

T. C.

**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİMDALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARININ
İLETİŞİM BECERİLERİYLE İLİŞKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erkan DEMİR

İstanbul 2016

T. C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİMDALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARININ
İLETİŞİM BECERİLERİYLE İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erkan DEMİR

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Bilal YILDIRIM

İstanbul 2016

T. C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAY SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;


Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Bilal YILDIRIM

Üye : Yrd. Doç. Dr. Demet Zafer GÜNEŞ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mehmet Zeki ILGAR

Yukardaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.


Prof. Dr. İbrahim GÜNEY
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin yönetsel davranışları ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Eğitim, toplumun gelişmesini ve ilerlemesini sağlayan, ülkenin geleceğini oluşturan en önemli unsurdur. Eğitimin unsurunun vazgeçilmez parçası ve sistemde en önemli görevi üstlenenler okul müdürleri, öğretmenler ve diğer görevlilerdir. Bir toplumun gelişiminde eğitimin içinde bulunan bütün paydaşların çabası o toplumun geleceğini belirler. Bunu gerçekleştirirken ortak amaçlar ve ortaklaşa etkileşim, erişilmek istenilen yerin en temel taşıdır. Bu süreçte yönetsel davranış ve iletişim becerisi. iki kavramları ortaya çıkarmaktadır. Okul müdürlerinin yönetsel davranışı ile iletişim becerisinin okullardaki tüm personelin algılarını artıracakı düşünülmektedir. Dolayısıyla okullarda yönetsel davranış ile iletişim becerisi arasındaki ilişkinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmanın eğitim sistemi açısından yararlı olacakı düşünülmektedir.

Eğitim Yönetimi alanında başladığım Yüksek Lisans eğitimi boyunca başarılı bir çalışma ortaya koyacağıma inandıran ve hep destekleyen, motive eden ders işleme tarzı ve davranışlarındaki pozitif etkisi, iletişim becerilerindeki başarısını örnek aldığım, bu tezin ortaya çıkmasını sağlayan saygıdeğer danışman hocam Sayın Yrd. Doç.Dr. Bilal Yıldırım gösterdiği ilgi, destek ve yardımları için, bunun yanında ölçek çalışmamda katkısı olan değerli okul yönetici ve öğretmenlere teşekkür ederim.

HAZİRAN 2016

Erkan DEMİR

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARININ İLETİŞİM BECERİLERİYLE İLİŞKİSİ

Erkan DEMİR

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bilal YILDIRIM

Haziran, 2016, 84+ ix

Bu çalışmanın amacı okullarda okul müdürünün yönetsel davranışı ile iletişim becerisi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca kişisel bilgi formunda yer alan değişkenlerin yönetsel davranış ve iletişim becerisi üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma evrenini 2014-2015 öğretim yılında Tekirdağ ili Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Çerkezköy İlçesindeki devlet okullarından liselerde görev yapan toplam 350 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini farklı okullardan en az 15 öğretmen olmak üzere rastgele seçilen 260 öğretmen oluşturmaktadır. Toplanan ölçeklerden yanlış ya da eksik olanlar ayıklanmış 217 ölçek kullanılabilir bulunarak değerlendirilmeye alınmıştır. Veriler “kişisel bilgi formu”, “Yönetsel davranış ölçeği”, “İletişim becerisi ölçeği” ile toplanmıştır. Öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda SPSS 22 paket programı kullanılarak problem cümlesi içerisinde yer alan değişkenlerin frekans, yüzde, standart sapma, aritmetik ortalama değerleri bulunmuştur. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında Gruplar normal dağılım göstermediği için iki grup arasındaki farkı MANN WHITNEY U TESTİ, ikiden fazla grupta parametrelerin gruplararası karşılaştırılmalarında KRUSKAL WALLIS testi, farklılığın kaynağını tespit etmek için ise KRUSKAL WALLIS testinin sağladığı ikili karşılaştırma verileri kullanılmıştır. Okul Müdürlerinin yönetsel davranışı ile iletişim becerisi arasındaki ilişkiyi saptamak için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretmenlerin yönetsel davranışı ile iletişim becerisi arasında pozitif yönde, orta düzeyde, istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

- Okullarda müdürlerin iletişim becerisi ne kadar gclyse yönetimin yönetsel davranışlarında o oranda olumlu olacağı anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetsel Davranış, iletişim Becerileri, Okul Yöneticisi, Okul Kültürü



ABSTRACT

RELATIONS OF COMMUNICATION SKILLS WITH ADMINISTRATIVE BEHAVIOR OF SCHOOL ADMINISTRATORS

Erkan DEMİR

Masters Degree, Department of Educational Sciences

Thesis Advisor : Assistant Professor Doctor Bilal YILDIRIM

JUNE,2016,84+ix

The aim of this study is to examine the relationship between the administrative behavior and communication skills of School Principals. It has also been investigated whether the variables in the form of personal information is causing a significant difference on administrative behavior and communication skills or not.

This research is relational screening model. The total study population consists of teachers working in public high schools of Tekirdağ, Çerkezköy district belonging to the National Education Directorate in 2014-2015 academic year. The sample of the study consists of 260 randomly selected teachers, including at least 15 teachers from different schools. Incomplete or inaccurate scales were winnowed out and 217 scales were found usable and evaluated. Data was collected via " Personal Information Form ", " Administrative Behavior Scale" , " Communication Skills Scale". In line with the responses of teachers using SPSS 22 software package program, in the problem statement variables of frequency, percentage, standard deviation, was found by the arithmetic mean value.

While comparing the quantitative data, since groups did not show normal distribution, to determine the difference between the two groups MANN WHITNEY U TEST, for intergroup comparison of parameters in more than two groups KRUSKAL - WALLIS TEST, to determine the source of differences, binary comparison data of KRUSKAL WALLIS TEST was used. Pearson Correlation Coefficient was calculated to determine the relationship between Administrative Behavior and Communication Skills of School Principals. The following conclusions were reached by the findings :

- Statistically significant relationship has been found between administrative behavior and communication skills of teachers in a positive way and moderate.

-It is understood that the more communication skills of school principals strong, the better functioning of the administrative behaviours of administrators is positive and creates school culture.

Key Words : Administrative Behaviour, Communication Skills, School Master, School Culture.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖNSÖZ	ii
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Varsayımlar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
BÖLÜM II.....	6
2.KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2.1.Yönetim ve Yönetici	6
2.1.1. Yönetim.....	6
2.1.2. Yönetici.....	6
2.1.2.1.Klasik Yönetici.....	7
2.1.2.2.Modern Yönetici	7
2.1.2.3.Klasik Yönetici, Modern Yönetici Entelektüel Özellikler.....	7
2.1.2.4. Klasik Yönetici Modern Yönetici Karakter Özellikler	8
2.1.2.5. Sosyal Özellikler	8
2.1.3. Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme Uygulamasının Tarihi Gelişimi.....	8
2.1.4. Yönetimsel Davranış	19
2.1.4.1.Hedef Belirleme ve Öğrenci Başarısına Önem Verme	22
2.1.4.2.Güç ve Karar Verme	22
2.1.4.3.Eğitim Programının Tasarlanması ve Eşgüdümlemesi	22
2.1.4.4.İnsan İlişkileri.....	22
2.2.Eğitim Yönetimi.....	22
2.3. Okul Yöneticisi	24

2.4. Kültür	25
2.4.1. Kültür Davranış İlişkisi	26
2.4.2. Kurum Kültürü	27
2.4.3. Kurum Kültürünün Oluşumu	28
2.4.4. Okul Kültürü	29
2.5. İLETİŞİM.....	33
2.5.1. İletişimin Tanımı.....	33
2.5.2. İletişim Süreci	34
2.5.2.1. Verici.....	35
2.5.2.2. Verici Kodlama	35
2.5.2.3. Verici Kodlama İleti ve Ortam.....	35
2.5.2.4. Verici Kodlama İleti ve Ortam Alıcı.....	35
2.5.2.5. Verici Kodlama İleti ve Ortam Dönüt.....	35
2.5.3. İletişim Çeşitleri	36
2.5.3.1. Sözlü İletişim	36
2.5.3.2. Sözsüz İletişim	36
2.5.3.3. Yazılı İletişim.....	36
2.5.4. İletişim Becerileri.....	37
2.5.4. İletişim Becerilerini Oluşturan Öğeler	38
2.5.4.1. Saygı Duymak	38
2.5.4.2. Empati Kurmak	38
2.5.4.3. Etkin Dinlemek	39
2.5.4.4. Somut Konuşmak.....	40
2.5.4.5. Uygun Şekilde Kendini Açmak	40
2.5.4.6. Ben Dilini Kullanmak	41
2.5.4.7. Tam ve Tek Mesaj Yollamak.....	41
2.5.4.8. Kendine Güven Duymak.....	41
2.5.4.9. Saydam Olmak	41
2.5.4.10. Sözel Olmayan Davranışlarla Sözel Davranışların Uyumlu Olması	41
2.5.5. Okul Yönetiminde İletişim.....	42
2.5.6. Okul Müdürünün İletişim Becerisi.....	43
2.5.7. Okullarda Etkili İletişim.....	45
BÖLÜM III	47

YÖNTEM.....	47
3.1. Araştırmanın Modeli	47
3.2 Evren ve Örneklem	47
3.3. Veri Toplanması.....	48
BÖLÜM IV	52
BULGULAR VE YORUMLAR.....	52
4.1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	52
4.2. Verilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi.....	54
4.2.1.Öğretmenlere Göre Müdürlerin Yönetmel Davranış Düzeyleri Ve İletişim Becerileri Düzeyleri	54
4.2.2.Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Algıladıkları Yönetmel Davranış Düzeyleri Ve Algıladıkları İletişim Becerileri Düzeyleri.....	55
4.2.3.Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Algıladıkları Yönetmel Davranış Düzeyleri Ve Algıladıkları İletişim Becerileri Düzeyleri	55
4.2.4.Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Algıladıkları Yönetmel Davranış Düzeyleri Ve Algıladıkları İletişim Becerileri Düzeyleri	56
4.2.5.Öğretmenlerin Okulda Bulunma Sürelerine Göre Algıladıkları Yönetmel Davranış Düzeyleri Ve Algıladıkları İletişim Becerileri Düzeyleri.....	57
4.2.6.Öğretmenlerin Algıladıkları Yönetmel Davranış Düzeyleri Ve Algıladıkları İletişim Becerileri Düzeyleri Arasındaki İlişki	58
BÖLÜM V	59
SONUÇ VE ÖNERİLER	59
5.1.Sonuç.....	59
5.2. Öneriler	61
KAYNAKLAR	63
EKLER.....	67
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ İZİN YAZISI.....	72

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO:1 YÖNETSEL DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ PUANLAMA SINIRLARI	49
TABLO:2 YÖNETSEL DAVRANIŞ ÖLÇEK DEĞERLENDİRME SEÇENEKLERİ VE PUAN ARALIKLARI	49
TABLO:3 İLETİŞİM BECERİSİ ÖLÇEĞİ PUANLAMA SINIRLARI.....	50
TABLO :4 İLETİŞİM BECERİSİ ÖLÇEK DEĞERLENDİRME SEÇENEKLERİ VE PUAN ARALIKLARI	50
TABLO:5 ÖĞRETMENLERİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI.....	52
TABLO :6 ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENİM DURUMUNA GÖRE DAĞILIMI	52
TABLO :7 ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ KIDEME GÖRE DAĞILIMI.....	53
TABLO :8 ÖĞRETMENLERİN OKULDAKİ KIDEME GÖRE DAĞILIMI.....	53
TABLO: 9 ÖĞRETMENLERE GÖRE MÜDÜRLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞ DÜZEYLERİ VE İLETİŞİM BECERİLERİ DÜZEYLERİ.....	54
TABLO:10 ALGILANILAN YÖNETSEL DAVRANIŞ VE İLETİŞİM BECERİLERİ DÜZEYLERİNİN CİNSİYET DEĞİŞKENİ İÇİN MANN WHITNEY U TESTİ TABLOSU..	55
TABLO :11 ALGILANILAN YÖNETSEL DAVRANIŞ VE İLETİŞİM BECERİLERİ DÜZEYLERİNİN CİNSİYET DEĞİŞKENİ İÇİN MANN WHITNEY U TESTİ TABLOSU..	55
TABLO:12 ALGILANILAN YÖNETSEL DAVRANIŞ VE İLETİŞİM BECERİLERİ DÜZEYLERİNİN MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİ İÇİN KRUSKAL WALLİS H TESTİ TABLOSU	56
TABLO:13 ALGILANAN YÖNETSEL DAVRANIŞ VE İLETİŞİM BECERİLERİ DÜZEYLERİNİN OKULDA BULUNMA SÜRESİ DEĞİŞKENİ İÇİN KRUSKAL WALLİS H TESTİ TABLOSU	57
TABLO:14 ÖĞRETMENLERİN ALGILADIKLARI YÖNETSEL DAVRANIŞ DÜZEYLERİ VE ALGILADIKLARI İLETİŞİM BECERİLERİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ GÖSTEREN SPEARMAN KORELASYON ANALİZİ.....	58

BÖLÜM I

GİRİŞ

Eğitim sisteminin kendinden beklenen rolü yerine getirmesi okullar aracılığıyla gerçekleşebilir. Toplumun yapısının şekillendirilmesi açısından, okulların, iyi yapılandırılması, yönetilmesinin önemini beraberinde getirebilir. Okullardaki yönetim anlayışı; etkili insan ilişkileri buna bağlı olarak iletişim süreçlerinin önemi, söz konusu örgütlerin malzeme ve ürünü insan olduğu için daha da artmaktadır (Açıkalın, 1996).

