1999). **Çatışma Yönetimi**. Pegem Yayınevi, Ankara.
- Kaya, Z. (2002). **Sınıf Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Kayıkçı, K. (1997). **Genel Liselerde yönetici Öğretmen İletişimi Engellerine İlişkin Yöneticilerle Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Kılıç, M. (1999). **Yönetici Adayları Ders Notları**, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü EYD Bilim Dalı, İnönü Üniversitesi Yayınları, Malatya.
- Kurt, İ. (2000). **Yetişkin Eğitimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Namlu, N. (2001). **İlköğretim Okul Yöneticilerinin Ekip Liderliği Özellikleri ve İletişim Becerilerine Dayalı Çatışma Eğilimleri**. Anadolu Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Öksüz, A. (1997). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlilikleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
- Özbek, S. (1998). **İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri**. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). **Örgütsel Psikoloji**. Alfa Basımevi, Bursa.
- Sillars, S. (2003). **İletişim**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.
- Şişman, M. (2002). **Öğretim Liderliği**, Pegem Yayıncılık, Ankara.

- Tabak, R. S. (1998). "Kuramsal İletişim" Hastane Yöneticiliği. Nobel Tıp Kitapevi, İstanbul.
- Tan, A. (2003). İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi. Fırat Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Tavşancıl, E. (2003). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Terzi, A. R. (2004). Eğitim ve Okul Yöneticiliği, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Tınmaz, M. (2000). Kamu ve Özel Sektör İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililiği. Sakarya Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Tutar, H. (2003). Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, K. (1996). Bolu İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Yorulmaz, A. (2001). Kurum İçi İletişimin Verimlilik ve İmaj Üzerine Etkisi. Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Youdale, P. (1991). Communication and the Professional İmage, Executive Development, Volume 4, No: 3, <http://www.emerald-library.com>. 03.07. 2004 tarihinde indirildi.

## Saygıdeğer Öğretmenim;

Bu anketin amacı mevcut durumda okul yöneticilerinin öğretmenler ile iletişim düzeylerini tespit etmektir. Vereceğiniz cevaplar sadece bu amaçla kullanılacaktır. Ortaya çıkacak sonuçlar Öğretmen - Yönetici İletişimine ışık tutacaktır. Göstereceğinizi umduğum katkınıza ve ilginize eşekkür ederim.

Yrd. Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN

Cengiz BATMAZ  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz : ( ) Bayan ( ) Erkek

Hizmet Yılıınız : ( ) 1-5 Yıl arası ( ) 6-10 Yıl arası ( ) 11-15 Yıl arası  
( ) 16-20 Yıl arası ( ) 21 Yıl ve Üzeri

Mezun olduğunuz Eğitim Kurumu : ( ) İki Yıllık Önlisans ( ) Üç Yıllık Önlisans  
( ) Lisans ( ) Y. Lisans

Branşınız : ( ) Sınıf Öğretmeni ( ) Branş Öğretmeni

Yöneticilik Deneyiminiz : ( ) Müdür ( ) Müdür Yardımcısı ( ) Yöneticilik Deneyimi Olmayan

### L BÖLÜM: YÖNETİCİ ÖĞRETMEN İLETİŞİMİ

Her zaman: 5	Sıklıkla: 4	Ara Sıra: 3	Nadiren: 2	Hiçbir Zaman:1
--------------	-------------	-------------	------------	----------------

Aşağıdaki Soruları YÖNETİCİNİZLE İLETİŞİMİ Dikkate Alarak Cevaplayınız.

#### Okul Yöneticilerinin İletişimi Başlatma Becerisi

1	İletişimde objektif kriterleri dikkate alır.	
2	İletişimde nezaket ( Lütfen, rica ederim vb. ) kurallarına uyar.	
3	Özel günlerde ( Bayram, düğün vb. ) iletişiminde fahişlikler gözlenir.	
4	İletişim biçimi uzlaştırıcı, işbirlikçi ve ortak paydada buluşturandır.	
5	Öğretmenin fikirlerini alır.	
6	İletişimde empati kurar.	
7	İletişim esnasında yazılı olarak not alır.	
8	İletişim biçimi ile model olmaya çalışır.	
9	İletişim kanallarını açık tutarak dönüt alır.	
10	Sözlü ve sözsüz iletişimi koordinasyon içinde kullanır.	
11	Eğitim düzeyi, dünya görüşü, yetiştiği sosyal yapının iletişime yön verdiğine inanır.	
12	Olumsuz durumlardan olumlu sonuçlar çıkarmaya çalışır.	
13	İletişimde duygusal zekâsını aktif kullanır.	
14	Kişisel problemlerini ilişkilere yansıtır.	
15	İletişimsizliğin kendinden kaynaklandığına inanır ve davranışlarında değişikliğe gider.	
16	İletişimde kişilere özel stratejiler uygular.	
17	İletişimde çifte standart uygulamalarına karşıdır.	
18	İnformal iletişim kanallarından (Fısıltı gazetesi, söylenti, dedikodu vb) etkilenir.	
19	Öğretmenlerin cinsiyeti iletişim biçimini etkiler.	