Kişiler arası iletişim süreçlerini biçimlendiren en önemli değişkenlerin başında okul müdürünün yönetsel davranışı gelmektedir. Etkili bir okulun oluşması okul müdürlerinin davranışlarıyla yakından ilgilidir. Okul müdürlerinin davranış ve iletişim bozuklukları varsa, bunlar okulun kültürünü ve başarısını olumsuz yönde etkileyebilir. Olumsuz bir okul kültürü, kurum personelinin uyumsuz hale getirebilir ve okulun başarısını engelleyebilir. Amacına ulaşamayan bir okulun da başarılı veya etkili bir okul olduğunu söylemek mümkün olmayabilir (Başaran, 1992).

Okulların birbirinden farklı kılın ve kültürel yapısını ortaya koyan özelliklere ilişkin olarak yapılan araştırmalarda okulların ikliminin, kültürel yapısının fiziksel özelliklerden çok, yönetici, öğretmen ve öğrenci iletişiminin yapısından kaynaklandığını ileri sürülebilir. Okullardaki iletişimin başlatıcısı aktarıcısı okul müdürünün etkisi çoktur (Celep, 2000).

Eğitime, okullarda vicdani bir renk, semavi bir soluk vermedikçe, yüce bir tefekkürün enginliğinde şekillendirmedikçe, değerler perspektifimizde taklitçi ve sorumluluğunu yerine getirmeyen oluşları lif lif değerlendirmedikçe, olumsuz olan iletişimsizliği ve davranışları kırmadıkça, çağa da ışık tutan aydınlık terkiibe ulaşamayız. Mesele, bu oluşumun kavranıp insandan devlete tüm çabaların bu yönde harcanmasıdır (Tozlu, 2004).

Okul müdürlerinin yönetsel davranışları ile iletişim becerileri arasındaki anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkiyi ortaya koyabilmek için “Okul Müdürlerinin Yönetsel Davranışı” ile “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri” ayrıntılı olarak ele alınmasında yarar görülmektedir.

1.1. Problem Durumu

Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve geliştirmesinde en önemli kaynak yetiştirdiği insan olmalıdır. Okulların; toplumun üyesi olan insanı yetiştirmede ki başarısızlığı aile ülke ve daha ötesi insanlık için bir kayıptır. Bu kayıpların önlenmesinde okullara büyük görevler düşmektedir. Okul tek başına bir eğitim kurumu değildir. Öğrencinin ailesi ve içinde bulunduğu çevre de eğitim kurumunun bir parçasıdır. Kendisine düşen görevler kapsamında okul yöneticilerinin rollerini iyi bilmeleri gerekmektedir. Okul müdürünün görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürü davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmen ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlanmasına bağlıdır (Taymaz, 2011 s.54).

Her okulun farklı bir iklimi vardır. Buna neden olan değişkenler örgütsel iletişim, yönetici ve yönetsel süreçtir. Bu değişkenlerin en önemlisi de okul müdürleri olabilir. Okul müdürleri insancıl ve öncelikle yönetsel becerilere sahip ve güçlü bir iletişim becerisine sahip olmalıdır.

Okul, birey ve gruplar arasında oluşan veya oluşturulan iletişim yumağından ibarettir. Okulda, bahar havasını oluşturan, işbirliğini sağlayan, çatışma ortamını çözen okul müdürünün davranışı ve iletişim becerisidir. Yetkin her okul müdürünün ajandasının ilk sayfasında 'iletişim becerisinin geliştirilmesi' notunun, altı kırmızı kalemle çizilmiş olmalıdır. Bu kapsamda, okulun bütün paydaşlarının iletişimle ilgili yeterlilikleri ve becerilerini geliştirmeleri konusunda okul müdürünün gerekli ortamı oluşturmalıdır (Açıkalm, 2015).

Okulda iletişimin başlatıcısı ve bütün paydaşlarla iletişimin güçlü olması başta okul müdürlerinin başarısı denilebilir. Okul müdürleri zamanının çoğunu iletişimde bulunarak geçiriyor olması olasıdır. Dolayısıyla başarılı okul müdürleri için anahtar kelimelerden birisi de etkili iletişim olabilir. Okul müdürü etkili iletişim ve bunun doğal sonucu etkili okul için, işlevsel bir iletişim akımı sağlamalı ve sürdürebilmelidir. Bunun için okul müdürü kendisini, çevresindekilere benimsetmeli, yeterince iletişim kanalı kurarak her zaman iletişime açık olabilmelidir.

Araştırmalar, iletişimde başarılı okul m¼d¼rlerinin daha etkili olduğunu g¼stermektedir. (Bursalıoğlu, 2012). Etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için okul m¼d¼rlerinin iletişim ¼geleri, ilkeleri stratejileri, engelleri konusunda yetişmiş ve beceri sahibi olmaları gerekir. Etkili iletişim okul m¼d¼rlerinin y¼netsel davranışlarında pozitif etki oluşturabilir. Okulun başarisında ¼nemli bir değişken olarak ortaya çıkabilir.

G¼n¼m¼zde değişen ve gelişen eğitim sistemi y¼netimdeki, değişimi de beraberinde getirmiştir. Etkili ve başarılı okul için; y¼neticilerin iyi yetişmiş y¼netim becerisine sahip içten, samimi, insancıl, empati yeteneği g¼l¼, takım ruhuna sahip, b¼t¼n çalışanları bulunduğu ortamda huzurlu olmalarını sağlayan, ¼zverili y¼netim anlayışına sahip olabilmelidir.

Eğitim sisteminde okullar t¼rlerine g¼re isimleri, amaçları, programları, işleyişleri, kadroları birbirlerine benzerler. Ancak okulda çalışan personelin davranışları, ilişkileri, okulun k¼lt¼r¼, sağlığı ve iklimi bakımından birbirine benzemezler. Bu farklılığın ¼nemli nedenlerinden biri okul m¼d¼rlerinin okulu y¼netirken oynadıkları rollerdir(Taymaz, 2011.s.56).

Okullardaki farklılıkların nedeni okul m¼d¼rlerinin y¼netsel davranışları ve iletişim becerileri olarak d¼ř¼n¼lmektedir.Yapılan literat¼r taramasında y¼netici davranışları, iletişim becerileri alanında çok sayıda araştırmaya rastlanılmaktadır. Ancak okul m¼d¼rlerinin y¼netsel davranışlarıyla iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi inceleyen doğrudan bir araştırmaya rastlanılmamaktadır. Bu sebeple bu araştırmanın problem c¼mlesi;

‘Okul m¼d¼rlerinin y¼netsel davranışları ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?’ şeklinde belirlenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; ¼ęretmen g¼r¼řlerine g¼re y¼neticilerin y¼netsel davranışları ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenebilmesidir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1-¼ęretmen g¼r¼řlerine g¼re okul y¼neticilerinin iletişim becerileri ne d¼zeydedir?
- 2-¼ęretmen g¼r¼řlerine g¼re okul y¼neticilerinin y¼netsel davranışları ne d¼zeydedir?

3- Okul yöneticilerinin yönetsel davranışları ve iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında;

- Branş
- Cinsiyet
- Kıdem
- Öğrenim Durumu
- Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi
- Görev değişkenleri bakımından

anlamli fark var mıdır?

4- Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile yönetsel davranışları arasında anlamli bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Okul yöneticilerinin yönetsel davranışı iyi bir okul kültürünün oluşması, başarılı ve etkili okul olmasını sağlar. Bunu gerçekleştirirken okul müdürünün güçlü yenilikçi bir iletişim becerisine sahip olması gerekir. Bu araştırma ile okullarda ki sorunlu alanların belirlenip ortadan kaldırılması bakımında bu araştırmanın araştırma kapsamındaki okullara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Okul müdürleri sürekli iletişim içindedir. Bu anlamda okullar yatay ve dikey düzeylerde bilgi duygu ve düşünce akışı örüntülerinin oluşturduğu yapılardır. Bu yapının işleticisi okul müdürleridir. Bu araştırma ile okul müdürlerinin bu konulardaki bilgi ve beceri düzeyleri belirlenerek, okulun başarılı bir şekilde yönetilmesine ve iletişim becerisini geliştirmesine katkı sağlayabilmesi olasıdır.

Okul müdürlerinin iletişim becerisiyle yönetsel davranışı arasındaki ilişkisinin olup olmadığının belirlenmesi, yöneticilerin yetişmesi ve okulların yapılanması konusuna ışık tutarak, sorunların çözümüne modern eğitim anlayışı ile yaklaşılmasına bir araç olabilir.

Bu araştırma ile eğitim sisteminde yer alan ‘yönetsel iletişim’ becerileri saptanabilecektir. Yönetici ile örgüt üyeleri arasındaki iletişim kopukluklarını belirlenmesiyle örgüt üyelerinin moralleri ile sorumluluk duygusu yükselebilecek böylece her iki tarafta görev ve sorumluluklarına daha iyi motive olacaktır.

Yöneticilerin örgütlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yönetmelerinde bir kaynak sağlamış olabilir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın bağlı olduğu varsayımlar şunlardır:

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçek sorularına verdikleri cevaplar gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.
2. Araştırmada kullanılan yönetsel davranış ve iletişim becerileri' ölçekleri araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak niteliktedir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma 2014-2015 öğretim yılında Tekirdağ ili Çerkezköy, ilçelerindeki resmi okullarda lise düzeyinde görevli, öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır. Bu araştırma devlet okullarında yapılmış, özel okullar araştırmaya katılmamıştır.
2. Araştırmadan elde edilen veriler öğretmenlerin “kişisel bilgi formunda” , “yönetsel davranış ölçeği” ve “iletişim becerileri ölçeği”nde yer alan sorulara verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.
3. Araştırmaya 90 öğretmene ulaşılabildiği halde katılmamasının nedeni yönetmelik değişikliğiyle okul müdürlerinin müdürlük görevine devam için değerlendirmeye tekrar alınması, bu süreçte öğretmenlerin müdürlerinden çekinmesi olabilir.

1.6. Tanımlar

Yönetsel Davranış: Yönetici; birey ve grupları eyleme geçirip, önceden saptanmış hedeflere yönetebilmek davranışdır.

İletişim: İletişim gönderici ile alıcı arasında, anlamlardan sonuç çıkarma ve bilgi değişimi olarak tanımlanabilir.

Yönetim: Bir işi başkalarına yaptırma sanatı ya da bir işin nasıl yapılacağını bilmek ve o işin yapılmasını sağlamak sanatı olarak tanımlanır.(Özden, 2004)

Yönetici: Çerkezköy İlçesi Anadolu Liselerinde görev yapan idarecilerdir.(MEB)

Kurum: Çerkezköydeki Ortaöğretim Okulları

BÖLÜM II

2.KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesine, konuyla ilgili temel kavramların açıklanmasına ve bu konu alanında daha önce çalışılmış araştırmalara yer verilmiştir. Bu amaçla öncelikle konuyla ilgili araştırmalar incelenmiştir.

2.1.Yönetim ve Yönetici

2.1.1. Yönetim

Bir işi başkalarına yaptırma sanatı ya da bir işin nasıl yapılacağını bilmek ve o işin yapılmasını sağlamak sanatı olarak tanımlanır(Özden, 2004).

Yönetim; kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır. Yönetim; grup gayretleriyle işlerin başarıma sanatı ve bilimidir. Her iki tanımda da dikkati çeken ortak unsur yönetimin bilim ve sanat olmasıdır. Bir başka tanıma göre ise yönetim; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür. Yönetim, yeni koşullar altında yeni değerler geliştirmeyi ve uygulamayı sağlayan bir buluş olarak görülebilir. Kısaca yönetimi, bir süreç, bilim ve aynı zamanda sanat olarak kabul etmek gerekir(Erdoğan, 2014).

Yönetim; bir örgütün saptanan politikalarını uygulamak için sürdürdüğü etkinlikleri düzenleme sürecidir(Güçlüol, 1985). Yönetim; insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır(Erdoğan, 2014).

Taymaz (2003) yönetim için yapılmış farklı tanımların ortak noktalarını şöyle özetlemektedir;

- 1.Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma.
- 2.İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma.
- 3.Örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama.
- 4.Örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirme.

2.1.2. Yönetici

Yöneticilik yeteneğe dayalı bir beceri olduğu için başlı başına bir sanat olarak ele alınabilir. Alınan eğitimle birlikte yetenekte birleşince yöneticilik sanata dönüşür. Yöneticinin en etkin becerisi iletişim ve koordinasyon becerisidir. Yönetici örgüte ruh kazandıran ve eşgüdümleyen öncüdür. Başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba

gösteren, planlayan, uygulayan ve denetleyen kişidir. Yöneticinin ödül ve cezaya dayalı yasal gücü ve yetkileri vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Yönetici bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 2003:272).

Yönetici; belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir. Bunun yanında yönetici; insan kaynakları kadar maddi kaynakları ve zaman etkenini de kullanmak zorundadır. Yönetim bir zaman dilimi içerisinde ve değişen çevre koşulları altında birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişidir (Erdoğan, 2014).

Yönetici farklı alanlardan edindiği görüşleri kendi bilgi ve deneyimlerinin ışığında birleştirme ve edindiği sonuçları özel sorunların çözümü için uygulama durumu ile karşı karşıya olan kişidir(Taymaz, 2003).

Açıkalın(1995) tip olarak yöneticiliği ikiye ayırmıştır;

2.1.2.1.Klasik Yönetici

Klasik yönetici denince akla, emir veren, itaat isteyen, otoriter olan yönetici gelmektedir. Bu yöneticilerin başarılı olması genellikle otoriter olmaya dayalıdır. Klasik yöneticiler statükocu olmakla birlikte bozulan dengelerin eskisi gibi kurulmasına çaba harcarlar.

2.1.2.2.Modern Yönetici

Modern yönetici denilince akla katılıma önem veren, sadece konulmuş değerleri izleyen değil yenilerini de oluşturan, esnek olan, insan ilişkilerine önem veren yöneticiler gelmektedir. Modern yöneticinin başarılı olması otoriter olmaktan daha çok etkili ve verimli yönetmeye ve saygın olmaya dayalıdır. Modern yöneticiler bozulan dengeleri yeni durumlara göre, farklı bir nokta da kurmaya çalışır.

Yöneticilerin özellikleri, filozofik, psikolojik ve teknik başlıkları altında üç boyutla özetlenebilir. Filozofik boyut; yöneticinin değer sistemlerini, psikolojik boyut kişilik özelliklerini, teknik boyut da bilgi ve becerileri simgeler (Bursalıoğlu, 1994).

Yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri sınıflayan üç özellik yaklaşımına göre yöneticiler, belirli entelektüel özelliklere, karakter özelliklerine ve sosyal özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler şunlardır;

2.1.2.3.Klasik Yönetici, Modern Yönetici Entelektüel Özellikler

Genel kültür, mantıklı olma, analiz, sentez yapabilme, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme, konsantre olabilme, açık olma gibi özellikler.

2.1.2.4. Klasik Yönetici Modern Yönetici Karakter Özellikler

Dengeli olma, uyum, dikkat, ihtiyat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddi olma gibi özellikler.

2.1.2.5. Sosyal Özellikler

Dış görünüm, hitap edebilme, grubu anlayabilme, iş disiplini, işbirliği, kendini ayarlayabilme gibi özelliklerdir(Erdoğan, 2014).

2.1.3. Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme Uygulamasının Tarihi

Gelişimi

Eski Türklerde köklü bir bilim sevgisi vardır. Amaç alp insan yetiştirmektir. Alp insanın temel özellikleri cesur olduğu kadar bilge bir kişi oluşudur. Hunlar ve tüm eski Türklerin en belirgin özelliklerinden biri siyasi anlamda bağımsız devletler halinde yaşama arzusudur. Göçebe yaşadıklarından savaşçılık, yöneticilik, bazı el zanaatları ile dini inanışlar ve çocuk yetiştirmeye ilişkin değerler eğitimi damgasını vurmuştur. Eski Türkler mesleki ve yaygın eğitime önem verdikleri anlaşılmaktadır. Eğitim töre içinde ve töre kanalıyla veriliyordu. Göktürklerin 38 harfli gelişmiş bir alfabe ile işlenmiş bir dile sahip olmaları, yazılı eserler bırakmış olmaları, yazı ve dil konusunda örgün planlı bir eğitim yapmış oldukları düşündürüyor. Gerçekten ileri düzeyde bir dil ve yazı eğitimsiz var olabilir miydi? Bu nedenle, Göktürklerde sözlü töre bilgisi yazı ile de genişlemiş, bilgiler artmış ve yaygınlaşmıştır. Göktürk Yazıtlarında yöneticilere ve halka önemli mesajlar vermiştir. Uygurların yerleşik hayata geçmesiyle örgün eğitime geçilmiş. Bir Uygur atasözü ‘Çocuğunu öğretmene ver, ondan alıp saraya ver’. Burada çocuğun iyi bir öğrenim görmesi gerektiği, iyi yetişen çocuğunda sarayda, yani devletin üst düzey yönetim işlerinde görev alabileceği anlatılmaktadır.

Türklerin İslamiyet’i kabul etmesiyle alp insan tipine ek olarak gazi ve veli insan tipi yetiştirmeye önem göstermiştir. Karahanlılar’da medresenin yöneticilerine ‘Fakih’ öğretmenlerine ‘müderris’ denirdi. Medrese müderrisi ve yöneticinin seçimi Semerkant’taki ilim adamlarınca gerçekleştirilmekteydi. Bu uygulama ile eğitim uygulamalarının dış etkilerden uzak tutulması, akademik özerklik ve özgürlüklerinin sağlanması bakımından önemlidir. Selçuklular ’da Nizamülmülk tarafından Bağdat’ta kurulan medrese ile eğitim ilk defa kurumsallaşmıştır. Nizamiye medreselerinin kuruluş amaçlarından biride genişleyen devletin yönetim kademeleri için memur yetiştirmektir(Akyüz, 2013).

Osmanlı’da eğitim anlayışı ideal insan tipini yetiştirmek temeline dayanmaktadır. Hedeflenen insan itaatkâr, vatanını seven, dindar, sevecen ve vefakâr olmalıdır. Yönetici adaylarında aranan temel nitelikler yeterlilik, eşitlik, hak ve adalet, hoşgörü gibi özellikler bulunmaktadır. Fatih Kanunnamesinde ‘Şeyhülislam ulemanın reisidir ve Padişahın hocaları da ulemanın başında gelir. Baş vezirin onları üst tarafa oturtması uygundur. Müftü ve hocalar, vezirlerden daha yukarı

düzeydedir.’ denilmektedir. Bu ifadelerden Osmanlı Devleti içinde eğitim ve öğretim alanında ve yüksek makamın Şeyhülislamlık, başka bir terimle ‘Meşihat’ makamı olduğu anlaşılmaktadır. Şeyhülislam eğitim teşkilatının en üst yöneticisidir. Şeyhülislam, öğretim mesleği ile olan ilgilerini, doğrudan sürdürmemişler, ders vekili ünvanıyla başka bir müderris atamışlardır. Ders vekilleri, daha sonra Meşihatın önemli memuru olduğu ancak, bugünkü Milli Eğitim Bakanlığının bir çekirdeği sayılmasına ise imkân olmadığı görüşleri ileri sürülmektedir(Uzunçarşılı, 1965).

Medreselerin merkezdeki üst yönetim organları, Ders Vekaleti kanalı ile Şeyhülislamlık, Rumeli ve Anadolu Kazaskerliğidir. Taşrada müftü ve kadıların yetkileri vardır. Medrese düzeyinde ise, yönetim yetki ve sorumluluğu müderris ve mütevellilerdir. Sıbyan Mektebinin yönetimde müftü, kadı ve mektebin hocası yetkilidir. Vakıf yoluyla kurulanlarda mütevellinin yetkileri vardır. Enderun Mektebi’nin yönetimi saraya aittir(Akyüz, 2013).

Tanzimat döneminde örgün eğitim geliştirilirken, eğitimde yeni bir idari teşkilatlanmaya gidilmiştir. 1839 da Mekatibi Rüştiye Nezareti kurulmuştur. Bu kurum Rüştiyelerin idaresiyle görevli bir genel müdürlük idi. 1846’ da Meclisi Maarifi Umumiye kuruldu. Bu kurum eğitim işlerinden sorumlu hükümet başkanlığına bağlı meclisti. Bu meclise bağlı bir icra organı olarak 1846 da Mekatibi Umumiye Nezareti adıyla bir nevi genel müdürlük kuruldu. Başına da vakanüvis (resmi tarihçi) Esat Efendi getirildi. 1869 Maarifi Umumiye Nizamnamesi, eğitimin genel yönetim merkezi olmak üzere, Maarif Nazırının başkanlığında, ilmi ve idari iki daireden oluşan bir Meclisi Kebiri Maarif (büyük eğitim meclisi) kurmuştur. İlmi daire, ders kitapları ve çeşitli bilimsel kitapları telif ve tercüme ettirecek, Avrupa Üniversiteleri ile ilişkilerde bulunacak, Türkçenin ilerlemesine çalışılacaktı. İdari daire ise, okulların, maarif meclislerinin, müze, kütüphane ve matbaaların idaresiyle, öğretmenlerin özlük işleriyle, eğitimle ilgili tahkikat ve muhakemelerle meşgul olacaktı(Akyüz, 2013).

1869 Maarifi Umumi Nizamnamesiyle eğitimde yeni düzenlemeler getirilmiştir. 1871 de yayımlanan İdare-i Umumiye Vilayet Nizamnamesinin 25. ve 26. Maddeleri de Maarif Müdürlerinin görevlerini ve yetkilerini tayin ederek vilayet kuruluşları içindeki yerleri gösterildi. Tanzimat döneminde Milli Eğitim Teşkilatının yeniden düzenlenmesine rağmen, okul yönetici uygulamalarına yönelik herhangi bir yeni uygulamanın yapılmadığı görülmüştür.1870 de açılan Darülmuallimat’ın bir kadın müdiresi olacağı hükmü getirildi. 1885 te II. Abdülhamit tarafından yayımlanan Darülmuallimat Talimatnamesinde bu okulun bir erkek müdürü, onun maiyetinde bir kadın müdire olacağı belirtilmiştir. 1891 de Mülkiye Mektebi, Galatasaray Lisesi ve İdadilerin müdür ve öğretmenlerinin hareket tarzını belirleyen bir kararname hazırlanmıştır. Buna göre müdür ve öğretmenler ‘sadakat ve istikamet erbabı’ arasından seçilecekti. Bu eğitim kurumlarını da Maarif Nezareti özel bir müfettişle sürekli denetleyecekti(Akyüz, 2013). 1912 de Meclis-i Maarif kurulmuş

ve öğretim daireleri Aliye, Taliye ve İptidaiye olarak düzenlenmiştir. Ayrıca, bu dönemde ilk defa eğitim bütçesi tanzim edilmiştir(Akyüz, 2013).

Cumhuriyet döneminde eğitim, kalkınmanın aracı olarak görüldü. Atatürk'e göre modernleşmenin en etkili aracı eğitimdi. Bu doğrultu da 3 Mart 1924'te Tevhid-i Tedrisat Kanunu yürürlüğe konmuş Milli Eğitim merkez ve taşra teşkilatları yeniden düzenlenmiştir. 1924'den sonra John Dewey, Türk eğitim sistemi ile ilgili hazırladığı raporda, okul yöneticisi yetiştirecek ders ve programların açılmasına ilişkin bazı önerilerde bulunmuş ise de kayda değer bir uygulamanın yapılmadığı görülmüştür. Bu dönemde de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin yeni uygulamanın varlığına rastlanmamaktadır. 789 sayılı Maarif Teşkilatına dair kanun 'meslekte asıl olan öğretmenliktir.' maddesiyle, öğretmen adayları arasından yönetim görevlerinin yürütülebileceğine işaret etmektedir. 1962 de eğitim yöneticiliğinin özel bir uzmanlık işi olması gerektiği, bu alanda yöneticiler yetiştirmek üzere üniversitelerde bölümler açılması gerektiği önerilmiştir. Üniversitelerde okul yöneticiliği ile ilgili ilk açılan fakülte, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesidir. Ankara Üniversitesi Senatosu, 4936 sayılı Üniversiteler Kanununun 2. Maddesine dayanarak, 31.03.1964 gün ve 463/2718 sayılı karar ile Eğitim Fakültesini kurmuş, bu karar Milli Eğitim Bakanınca da onaylanmıştır. 1965-1966 öğretim yılında öğretime başlamış olan Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, bu dönemde alanında süresi dört yıl olan ve türündeki tek fakültedir. 1982 de adı Eğitim Bilimleri Fakültesi olmuştur. Bundan sonra sırasıyla Gazi Eğitim Fakültesi, H. Ü. Eğitim Fakültesi, İ. Ü. Eğitim Fakültesi, 9 Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi izlemiştir. Bu fakülteler Türk Eğitim Sisteminin ihtiyacı olan yönetici, denetici ve uzman ihtiyacını karşılamıştır. Ancak YÖK'ün 06.11.1997 gün ve B.30.0.000.0.01/534-22449 sayılı yazısı ile eğitim fakültelerinin ilgili bölümleri kapatılmış, sadece yüksek lisans ve doktora eğitimi veren kurumlar olarak varlığını sürdürmektedirler.