#### Okul Yöneticilerinin Beden Dilini Kullanma Becerisi

20	Formal iletişimde tebessümden kaçınır.	
21	Jest ve mimikleri yerinde ve zamanında kullanır.	

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ





**Sayın Okul Yöneticisi;**

Bu anketin amacı mevcut durumda okul yöneticilerinin öğretmenler ile iletişim düzeylerini tespit etmektir. Vereceğiniz cevaplar sadece bu amaçla kullanılacaktır. Ortaya çıkacak sonuçlar Yönetici - Öğretmen İletişimine ışık tutacaktır. Göstereceğinizi umduğum katkınıza ve ilginize teşekkür ederim.

Yrd. Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN

Cengiz BATMAZ  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## **I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER**

Cinsiyetiniz : ( ) Bayan ( ) Erkek

Hizmet Yılıınız : ( ) 1-5 Yıl arası ( ) 6-10 Yıl arası ( ) 11-15 Yıl arası  
( ) 16-20 Yıl arası ( ) 21 Yıl ve Üzeri

Mezun olduğunuz Eğitim Kurumu : ( ) İki Yıllık Önlisans ( ) Üç Yıllık Önlisans  
( ) Lisans ( ) Y. Lisans

Branşınız : ( ) Sınıf Öğretmeni ( ) Branş Öğretmeni

Yönetim Kademeniz : ( ) Müdür ( ) Müdür Yardımcısı ( ) Müdür Yardımcısı

## **II. BÖLÜM: YÖNETİCİ ÖĞRETMEN İLETİŞİMİ**

Her zaman: 5	Sıklıkla: 4	Ara Sıra: 3	Nadiren: 2	Hiçbir Zaman:1
Aşağıdaki Soruları ÖĞRETMENLERLE İLETİŞİMİNİZİ Dikkate Alarak Cevaplayınız.				
<b>İletişimi Başlatma Beceriniz</b>				
1	İletişimde objektif kriterleri dikkate alırım.			
2	İletişimde nezaket ( Lütfen, rica ederim vb. ) kurallarına uyarım.			
3	Özel günlerde ( Bayram, düğün vb. ) iletişimimde fahişlikler gözlenir.			
4	İletişim biçimim uzlaştırıcı, işbirlikçi ve ortak paydada buluşturandır.			
5	Öğretmenin fikirlerini alırım.			
6	İletişimde empati kurarım.			
7	İletişim esnasında yazılı olarak not alırım.			
8	İletişim biçimim ile model olmaya çalışırım.			
9	İletişim kanallarını açık tutarak dönüt alırım.			
10	Sözlü ve sözsüz iletişimi koordinasyon içinde kullanırım.			
11	Eğitim düzeyi, dünya görüşü, yetiştiği sosyal yapının iletişime yön verdiğine inanırım.			
12	Olumsuz durumlardan olumlu sonuçlar çıkarmaya çalışırım.			
13	İletişimde duygusal zekâmı aktif kullanırım.			
14	Kişisel problemlerimi ilişkilere yansıtırım.			
15	İletişimsizliğin benden kaynaklandığına inanırım ve davranışlarımda değişikliğe giderim.			
16	İletişimde kişilere özel stratejiler uygulayırım.			
17	İletişimde çifte standart uygulamalarına karşıyım.			
18	İnformal iletişim kanallarından (Fısıltı gazetesi, söylenti, dedikodu vb) etkilenirim.			
19	Öğretmenlerin cinsiyeti iletişim biçimimi etkiler.			
<b>Beden Dilini Kullanma Beceriniz</b>				
20	Formal iletişimde tebessümü bol bol kullanırım.			
21	Jest ve mimikleri yerinde ve zamanında kullanırım.			

**LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ**



## ÖZGEÇMİŞ

Cengiz BATMAZ;

1969 yılında Elazığ'ın Maden ilçesinde doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Elazığ merkezde tamamladım. 1989 yılında Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Yüksek Okulundan mezun oldum. 1990 yılında Kahramanmaraş ilinde 5 yıl birleştirilmiş sınıf öğretmenliği yaptım. Daha sonra Elazığ'ın Maden ilçesinde bir yıla yakın ilköğretim okulu müdür yardımcılığı görevinde bulundum. 1995-2000 yılları arasında Elazığ merkezde sınıf öğretmenliği görevime devam ettim. 1999 yılında yapılan yönetici atama sınavları sonucunda, 2000 yılında Şehit Öğretmen Rüstem Şen ilköğretim okulu müdürlüğüne atandım. 2001 yılında da Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Lisans Tamamlama Programından mezun oldum. Lisans eğitimimi tamamladıktan sonra 2002 yılında Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında yüksek lisans programına başladım, halen yüksek lisans programında tez aşamasında eğitimime devam etmekteyim. Evli ve iki çocuk babasıyım.