Eğitim Yöneticilerinin yetiştirilmesi 7. Milli Eğitim Şurasından itibaren çeşitli şuralarda da tartışılmış, en kapsamlı şekilde 14. Milli Eğitim Şurasında ele alınmıştır(Kaya, 1993). 14. Milli Eğitim Şurasında Eğitim ve Okul Yöneticiliği için öğretmenlikten gelmesi gerekli ve yeterlidir denilmektedir. Yürürlükte olan kanuna göre okul yöneticiliği ek bir yöneticilik eğitimine gerek olmadan öğretmenler tarafından yapılabilecek bir görevdir. Bu demektir ki 'yöneticiliğin okulu yoktur' anlayış ve uygulaması hala sürmektedir. 12-17 1996 yılında toplanan 15. Milli Eğitim Şurasında da eğitim yöneticilerinin yetiştirilerek atanmasının gerektiği vurgulanmaktadır. 3. madde de merkez ve taşra örgütü yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarının ihtiyaçlarda göz önüne alınarak yeniden düzenlenmesi gerektiği belirtilmekte, atamalarda ise uzmanlığa ve deneyime önem verilmesine dikkat çekilmektedir. Yine taşra örgütüne daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi, karar oluşumuna ise eğitimcilerin, taşra yöneticileri ve halkın katılımının sağlanması gerektiği de belirtilmektedir. 23-26 Şubat tarihinde toplanan 16. Milli Eğitim Şurasında ise müstakil olarak mesleki ve teknik eğitim konusu ele alınmıştır. Burada

mesleki ve teknik eğitimde örgütlenme, yönetim ve yöneticilerin yetişmesi konularına da yer verilmiştir(Cemaloğlu, 2005).

Eğitim Bakanlığının öğretmenlerin her görevi yapabileceğini, meslekte esasın öğretmenlik olduğu görüşünü benimsemesi, görevlendirmede yeterliliğin yerini yetkilendirmeye koyması sonucunu doğurmuştur (Bursalıoğlu, 1994,s. 172). Bunun sonucunda o görevi yerine getirip getiremeyeceğine bakılmaksızın atamayla verilen yetki yeterliliği sağlayamamış, yapılması gerekenler amaçlar doğrultusunda yerine getirilemediğinden yakınmalar ve sorunlar çoğalmış, sistem amaçlarına ulaşmada yetersiz kalmıştır. Türk Eğitim Sisteminde okul müdürleri genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcısı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek atanmışlardır (Taymaz, 1995, s. 28). Ancak, eğitim kurumlarında amaçların gerçekleştirilebilmesi için eğitim ve diğer personeli örgütleyen, etkileyen, yönlendiren, koordine eden ve denetleyen okul yöneticisidir. Bu nedenle, okul yöneticisinin Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim politikası doğrultusunda görevini yerine getirebilmesi için belirli yeterliliklere sahip olması gerekir (Gürsel, 1993, s. 85).

Türkiye'de okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması, 27.09.1995 tarih ve 22417 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği'ne göre belirlenen genel ve özel şartlara göre atanmaktaydı. Ancak, eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi işlerinin düzenlenmesi gerektiğine, çeşitli komisyon raporlarında, Milli Eğitim Şuralarında ve araştırmalarda yer verilmektedir. Bunun sonucunda, eğitim kurumları yöneticilerinin seçme sınavına tabi tutularak hizmet içinde de yetiştirilmesini amaçlayan ve 23.09.1998 tarih ve 23172 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelik % 30 oranında Türkçe-Kompozisyon, % 20 oranında Türkiye Cumhuriyeti inkılap Tarihi ve Atatürkçülük, % 50 oranında kamu yönetimi ile ilgili mevzuat, milli eğitim mevzuatı, eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ile ilgili temel bilgileri kapsayan soruların sorulduğu ve 100 üzerinden 70 puan alanların başarılı olduğu seçme sınavını bu sınav sonucuna göre alınacakları hizmet içi eğitim sonunda yapılacak değerlendirme sınavı neticesinde aldıkları puana, genel ve özel şartlara göre müdür adaylarının eğitim kurumlarına atanmalarını öngörmektedir. Bu çerçevede Milli Eğitim Bakanlığı söz konusu yönetmeliğine göre uygulamaya ilk olarak 1998 yılında başlamıştır(MEB, 1999-2000).

2014'te yürürlüğe giren yönetmelikle okul müdürleri şu şekilde görevlendirilmiştir(MEB,2014):

Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar:

MADDE 1 – Yönetici olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki genel şartlar aranır;

a) Yükseköğretim mezunu olmak,

- b) Son başvuru tarihi itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak,
- c) Görevlendirileceği eğitim kurumuna, görevlendirileceği tarihte alanı itibarıyla öğretmen olarak atanabilme şartını taşıyor olmak,
- ç) Görevlendirileceği tarih itibarıyla, son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.

Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar;

MADDE 2- Müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- a) Müdür olarak görev yapmış olmak.
- b) Müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak.
- c) Kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl görev yapmış olmak.
- ç) Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak.
- d) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olmak.

Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar;

MADDE 3- Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.
- b) Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak.
- c) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az dört yıl görev yapmış olmak.

Yönetici ihtiyacı karşılanamayan eğitim kurumları;

MADDE 4 – 6 ve 7 nci maddelerde öngörülen şartları taşıyan aday bulunamaması nedeniyle yönetici norm kadrosu boş kalan eğitim kurumlarına yapılacak yönetici görevlendirmelerinde, söz konusu maddelerde aranan hizmet süreleri ihtiyaç karşılanana kadar birer yıl düşürülür.

Yönetici Görevlendirmelerine İlişkin Genel Esaslar;

Müdürlüğe görevlendirme usulleri:

MADDE 5 – Müdürlüğe görevlendirme;

- a) Görev süresinin uzatılması,
- b) İlk defa veya yeniden görevlendirme,

Usulleriyle yapılır.

Yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar;

MADDE 6 – (1) Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir.

(2) Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamaz.

(3) Buldukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıldan fazla sekiz yıldan az görev yapanlardan aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri, sekiz yılın dolduğu tarih itibarıyla bu Yönetmelikte öngörüldüğü şekilde sonlandırılır.

(4) Yöneticilik görev süresi uzatılmayanlardan yeniden görevlendirilmek isteğinde bulunanlar, aynı görevlendirme dönemiyle sınırlı olmak üzere, en son görev yaptıkları eğitim kurumlarında görevlendirilemez.

(5) İmam hatip ortaokulu müdür yardımcılarında en az biri Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi veya meslek dersleri alan öğretmenleri arasından; imam hatip liseleri ile mesleki ve teknik eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri meslek dersleri alan öğretmenleri arasından; sosyal bilimler liseleri müdür yardımcılarında en az biri Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe veya Psikoloji alan öğretmenleri arasından; güzel sanatlar liseleri müdür yardımcılarında en az biri Görsel Sanatlar, Resim veya Müzik alan öğretmenleri arasından; spor liseleri müdür yardımcılarında en az biri Beden Eğitimi alan öğretmenleri arasından; özel eğitim kurumları müdür yardımcılarında en az biri ise rehberlik veya özel eğitim alan öğretmenleri arasından görevlendirilir.

(6) Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.

(7) Karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.

(8) Yöneticilikte dört yıllık görev süresini dolduranlardan görev yaptıkları eğitim kurumu bakımından 5 inci maddenin birinci fıkrasının (c) bendinde belirtilen şartı taşımayanların görev süreleri, görev yapmakta oldukları eğitim kurumunda

uzatılamaz. Bunların görev süreleri istemeleri halinde 17. maddeye göre durumlarına uygun diğer eğitim kurumlarında uzatılabilir.

(9) Müdür görevlendirmesi yapılan eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri yeni görevlendirilen müdürün inhası, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile yapılır.

(10) Yönetici görevlendirmeleri takvimi her yıl Bakanlıkça belirlenerek Bakanlık internet sitesinde duyurulur ve valiliklere yazı ile bildirilir.

Komisyonlar

Değerlendirme komisyonu;

MADDE 7 – (1) Değerlendirme komisyonu; il millî eğitim müdürünün veya görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, il millî eğitim müdürünce belirlenecek iki ilçe millî eğitim müdürü ile il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinde görev yapan iki şube müdüründen oluşur.

(2) Birinci fıkrada belirtilen usulle beş yedek üye belirlenir. Asıl üyenin bulunmadığı toplantıya komisyon başkanının çağrısı üzerine yedek üye katılır. Komisyon kararları oy çokluğu ile alınır.

(3) Değerlendirme Komisyonu başkan ve üyeleri, boşanmış olsalar dahi eşlerinin, ikinci dereceye kadar (bu derece dâhil) kan ve kayın hısımlarının ve evlatlıklarının değerlendirmelerinde görev alamaz.

(4) Değerlendirme komisyonunun sekretarya işlemleri, il millî eğitim müdürlüklerinin insan kaynakları hizmetlerinden sorumlu şube müdürlüğünce yürütülür.

Değerlendirme komisyonunun görevleri;

MADDE 8 – (1) Değerlendirme komisyonu; eğitim kurumu müdürlüğünde ilk defa veya yeniden görevlendirilmek üzere başvuran adaylardan sözlü sınava alınacakları, Ek-2’de yer alan Eğitim Kurumu Müdürlüğüne İlk Defa ve Yeniden Görevlendirileceklere İlişkin Değerlendirme Formu üzerinden belirlemekle görevlidir.

(2) Değerlendirme komisyonunun birinci fıkraya göre yapacağı değerlendirme sonuçları değerlendirmenin yapıldığı tarihten itibaren en geç 10 iş günü içinde başvuran yönetici adayları ile il milli eğitim müdürlüğüne bildirilir.

(3) Değerlendirme komisyonunun birinci fıkraya göre yapacağı değerlendirme sonuçlarına itirazlar il milli eğitim müdürlüklerine yapılır. Bu itirazlar değerlendirme komisyonu tarafından sözlü sınavlardan önce sonuçlandırılır.

Sözlü sınav komisyonu ve çalışma usulü;

MADDE 9– (1) Sözlü sınav komisyonu; il millî eğitim müdürünün görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısı veya bir ilçe millî eğitim müdürünün başkanlığında, il millî eğitim müdürünce il millî eğitim müdürlüğünden belirlenen bir şube müdürü ile farklı ilçe millî eğitim müdürlüklerinden belirlenen üç şube müdüründen oluşur.

(2) Birinci fıkrada belirtilen usulle beş yedek üye belirlenir. Asıl üyenin bulunmadığı toplantıya komisyon başkanının çağrısı üzerine yedek üye katılır. Komisyon kararları oy çokluğu ile alınır.

(3) Gerek görülmesi hâlinde aynı usulle birden fazla sözlü sınav komisyonu kurulabilir.

(4) Sözlü sınav komisyonu başkan ve üyeleri, boşanmış olsalar dahi eşlerinin, ikinci dereceye kadar (bu derece dâhil) kan ve kayın hısımlarının ve evlatlıklarının katıldığı sözlü sınavlarda görev alamaz.

(5) Sözlü sınav komisyonu üye tam sayısı ile toplanır. Asıl üyenin bulunmadığı toplantıya komisyon başkanının çağrısıyla yedek üye katılır. Komisyon kararları oy çokluğu ile alınır.

(6) Sözlü sınav komisyonunun sekretarya işlemleri, il millî eğitim müdürlüklerinin insan kaynakları hizmetlerinden sorumlu şube müdürlüğünce yürütülür.

Sözlü sınav komisyonunun görevleri;

MADDE 10 – (1) Sözlü sınav komisyonunun görevleri şunlardır:

- a) Sözlü sınav sorularını hazırlamak veya hazırlatmak, sözlü sınavları yapmak ve değerlendirmek,
- b) Sözlü sınava katılan adayların sınav sonuçlarını duyurmak,
- c) Sözlü sınava ilişkin itirazları sonuçlandırmak,
- ç) Sözlü sınava ilişkin diğer iş ve işlemleri yürütmek.

Müdürlük görev süresinin uzatılması;

MADDE 11 – (1) Görev sürelerinin uzatılmasını isteyen müdürler elektronik ortamda başvuruda bulunur. Müdürlükte dört yıllık görev süresini dolduranlar ile görev yaptıkları eğitim kurumunda sekiz yıllık görev süresini dolduran müdürler, Ek-1’de yer alan Görev Süreleri Uzatılacak Eğitim Kurumu Müdürleri Değerlendirme Formu üzerinden değerlendirilir.

(2) Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılacak değerlendirme, müdürlük görev süresinin sona ereceği ders yılının son gününe göre üç ay öncesinden itibaren yapılır.

(3) Ek-1’de yer alan Formun değerlendirilme sürecine ilişkin iş ve işlemler, il millî eğitim müdürlüklerinin koordinesinde eğitim kurumunun bağlı olduğu ilçe millî eğitim müdürlüklerince yürütülür.

Müdürlük görev süresinin görev yapılmakta olunan eğitim kurumunda uzatılması;

MADDE 12 – (1) Dört yıllık görev süresi sona eren müdürlerden halen görev yapmakta oldukları eğitim kurumundaki görevlerinin uzatılması için başvuruda bulunanların görev süreleri, Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan almaları halinde, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile uzatılır.

Müdürlük görev süresinin görev yapılmakta olunan eğitim kurumu dışında uzatılması;

MADDE 13 – (1) Müdürlük görev süresi aynı eğitim kurumunda uzatılacaklara ilişkin işlemler sonuçlandıktan sonra;

- a) Müdürlüğü boş bulunan eğitim kurumları,
- b) Müdürlük görev süresi aynı eğitim kurumunda uzatılmayan müdürlerin görev yapmakta oldukları eğitim kurumları,
- c) Görev sürelerinin görev yaptıkları eğitim kurumlarında uzatılmasını talep etmeyen müdürlerin görev yapmakta oldukları eğitim kurumları,
- ç) Aynı eğitim kurumunda sekiz yıllık müdürlük süresinin dolmasına bağlı olarak müdürlüğü boşalacak eğitim kurumları

il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(2) Müdürlükte dört yıllık veya aynı eğitim kurumunda sekiz yıllık müdürlük süresini tamamlayıp Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan alanlardan görev süresinin başka eğitim kurumunda uzatılmasını isteyenlerin başvuruları elektronik ortamda alınır.

(3) Görev süresinin diğer eğitim kurumlarında uzatılması için bu maddenin ikinci fıkrasına göre başvuruda bulunan müdürlerin görev süreleri, tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile uzatılır.

(4) Bu maddeye göre görev süresinin uzatılmasını isteyen adayların puanlarının eşitliği halinde sırasıyla; hizmet puanı, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir.

İlk defa ve yeniden müdür olarak görevlendirileceklerle ilişkin duyuru ve başvuru;

MADDE 14– (1) Müdürlük görev süresinin uzatılması işlemlerinin tamamlanmasından sonra müdürlük norm kadrosu boş kalan eğitim kurumları, il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(2) Müdürlük görev süresi uzatılmayanlar ve daha önce müdürlük görevinde bulunmuş olanlar ile duyurunun yapıldığı tarihten önce müdürlük görevinde bulunmamış olup duyurunun son günü itibarıyla 5 ve 6 ncı maddelerde belirtilen şartları taşıyanlardan müdür olarak görevlendirilmek isteyenlerin başvuruları elektronik ortamda alınır.

Değerlendirme ve sözlü sınav;

MADDE 15 – (1) İlk defa ve yeniden müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlar, Ek-2’de yer alan Form üzerinden değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda oluşan puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere, boş eğitim kurumu müdürlüğü sayısının üç katı aday sözlü sınava alınır. Son sıradaki adayla aynı puana sahip olan adaylar da sözlü sınava alınır.

(2) Adaylar, Ek-3’te yer alan Sözlü Sınav Değerlendirme Formuna göre 100 tam puan üzerinden değerlendirilir.

Sözlü sınav konuları ve puan değerleri;

MADDE 16 – (1) Sözlü sınavda adaylar;

a) Mevzuat (T.C. Anayasası, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu, 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve ilgili diğer mevzuat),

b) Analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti,

c) Temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi,

ç) Muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi,

d) İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti,

e) Genel kültür,

Yönlerinden değerlendirilir.

(2) Birinci fıkraya göre yapılacak değerlendirmede (a) bendinin ağırlığı yüzde elli, (b) ila (e) bentlerinin her birinin ağırlığı ise yüzde ondur.

(3) Sözlü sınavda 70 ve üzerinde puan alanlar başarılı sayılır.

Sözlü sınav sonuçlarının duyurulması ve itiraz;

MADDE 17 – (1) Sözlü sınav sonuçları, sınavların yapıldığı tarihten itibaren en geç 10 iş günü içinde il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(2) Sözlü sınav sonuçlarına, sınav sonuçlarının açıklandığı tarihten itibaren en geç beş iş günü içinde itiraz edilebilir. Bu itirazlar en geç beş iş günü içinde incelenerek karara bağlanır. İtiraz sonuçları, il millî eğitim müdürlüklerince itiraz sahiplerine duyurulur.

Müdürlüğe ilk defa ve yeniden görevlendirme;

MADDE 18 – (1) Sözlü sınavda başarılı olan adayların görevlendirmeye esas puanları; Ek-2’de yer alan Form üzerinden aldıkları puanın yüzde ellisi ile sözlü sınavdan aldıkları puanının yüzde ellisinin toplamı üzerinden belirlenir.

(2) Bu maddenin birinci fıkrasına göre belirlenen puanlara; 10 uncu maddenin beşinci fıkrasında belirtilen alanlarda görev yapmakta olanlardan aynı fıkroda bu alanlarda görev yapanlar için istisna olarak belirtilen eğitim kurumlarında görevlendirilme isteğinde bulunanlar için bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere iki puan, aynı maddenin altıncı fıkrasında belirtilen eğitim kurumlarında görevlendirilme isteğinde bulunan kadın adaylar için bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere üç puan, kurucu müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumlarında görevlendirilme isteğinde bulunanlar için bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere beş puan ilave edilir.

(3) Sözlü sınavda 70 ve üzerinde puan alanlar, bu maddenin birinci ve ikinci fıkralarına göre hesaplanan puan üstünlüğüne göre tercihleri de dikkate alınarak il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür olarak görevlendirilir.

(4) Adayların puanlarının eşitliği halinde, sırasıyla Ek-2’de yer alan Forma göre değerlendirme puanı, Ek-3’te yer alan Forma göre sözlü sınav puanı, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir.

(5) Görevlendirme işlemleri, itirazların sonuçlandırıldığı tarihten itibaren en geç on iş günü içinde tamamlanır.

Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirme;

MADDE 19 – (1) Müdür başyardımcısı ve/veya müdür yardımcısı norm kadrosu boş bulunan eğitim kurumlarına, görevlendirilecekleri tarih itibarıyla 5 ve 7. maddelerde belirtilen şartları taşıyor olmaları kaydıyla, görevlendirme yapılacak eğitim kurumunda veya eğitim kurumunun bulunduğu ilçe ve ildeki eğitim kurumlarında halen yönetici veya öğretmen olarak görev yapanlar arasından, eğitim kurumu müdürünün inhası ve il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirilir.

(2) Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görevlendirilenlerden dört yıllık görev süresini tamamlayanların görev süresi, bu maddenin birinci fıkrasında öngörülen usulle uzatılabilir.

(3) Aynı eğitim kurumunda aynı unvanla sekiz yıllık görev süresini tamamlayan müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarında yeniden görevlendirilmek isteyenler, bu maddenin birinci fıkrasında belirtilen usulle başka bir eğitim kurumunda görevlendirilebilir.

Yöneticilik görev süresi hesaplanması;

MADDE 20 – (1) Yöneticilikte geçen dört yıllık sürenin hesabında aynı unvanla geçirilen hizmet süreleri esas alınır. Yöneticilik görevinin sona ereceği tarih; ders yılının içinde olması halinde dört yıllık sürenin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının son günü, ders yılının dışında olması halinde dört yıllık sürenin dolduğu tarihi takip eden ders yılının son günüdür.

(2) Kurucu müdürlük ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreler ile yöneticilikte vekâleten ve geçici görev kapsamında geçen süreler, dört yıllık sürenin hesabında değerlendirilmez.

(3) Dört yıllık sürenin hesabına; yıllık izin, hastalık izni, aylıksız izin, yöneticilik dışındaki geçici görev ve benzeri nedenlerle fiilen yapılmayan yöneticilik görevleri de dâhil edilir.

Kurucu müdürlüğe görevlendirme;

MADDE 21 – (1) Yeni açılmakta olan eğitim kurumlarını eğitim ve öğretime hazır hale getirmek üzere, eğitim kurumunun eğitim ve öğretime açılıp kuruma norm kadroya bağlı müdür görevlendirmesi yapılanaya kadar geçen süre içerisinde yönetim hizmetlerini yürütmek üzere, müdür görevlendirilmesine ilişkin şartları taşıyanlar arasından il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından kurucu müdür görevlendirilir.

Müdür yetkili öğretmenliğe görevlendirme;

MADDE 22 – (1) Müdür norm kadrosu bulunmayan eğitim kurumlarında görev yapmak üzere, o eğitim kurumunda görevli öğretmenler arasından, öğretmenlik görevi yanında yönetim hizmetlerini de yürütmek üzere, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından müdür yetkili öğretmen görevlendirilir(2014, Milli Eğitim Bakanlığı Atama Yönetmeliği).

2.1.4. Yönetmelik Davranış

Doğrudan insan iletişimi temeline dayanması nedeniyle yöneticilik mesleğinde davranış tarzı ayrı bir önem arz etmektedir. Yöneticilik davranışlarında başta kişilik özellikleri olmak üzere çeşitli kriterlere göre sınıflandırmalar

yapılabilmektedir. Bu başlık altında literatürde yer alan yönetici davranışı sınıflamalarına yer verilmiştir.

Kurumların temel amaçlarını yerine getirme görevi olan yöneticilerin bu görevleri esnasında ortaya çıkardıkları tepkiler, eylemler onların davranış tarzlarını ortaya koymaktadır(Çağlar, 2004).

Yönetici davranışları üç ayrı şekilde ele alınabilir:

1-Yalın davranış biçimlerine göre; Tip A, Tip B, içe dönük, dışa dönük, saldırgan, sakin, duygusal.

2-İstikrarlılık düzeyine göre; alıngan, sert, nevrotik, psikotik

3-Görev anlayışı ve ilişki eğilimlerine göre; demokratik, otokratik, göreve dönük, insana dönük, bürokrat ve liberal(Şencan, 1995).

Yönetici Davranışı; birey ve grupları eyleme geçirip, önceden saptanmış hedeflere yönetebilmek davranışıdır. Bu davranış aslında bir liderlik sorunudur. Yönetici- lider davranışının iki boyutu; yapıyı kurmak ve anlayış göstermektir. Yapıyı kurmak; kendisi ile grup üyeleri arasındaki ilişkileri belirlemek, örgütün kalıplarını, güvenme, saygı ve içtenliği kapsar. Bunlar liderin nitelikleri değil, belirli bir durumda çalışırken gösterdiği davranışlardır. Sosyal bilimlerin yönetime girmesi ile, yönetici davranışlarının grup davranışı olduğu anlaşılmış ve emretme yerine etkileme, uzlaştırma gibi taktiklere bırakılmıştır(Bursalıoğlu, 1987.s.306-311).

Okul, etkileşim ilişkileri çerçevesinde işleyen bir örgüt türüdür. Etkileme, örgütlenmiş hareketi başlatan yönetim sürecidir. Bu aşamadan sonra yöneticiye düşen görev, astları görevlerini gerçekleştirmeye yöneltmektir. Yönetici, örgüt içinde yer alan ve psiko-sosyal yapıları birbirinden farklı olan insanları yönetmek durumunda olan kimsedir. İşte etki sürecinin önemi, farklı nitelik ve özelliklere sahip olan iş görenleri ortak değerler etrafında birleştirme özelliğinden kaynaklanmaktadır (Akçay,2003).

Bir organizasyonun işleyişinin temelinde etkileme olayı bulunmaktadır. Yönetici kendisine verilen sorumluluğu, başkalarını etkileyerek, onların belirli davranışları göstermelerini sağlayarak yerine getirmektedir. Yani yöneticilik, insanları belirli davranışlara sevk edebilme sanatıdır(Koçel, 1998.s.382).

Yönetim süreçleri içerisinde özel bir önem taşıyan, yönetimin merkezinde yer alan ve liderliğin özünde bulunan etkileme süreci, eğitim yönetiminde çok önemli bir yere sahiptir. Yöneticinin astlarını etkileyebilme yeterliğinde olmasını gerektirmektedir(Aydın, 2003).

Yöneticiyi etki sürecinde başarı veya başarısızlığa götüren faktörlerden birisi, yönetilenleri örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltici istek, eylem, beklenti ve davranışların içerdiği etkileye bilirlilik düzeyidir. Yönetim sürecinde gösterilen her

türlü eylemin aslında bir etkileme davranışı olduğu, başarılı yöneticiliğin etkileme yeterliğiyle yakından ilgili olduğu ve yönetimin esasında etkilemeye dayandığı söylenebilir(Saritaş, 1991.s.3).

Okul, değişik grupların beklentilerinin ve baskılarının yoğunlaştığı bir örgüttür. Üyeleri, velileri ve çevresi ile değişik değişik dinamiklerin oluşturduğu bir ortamdır. Bu ortamda informal ilişkiler yoluyla tarafların birbirine karşı güç gösterileri ve sosyal yöne daha sınırlı örgütlere göre daha yoğundur. Bu anlamda okullarda müdürler ve öğretmenler arasında, diğer örgütlere nazaran daha canlı etkileme ve faaliyetlerinin gerçekleştiği söylenebilir(Erçetin, 1993).

Okullarda, eğitim öğretim süreci de etkileşime dayandığından ve insan ağırlıklı örgütler olduğundan, yöneticilerin personel üzerindeki etkisi, daha da önem taşımaktadır. Bunun içinde okul yöneticileri etkili bir lider olmak zorundadır. Yöneticilerin, çalışanlar üzerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmede etkili olabilmesi için etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir(Başaran, 1992).

Etkileme yolları iş görenlerin gereksinimleri dikkate alma, onların kabul edilme, ait olma, ve kimlik duygularıyla ilgilenme; bireysel isteklendirişler yanında, grup isteklendiriseleri üzerinde durma; iş görenlerle üst makamlar arasında aracılık yapma; iş görenlerin ihtiyaç ve duygularını dinleyip anlamaya çalışma, onlara anlayış göstermedir(Akçay, 2003).

Etkileme dış etki yolları olan; yetki, enformasyon ve hizmet içi eğitimidir. İç etki yolları ise bireysel gereksinimlerin karşılanması, örgütün üyelere benimsetilmesi ve karar sürecine katılma olanağıdır(Bursalıoğlu, 1987).

Yöneticinin etkileyici özelliklerini üçe ayırmıştır. Bunlar; yetki gücüyle etkileme, uzmanlık gücüyle etkileme ve kişilik gücüyle etkilemedir. Okul müdürlerinin etkileyebilme yeterliğine ulaşabilmesi; iyi bir bürokrat, iyi bir uzmanın sahip olması gereken idari ve mesleki nitelikleri ve kişilik özelliklerini, öğretmenleri görevlerini daha istekli yerine getirmeye sevk edebilecek biçimde davranışlarına yansıtılabilmekle olanaklıdır. Okul müdürleri okullarında sürekli farklı kişiliklerle karşı karşıya bulunmalarından dolayı; bunların yol açtığı sorunları çözmek, istek ve beklentilerine cevap vermek, farklı kişilikleri okulun etkililiği ve verimliliği yönünde bir bütün olarak harekete geçirmek, ortak hedefler etrafında birleştirmek, istek ve beklentileri arasında bir ortaklık saptamak, kısaca bütün öğretmenleri okulun amaçları etrafında birleştirmek durumundadırlar. Okul müdürleri, bunu çok boyutlu etkileme yollarından en rasyonel biçimde yararlanarak sağlayabilir (Saritaş, 1991).

Okul ortamında müdürler ve öğretmenler sürekli iletişim halindedir. Bu iletişimde müdürler; örgütsel amaçları gerçekleştirmede, örgütlerin okula bağlılıklarını artırmada, onların beklentilerini karşılamada öğretmenler üzerinde etkili olmak durumundadır. Okul müdürleri; öğretmenleri etkilemede değişik etkileme yollarını kullanabilirler. Etkileme yollarını kullanırken de öğretmenler üzerinde etkileme davranışları gösterirler. Etkileme davranışlarını öğretmenler

üzerinde gösterme düzeyleri; öğretmenleri etkilemede yeterliliklerinin önemli bir göstergesidir.

Bossert ve arkadaşları etkili okul müdürü, öğrenci başarısını yükseltmeye katkısı olan, performans düzeyi ve kalitesi ile öğretmenlerin moralini iyileştirme konusunda sürekli olarak çaba gösteren bir lider olarak görmüşlerdir. Müdürün öğrenci başarısı üzerindeki etkisini aşağıdaki dört faktöre verdiği öneme bağlamıştır:

2.1.4.1.Hedef Belirleme ve Öğrenci Başarısına Önem Verme

Okul müdürü öğretim hedeflerini belirleyip öğrenciler için performans standartları oluşturarak ve öğrencilerin bu öğretim hedeflerini başarabilecek yeterlilikte oldukları konusunda pozitif açıklamalar yaparak başarıyı sağlayabilir.

2.1.4.2.Güç ve Karar Verme

Etkili okullardaki müdürler eğitim programı ve öğretimle ilgili çalışmalara daha aktif katılımda bulunurlar. Ayrıca müdürler toplumsal güç yapılarının ve ebeveynlerle iyi ilişkiler sağlamanın önemini kavrar.

2.1.4.3.Eğitim Programının Tasarlanması ve Eşgüdümlemesi

Müdürlerin öğretmenleri izleme, öğretmenlerle diyalog kurma, öğretmenleri gelişim çabalarında destekleme ve öğretmen ve program değerlendirme prosedürleri oluşturma gibi yollarla öğretime daha çok zaman ayıran bir yaklaşım sergiler.

2.1.4.4.İnsan İlişkileri

Etkili Müdürler öğretmenlerin ihtiyaçlarını fark etme, kendi hedeflerini gerçekleştirmelerinde onlara yardımcı olma gibi konularda iletişim içinde olmalıdır(Gümüseli, 2014).

2.2.Eğitim Yönetimi

Yönetim en eski bilimlerden biridir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş hem de yönetilmiştir. Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır (Bursalıoğlu, 2012).

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılır, farklılık gösterir. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı hale getiren eğitimin kendine özgü olmasıdır. Eğitim yönetimini özgün yapan, toplumsal bir kurum olan eğitimin özgünlüğüdür (Ayдын, 2010).

Eğitim yönetim sistemi bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlar. Eğitim yönetimi sistemi okulu da kapsayan en kritik ve en etkin alanıdır (Bursalıoğlu, 1994. s.6).

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir alt alanıdır. Eğitim yönetimi, toplumdaki eğitim ihtiyacını gidermek üzere açılan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletme, geliştirme ve yerleştirme aynı zamanda milli eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen eğitim iş görenlerini ve diğer kaynakları örgütleyip eşgdmleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1998).

Yönetim; rgt amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır. Başka bir deyişle grup gayretleri ile işlerin başarılma sanatı ve bilimidir. Her iki tanımdan da yola çıkarsak yönetimi bir bilim ve sanat olarak nitelendirebiliriz (Erdoğan, 2000).

Eğitim rgtnde yönetim, iş merkezli ve insan merkezli olmak yerine bu ikisini dengeleyen bir yol izlemelidir. Eğitim rgtlerinde üretimin makinayla değil insanla gerçekleştirildiği unutulmamalıdır. İnsanın duygusal durumu işteki verimi üzerinde etkilidir. Moralsız insanlardan verim elde edilmesi mümkün olmaz (Alı, 1996).

Eğitim Yönetimi zel bir uzmanlık alanıdır. Amaç ve işlev açısından diğer yönetim türlerinden farklılık göstermektedir. Bunun nedeni eğitim yönetiminin kendine özgü olasıdır. Eğitim toplumun devamını sağlayan tüm kurumların sorumluluklarının eğitimsel boyutunu paylaşmaktadır. Eğitim yönetiminin bu kendine özgü yönlerinden yola çıkıldığında görevleri; insanlarla etkili biçimde çalışma, etkili bir işletme yönetimi, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, eğitim programının yetiştirilmesi ve mesleğe hizmettir (Aydın, 2005).

Eğitim kurumları saptanan amaçlara ulaşmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Akçay, 1996).

Eğitim yönetimi bir toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan tüm örgütlerin yönetimini kapsar. Eğitim kurumlarında yer alan eğitim programlarının, etkili bir biçimde uygulanması, ğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir biçimde kullanılması için yöntemler geliştirir, yönetim süreçlerinin etkili bir biçimde işletilmesine çalışır (İlgar, 2005, s. 14).

Eğitim yöneticisinin, eğitime katkısı olan alanlarda iyi yetişmesi gerekmektedir. Özellikle okul gibi bir birimin başında bulunan yönetici, bu birimin stratejisini, yönetim kadar sosyal bilim teorilerine de dayamak zorundadır. Çünkü eğitim yöneticisi, sosyal yapı içinde ve sosyal örgütler arasında çalışır. İncelemek ve çözmek zorunda bulunduğu problemlerin çoğu, bireylerin psikolojisinden fazla

kurumların sosyolojisi açısından yaklaşımı gerektirir. Bu bakımdan, kişisel uygulama teknikleri kadar evrensel sosyal teorileri de bilmesi ve kullanması gereklidir (Bursalıoğlu, 2012, s, 100).

2.3. Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi; okulun amaçlarını gerçekleştirmek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç ögelerin lideridir. Okul yöneticisi formal yetkilerden güç alıyor olsa da okulun diğer paydaşları tarafından benimsendiğinde liderlik statüsü de kazanabilir (Bursalıoğlu, 1994).

Okul yöneticisi, okulunu bir sistem olarak algılayıp çözümleyebilen, okuldaki madde ve insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde kullanarak, okulun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde harekete geçiren ve yasal yetkiye bağlı olarak görev yapan kişidir (Demirel ve Kaya, 2001).

Yönetici, konumu ve bilgileri gereği görevi; bütüne ilişkin performans ve sonuçlar üzerinden karar vermesi beklenen kişidir. Yönetici okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün önemli bir simgesi ve sahibidir. Okulda tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü, 1997).

Eğitim lideri dediğimiz okul yöneticileri okulu tüm yönleriyle tanımlayan aktüel kültürün oluşumunda ve yorumlanmasında beceri sahibi olmalıdırlar. Okul müdürleri teknik, insani ve kültürel konuların yanında öğretimi yönetme konusunda da yetiştirmeleri gerekmektedir. Genel olarak eğitim programını yönetme, öğretim sürecini iyileştirme, öğretmen denetleme ve geliştirme ve akademik başarı gibi konularda daha fazla öncelik veren bir liderlik yaklaşımı olduğu anlaşılmaktadır (Gümüşeli, 2014).

Okul müdürleri okulların aynı zamanda öğretim lideridir. Okul müdürleri öğretime çok önem verme, öğretime ilişkin amaç ve beklentileri açık ve seçik olarak saptama ve öğretmenleri bilgilendirme, zamanının çoğunu öğretim sorunlarıyla ilgilenme, öğretime destek verme ve tüm personele dönük olma özelliklerine sahip olmalıdır. Bunun yanında stratejik planlama kapasitesine sahip olma, büyük resmi görebilme, okulu Pazar ilkesiyle yönetebilme, okulun yaşam boyu eğitimin bir parçası olmasını sağlama, okulu geliştirebilme rolleri bulunmalıdır. Okul müdürü lider yönetici olacak şekilde hem eğitimci hem de profesyonel yönetici olarak yetiştirilmeleri gerekmektedir (Balcı, 2013).

Okul Yöneticiliği öğretmenlerin ve öğrencilerin sınıflara yerleştirilmesi, ders materyallerinin ve araçlarının temin edilmesi, öğrencilerin okula devamını sağlanmasından çok sorumlulukları daha fazladır. Giderek değişen koşullar müdürlerin yeterlilik standartlarını da değiştirmiştir. Artık okul müdürünün sadece yönetimin teknik yanlarını bilerek ve odasında oturarak okulu etkili yönetmesi olanaksız hale gelmiştir (Gümüşeli, 2014).

Öğrencilerin iyi öğrenmesin de okul müdürlerinin doğrudan bir etkisi yoktur. Ancak dolaylı katkısı görülebilir. Bu katkı uygun öğrenme çevresinin ve ortamın oluşturulmasına yardımcı olmalıdır. Uygun okul atmosferi oluşturup yeterli araç gereci sağlayarak okul müdürü bu katkıyı sağlayabilir (Balcı, 2013).

Çağdaş okul yöneticisi kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir (Açıkalın, 1996, s. 14).

Bir kurumda bütün paydaşların görevlerini yerine getirmeleri için kendilerine ne yapmaları gerektiği, nasıl ve ne zaman yapacaklarını okul müdürü bilgilendirir. Okul müdürünün görevi çalışan insanların eylemlerine yön vermektir. Okul müdürü kurumun amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda tüm personeli etkiler. Okul müdürünün görevi okuldaki öğretmen ve tüm çalışanların özgün yeteneklerini en üst düzeye çıkarmalarına yardım etmektir (Taymaz, 2011. s.45).

Müdür çok sesli bir orkestra olan okul yaşamının temel aktörlerindedir. Bu yaşama ilişkin ortak kültür ve eylem kodlarının ve anlamların oluşmasında diğerleri için örnek, yol gösterici ve bir lider olmalıdır. Okulda yapılan işin zenginleştirilmesi, bir bakıma yapılan işin daha anlamlı hale getirilebilmesidir. Eğer bir okulda insanlar, hep eski ve geçmişte kalanı yâd ediyor ya da yaşamak istedikleri günlerin özlemini duyuyor ve mevcut okul yaşamından mutlu olmuyorsa orada ciddi bir anlam krizi var demektir (Açıkalın-Şişman, 2014.s.40).

Okulların başarısının artırılması ve etkili hale gelmesinde belki de en önemli koşul tüm okul personelinin etkili okul anlayışı doğrultusunda eğitilmesidir. Burada kritik etken okul müdürüdür. Okul müdürü etkili yönetici özellik ve yeterliliğine sahip olması bu konuda ilk adım olmalıdır (Balcı, 2013).

Okul müdürünün birinci derecedeki amacı ve rolü, kurumda var olanların performansının en fazlasını kullanmasını sağlamaktır. Okul müdürü başında bulunduğu okulu temsil eden kişidir. Okul müdürünün davranışı tüm kurumu etkiler (Taymaz, 2011. s.57).

2.4. Kültür

Kültür: Kültür kelimesinin etimolojik yapısına bakıldığında, kelimenin kökü hakkında bazı farklı ifadelerin bulunduğu göze çarpmaktadır. Bir sosyolog, kültür kelimesinin “bir şey ekmek, itina etmek” manasında Latince “colore” kelimesinden geldiğini (Kessler, 1938.s.198)söylerken, Z. Gökalp, bunu, Fransızca, “culture ” kelimesine bağlamaktadır(Gökalp, 1970.s.104/5). Başka bir açıklamaya göre “Aslında Latince ’de “toprağı işlemek “demek olan bu tabir, sonraları Batı Avrupa dillerinde kazandığı “yüksek umumi bilgi” manası ile Türkçe ’ye girmiştir (Kafesoğlu, 1977.s.1). Bütün bu açıklamalar dışında “hafıza kültürü, zihin kültürü,

zevk kültürü şeklinde kullanılışı ile aynı manada alınmış olan “cultiver” fiilinin Fransızca ’da 16. asırdan beri kullanıldığı bilinmektedir “(Kardaş, 1977.s.258).

Kültür sözlük tariflerine bakılacak olursa, zihnin aydınlanması ve aydınlatılması, yetişmesi ve yetiştirilmesi (eğitimi), zevk ve görgülerin gelişmesi ve geliştirilmesi, incelenmesi ve inceltilmesi ile zarıflığın söz konusu edildiği görülür. Burada bilhassa dikkati çeken nokta yetişme ve yetiştirme (eğitim) dir. Fakat işler ve çalışır haldeki ifade ise zarıflıktır. Zarıflıkla kastedilen de karakter, düşünce duyu, konuşma ve görgüde kabalık ve bayağılıktan kurtulup, incelik, kibarlık, nezaket ve hürriyet durumunu ve tutumunu kazanmaktır (Kardaş,1977.s.259).

Ziya Gökalp (1976.s.25), kültürle medeniyetin ayrı ayrı kavramlar olduğunu kabul eder ve kültüre hars der. Ona göre hars, milli olduğu halde medeniyet beynelmileldir. Başlangıçta her kavmin harsı vardır. Hars yükseldikçe medeniyet doğmaya başlar(Gökalp,1976).

Baltacıoğlu (1972)'nâ göre Tanzimat'tan beri kültürle medeniyeti, vicdanla aklı, Türklükle Avrupalılığı birbirine karıştırdık. Sosyoloji bilimi, ayrı cinsten gerçekleri birbirinden bıçakla kesilmiş gibi ayırması gerekir. Kültür ulusal, medeniyet milletlerarasıdır

Kafesoğlu (1984)'na göre kültür, bir topluluğun dünya görüşünü kadrolayan manevi değerlerle, bu manevi güçlerin faal hayata yansımından doğan teknolojinin oluşturduğu bir “bütün” dür.

Kültür, bir milletin ruhudur, hayatının iksiridir; kurtuluş ve yükselişin en büyük bir amilidir. Ruhsuz bir vücut nasıl yaşayamazsa, kültürü akim kalan bir millet de pâyidar olamaz. Kültür, insanın bir organizma ve bir tür olarak hayatta kalabilmek için, değiştirerek ve biçimlendirerek dış ve iç doğaya dâhil olma potansiyeldir. İnsan, bu süreç içerisinde kendi çevresinden hareketle ve bu çevreyle ilgili olarak araçlar ve değerler yaratır. Bu araç ve değerler, değişen dünya koşullarına göre bunlardan uzaklaşmak gerekinceye kadar, kurumsallaşmalarla ve geleneklerle bağıntılıdır. Kültür, insanın icra ettiği tüm alanları kapsar. Yani, materyallerle ilgili yaşam güvencesinden hareket ederek, sosyal yaşam düzenleri üzerinden geçip, estetik ve değerlere uyumlandırılmış çevre şartlarına kadar uzanır (Saffet,1933).

2.4.1. Kültür Davranış İlişkisi

Bir toplumun hafızası olan kültür, davranışların asli unsurlarındandır. İnsan davranışının şekillenmesinde, bireyin içinde büyüüp yaşadığı toplumun gelenek, görenek ve kültürü önemli bir rol oynar. Kültür ve medeniyet, insandan insana, kuşaktan kuşağa bilgi ve görgü aktarımını sağlayan ortamı oluşturur. Kültür, bir toplumun belleğidir. Toplum, yaşantılardan öğrendiği sonuçları, kültür yoluyla kuşaktan kuşağa aktarır. Kültür, insan hayatında içtimai yoldan tevarüs eden, bilgi, alaka, alışkanlık ve değer ölçülerini içine alan, maddi ve manevî unsurlardır. İnsanın, insan ve cemiyet tarafından tesis edilmiş olan çevresini ifade eden kültür, genel bir tanımla bir toplumun yaşayış biçimi olarak ifade edilebilir. Maddî ve manevî iki

veçheye sahip olan kültürün; gelenekler, adetler, değerler, normlar ve semboller temel öğeleridir. Günlük hayat bu öğelerin birtakım görüntülerine sahne olmaktadır. Bu durum, kapsayıcı bir ifade ile davranış olarak isimlendirilebilir. Kültür, belirli türden davranışları; istenen, uygun, beğenilen davranışlar olarak pekiştirirken; bazı tür davranışları ise yerer, aşağılar ve böylece zamanla söndürür. Her toplumun kültürü, o toplumun insanlarını, belirli bir sosyal değerler sistemi içinde ödüllendirir ya da cezalandırır. Böylece, belli değerleri koruyan bir toplum düzeni kurulur veya kurulmuş olan toplum düzeni kendi değerlerini korur.

Kültür, davranışların yönlendirilmesinde etkili olur. İnsan, kurallarını kendisinin koyduğu bir dünyada yaşamaz. Örf ve adetlerin, her cemiyette dinin tesiri altında şekillendiğini inkâr etmek mümkün değildir. Günlük hayatın programını çizen toplumsal ilişkilerdir. Her karşılıklı ilişki, toplumu meydana getiren kişilerin şuurulu olarak birbirlerine tesir ve karşı tesir yapmalarıyla olur. Kültür ile şahsiyet ve davranış arasında sıkı bir bağ vardır. Adeta fert, kültürün bir kopyasıdır. İnsan, belirli bir kültürü muhafaza eden bir cemiyetin üyesidir. Kökünü beğenmeyen dal ve dalını beğenmeyen meyve olgunlaşmadan çürüyeceği gibi toplumun değerlerinden nasibini almayan insan da beklenen olgunlaşmayı gösteremez. Kendi köklerinden beslenmeyen hiçbir ağacın meyvesi olmaz. Taklit edilen yabancı kültür ve değerler, toplumun öz kültürünü ortadan kaldırır. Bu noktada toprak sınırlarının önemi kalmaz, sizin ülkeniz de taklit ettiklerinizin ülkesi haline gelir. Bu sonuca haksız olarak siz bile şaşarsınız. Çünkü bu oluşumun belli safhalarında etkisiz ve seyirci kalmışsınızdır. Toplumun ilerlemesi her şeyden önce ferdin gelişmesine bağlıdır. Fert cemiyetle bütünleştiği ve cemiyetten aldıklarını yine cemiyete vererek sosyal terakkiye hizmet edebildiği ölçüde eğitilmiş demektir. Bu kültürün aktarılması şeklindeki devralan, topluma güç vererek onu dinamik hale getirir. Toplumsal ve kültürel değişim, toplumsal zihniyetin değişimini beraberinde getirmektedir. Kültür değişmesi davranış ve şahsiyet bozukluğu ile neticelenebilir. Hızlı değişim geçiren toplumlarda bunu görmek oldukça mümkündür. Davranışları olumlu yönde geliştirebilmek için toplumların kendi köklerinden beslenmeleri ve kültürel devamlılığı sağlamaları gerekmektedir(Sert, 2008).

2.4.2.Kurum Kültürü

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir (Şişman, 2002). Ancak, doğrudan örgüt kültürü kavramının kullanılması ve söz konusu olgunun yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanması 1980'li yılların başlarına denk gelmektedir (Çelik, 2002; Gizir, 2003; Scholl, 2003; Şişman, 2002; Vural, 2003). Örgüt kültürü olgusuna artan ilginin sebepleri çok çeşitli olmakla beraber bunun en önemli nedeni yönetim teorisindeki gelişmelerdir (Vural, 2003). Öte yandan, örgüt kültürünün ve örgütsel iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Bu nedenle, yakın

zamana kadar örgüt kültürü daima örgütsel iklimle birlikte ele alınmıştır. Örgüt kültürü kavramı 1980'lerde eğitim yönetimi literatürüne girmişken, örgütsel iklim kavramı 25 yıldan çok daha fazla süre önce eğitim yönetimine girmiştir. Örgütsel iklim örgüte kimliğini kazandıran, örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan örgüte egemen olan özellikler dizisidir ve örgüt kültürü ile örgütsel iklim arasında bazı farklılıklar vardır. Örgütsel iklim örgüt çalışanlarının davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve genellikle dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise çalışanlar arasındaki temel değerleri ve mesajları kapsar ve örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmaz (Atay, 2001).

Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir, bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesine imkân veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bir değerler dizisi kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artırır. Diğer bir deyişle bir örgütün paradigması, kişilere paylaşılan yapılar, ortak dil ve referanslar sunarak örgütün içindeki bir probleme çözüm getirmede benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlar (Atay, 2001).

Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir”. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren değer ve inançlardır. Türk kamu sektöründe hâkim olan bürokratik kültür, tüm iş görenlerin belli sembollere, değerlere, davranış kalıplarına ve varsayımlara uygun davranmasını gerekli kılmaktadır (Dinçer, 1992.s.271).

2.4.3.Kurum Kültürünün Oluşumu

Kurum kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha Önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Terzi, 2000).

Örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlarda, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur (Başaran, 1991). Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir (Doğan, 1997.s.63-64).

Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur. İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu getirilen kişiler,

işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar. Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır. Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dâhil edilir ve genel örgüt kültürü hikâyesi inşa edilmeye başlanmış olur. Görüldüğü gibi, örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarf etmiştir. Bu kişiler de ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Yani örgüte katılan her birey, o örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunacaktır. Örgüt liderinin kültür oluşturmadaki sorumlulukları bunlarla da sınırlı değildir. Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlemesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturması kurum liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır (Alganer, 2000).

Örgüt kültürü oluşturulduktan sonra onun yeni gelenlere aktarılması gerekmektedir. Özellikle bu konuda örgütteki insan kaynakları uygulamaları kültürün hem geliştirilmesi hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örneğin, çalışanların seçilmesi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının belli ölçütlere göre değerlendirilmesi, ödüllendirme uygulaması, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinlikleri, terfi işlemleri, işe yeni alınanların kültüre uyum göstermelerini, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültüre aykırı davranışların ve zarar verenlerin cezalandırılmasını sağlar (Gümüş, 1995).

2.4.4.Okul Kültürü

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarının başarısında en kritik faktörlerden birisinin okul kültürü olduğu söylenebilir. Ayrıca eğitim kurumlarının yeniden yapılanmasında bu kurumların sahip olduğu kültür önemli rol oynar. Çünkü bir okulun gelişmesi, yeniliklere açık ve olumlu bir ortamın oluşmasına bağlıdır (İpek, 1999). Öte yandan öğretmen ve öğrenciyi okul kültürünün etkisinden soyutlamak mümkün değildir (Çelik, 1999).

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 60. ve liseler yönetmeliği'nin 5. maddesi "okulu müdür yönetir." şeklindedir. Bu nedenle okul yöneticisi diğer

yönetmel etkinliklerle birlikte okul kültürünü de yönetmek zorundadır. Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürünün oluşturulmasına önemli derecede katkıda bulunmaktır. Bunun sonucu olarak okulun formal ve informal boyutu birbiriyle bütünleşir. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, mensup oldukları okullarıyla gurur duyarlar. Benzer şekilde veliler de aynı gururu yaşarlar. Bu ortak duygular yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yakınlaşma ve kaynaşmayı sağlar. Okul yöneticisi, okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken okulun nasıl bir cazibe merkezi hâline getirileceği konusunda bir vizyon geliştirebilmelidir (Çelik, 2000). Çünkü olumlu bir okul kültürü geliştirebilmek için belirli bir vizyon gereklidir (Ediger, 1997). Ancak okullarımızda egemen olan kültür, öğretmen ve öğrencilerde yeterince coşku oluşturamamaktadır. Bu durumun, öğrenen okul kültürünün de oluşturulamamasından kaynaklandığı söylenebilir. Günümüz öğrencileri çok değişik kaynaklardan bilgiye ulaşmaktadır. Öğrenciler artık geleneksel yöntemleri ve sınıf yönetimini çekici bulmamaktadırlar. Bu nedenle, okul yöneticisi okul kültürünü daha çekici hâle getirmenin yollarını aramalıdır. Bir okulun her yıl düzenlediği mezuniyet törenine, pilav gününe ve yarışma programına basit bir etkinlik gözüyle bakmamak gerekir. Çünkü bu tür etkinlikler okul elemanlarını birbirleriyle kaynaştırır. Böyle bir okula öğretmen ve öğrenciler koşarak gelirler. Okul yöneticisinin özgün bir okul kültürü oluşturulmasına katkıda bulduktan sonra bu kültürü çevreye tanıtmaları gerekmektedir. Böylece yönetici daha sağlıklı bir okul-çevre ilişkisi geliştirilebilir. Öğrenci velileri, okulun kültürünü tanıdıkları ölçüde okula sahip çıkarlar. Okul kültürünün iyi tanıtılması, bazı çevresel imkânların okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılmasını kolaylaştırabilir (Çelik, 2000).

Kültürel değerler ve davranışlar, verimliliği artırabilir veya engelleyebilir. Çalışmanın erdem olarak kabul edildiği toplumlarda sosyal ve ekonomik değişim daha kolay gerçekleşebilmektedir (Özdemir, 2000. s. 127).

Etkili okul araştırmaları etkili okulda, öğrenmeye uygun olumlu bir kültürün (havanın- iklimin) varlığını işaret etmektedirler. Okulun gelişmesi için yeni değişimler önerilse de okulda olumlu bir kültür yaratılmadıkça okulun gelişmesi mümkün olmamaktadır. Okul kültürü, bireysel okulun zamanla oluşturduğu bir yaşam tarzı olarak görülebilir. Okulun tarih ve gelenekleri, okul personelinin birikimleri; karşılıklı etkileşimleri zamanla okuldan okula özgün bir kültürün gelişmesine neden olmaktadır. Bu kültür norm, inanç, tutum, beklenti, davranış ve eğilimlerden oluşmaktadır. Sonunda okulda beklentilere önem verildiği, nelerin değersiz bulunduğu, nasıl hareket edileceği konusunda personel arasında bir ortaklaşma doğmaktadır. Dolayısıyla okulun asıl işi olan eğitim ve öğretimde öğrenciden ve öğretmenden neler beklenmesi gerektiğini, nelerin vurgulanması gerektiğini tayin eden okul kültürü olmaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki etkili okulda bu kültür eğitim ve öğretimi destekleyici nitelikte, bireysel öğrenme ve gelişme çabalarını özendirici şekildedir (Balcı, 2001. s. 187).

Örgütler, kültürlerini ve alt kültürlerini karakterize eden yargıların bir araya gelmesiyle öğrenirler. Yeni örgütsel tepkiler; alt kültürlerde, öğrenme kültürlerindeki değişiklikleri yenilemeye ihtiyaç duymazsa, diyalog böyle bir öğrenmenin esas unsuru olacaktır, öğrenen örgüt öğrenmeyi teşvik eden, personeli geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu ön plana çıkararak örgüttür. (Töremen, 2001.s.106) Swyner, okulda olumlu bir kültür yaratılmasında okul yöneticisine büyük iş düşmektedir. Yönetici bürosunda oturmakla olumlu bir okul kültürü oluşturamaz. Oysa okul yöneticisinin adil, tutarlı, yetenekli olması, doğru yer ve zamanda “görülebilir” olması, yenilikleri başlatması, olumlu girişimlere destek vermesi olumlu öğrenme ortamına zemin hazırlamaktadır. Yöneticinin beklentilerini öğrenci ve öğretmenlere ulaştırması, bunları pekiştirmesi, dikkatini Okulun gidişatına yoğunlaştırması, diğer İşlerini ve zorunluluklarını öğrenci ve öğretmenlerin binadan ayrılmasından sonra yapması okulda olumlu bir kültürün gelişmesine katkı getirmektedir. Açıkçası, yönetici olumlu bir okul kültürü yaratabilmek için sınıfta olup bitenleribilmek zorundadır. Sınıfta ne öğretildiğim, materyalin öğrencilere nasıl iletildiğini gözleme imkânı için yönetici bizzat sınıfta olmalıdır, öğretmenler, etkili ve destekçi ziyaretleri bilakis kabul etmektedirler. Ayrıca yöneticinin sıkça okulun her tarafında görülmesi, öğretmenlerin moralini yükseltmektedir. Yöneticinin doğru yer ve zamanda görünmesi, soruna dönüşmeden kimi konuların çözülmesi fırsatım doğurur. Yönetici mini konferanslarla bunu yapabilir. Etkili yönetici sadece öğretmenle ilişkiye girmez, öğrenciyle de güçlü ilişki kurabilir. Yöneticinin görülmesi, yöneticiye görevli ve sorumlu olduğunun bilinmesi imkânı verir, öğrenci etrafta yöneticinin olduğunu bilir. Patronun kim olduğunu takdir eder. Bu durum okulda olumlu bir öğrenme havasının gelişmesine imkân verir. Etkili okula ulaşmada önemli olan, okulun mevcut kültürünün değişime uğramasıdır. Esasen etkili okul, okulda mevcut olandan farklı yeni bir kültür gerektirir. Bu değişimde okul liderliğinin özellikle de informal liderliğin katkısı ve desteği kritik önemdedir. Bu değişimde okulun pratik yapısının analizi gereklidir. Okulda etkili olan ya da okuldaki farklı grupların, ilgilerin incelenmesi şarttır. Okulun kültür değişiminde bu politik yapı çalıştırılarak pazarlık, ortak çalışma ve katılmalı karar almakla etkili okula uygun ortam yaratılabilir. Pazarlıkta birinci aşamada ilgili grupların, okulun amaç ve ilgileri konusunda anlaşmaları esastır, ikinci aşamada ortak çalışma (collaborating) amaçları için çalışırlar. Üçüncü aşamada ise katılımlı karar alma vardır. Çünkü etkili okul için amaç birliği, anlaşma önkoşul niteliğindedir(Balcı,2001.s.187).

Öğrenme kültürü sloganlara dayanmaz, öğrenme kültürüne sahip birörgütte; yönetim, görevliler ve müşteriler öğrenme ve gelişme imkânlarına da sahiptir. Gruplar aktif olarak diyalog ve görüşme sürecine girerler. Gruplar arasında sağlam iletişim kurmayı kolaylaştıracak liderlerin rehberliğine ihtiyaç vardır. Kültür yönetiminde en ilgi çekici liderlik rolü; şelf yönetim ve sürekli araştırmayı yapabilecek öğrenen örgütü geliştirmeyi başaran liderin rolüdür(Töremen,2001).

Kültür örgütsel öğrenmeyi etkileyen önemli değişkenlerden birisidir. Öğrenen örgüt öğrenmeyi teşvik eden bir kültür ve değere sahiptir. Dodgson'a göre örgütsel öğrenme daha çok çevresel değişiklikler ve kültür gibi iç faktörlerle teşvik edilmiştir, öğrenen kültür açık ve birbirine bağlı şu unsurlarla karakterce edilmiştir.

1. Deneyime açıklık.
2. Risk alma sorumluluğunu teşvik etme,
3. Bilgi hatalarına gönüllülük ve onlardan hareketle öğrenme.

Diyalog örgütsel öğrenmede en önemli adımlardan birisidir, öğrenme ancak alt kümelerde ortaya çıkınca örgütsel öğrenme söz konusu olur. Yöneticiler düzeyindeki diyalog örgütsel öğrenmenin ortaya çıkması için yeterli değildir. Başlangıçta öğrenme yönetici gruplar arasında ortaya çıkarsa karşılıklı diyalog kurma meselesi sürekli esas olarak kalacaktır(Töremen,2001.s.106).

Okulun mantıki bir düzeyde hem kararlılığın koruyabilmesi, hem de değişmeye açık olması ve değişmesi gereklidir. Bu durum okulun görevleri gereğidir. Okulun bunu sağlayabilmesi yeni bir okul kültürünün yaratılması demektir. Böylesi bir kültür, okulun gelişmesine temel olacak etkinliklerin geliştirilmesine izin verecektir (Balcı,2001.s.187).

Okul gibi örgütlerde insan ilişkilerinin önemi daha da artmaktadır, öğrenci ve öğretmenlerin davranışlarında etkili olan okul iklimi aynı zamanda öğrenci ve öğretmen davranışlarını etkilemektedir de. Okul olumlu bir iklim için, kişiler arası ilişkileri çoğaltmalı, dikkatle planlamalı, yanlış ve olumsuz niyetlerin önlenmesi için açık bir iklim yapılandırılmalıdır. Okul personelinin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilen okul kültürü; öğretmenlerin belirli standartlar, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına, okula daha fazla bağlanarak okulun yararına özveride bulunmalarına, böylece verimliliğin artmasına yardımcı olur(Atay, 2001).

Okul kültürü okulun başarisi üzerinde de etkilidir. Bir okulda basari için, her şeyden önce, okulda, akademik başarıya değer veren, yüksek performans beklentilerini taşıyan, etkili öğrenimi teşvik eden bir düzen ve disiplin öngören ve işbirlikçi ilişkileri ön planda tutan bir kültürün oluşturulması gerekir (Balcı, 1993: 13-14).

2.5.İLETİŞİM

2.5.1. İletişimin Tanımı

İletişim (commucoction) kavramı Latince “communis” ya da “communicare” kavramından gelmektedir. Kavramın kökeninde “common” yani “ortak” sözcüğü 7 vardır ve bu yüzden iletişim kurulabilmesi için ortak anlamlı simgelerin ve kavramların bulunması gereklidir. İletişim gönderici ile alıcı arasında, anlamlardan sonuç çıkarma ve bilgi değişimi olarak tanımlanabilir. Öte yandan “communis”ten gelen “komunikasyon” sözcüğü ortaklık oluşturma anlamına da gelmektedir. Buna göre, iletişim ile gönderici ve alıcı arasında ortaklık kurma amaçlanır. İletişim ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek, ister etkilemek ya da yalnızca anlatmak amaçlı olsun, temel amaç “bilgi vermektir”. İletişimle bilgi, düşünce ve görüşler, kaynaktan yazılı, sözlü vb. yollarla hedefe aktarılır (Aşan ve Aydın, 2006.s. 340).

Türk dili asıllı bir sözcük olan ‘İletişim’ sözcüğü Eski Türkçe elt- ya da elet- (temel anlam olarak fiziksel olarak bir şeyi taşımak, anlam genişlemesiyle bir şeyi getirmek, bir şeyi bir yerden bir yere götürmek anlamlarına gelir) kökünden gelir. Tek hecelimi yoksa çift heceli mi olduğu tam olarak açık değildir. İletmek fiili –iş eki alarak iletişim (karşılıklı iletmek) daha sonra da im eki alarak iletişim sözcüğü oluşmuştur(Kaya, 2010, s.4).

İletişim yaşamaktır ve yaşamın bütünüdür. İletişim, yaşamımızın bütününe kapsayan, canlı olmanın gerektirdiği etkinliklerin hemen hemen bütünüdür. İletişim içimizle, çevremizle var olmak için almak ve vermek düzeneğidir(Açıkalm, Turan,2015.s.3).

İletişim, en az iki taraf arasında meydana gelen bilgi veya beceri alış verişidir. Başka bir ifade ile insanlara ait, sembollerin kullanıldığı cevap gerektiren karşılıklı bir oluşumdur. İki taraf arasında sembollerle sağlanan mesaj (bilgi, duygu, vb.) alış verişidir(Taştekin, 2014.s.170).

İletişim’in tanımı çeşitlenerek artmış bu tanımların bazıları aşağıda verilmiştir:

-İletişim düşüncenin sözel olarak (konuşma ile) karşılıklı değiş tokuşudur.

-İletişim, sayesinde dünyayı anlamlı kıldığımız ve bu anlamı başkaları ile paylaştığımız insani bir süreçtir.

-İletişim katılanların bilgi-sembol üreterek birbirlerine ilettikleri, bu iletileri anlamaya, yorumlamaya çalıştıkları bir süreçtir.

-İletişim, insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynayan, sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla bazı anlamları aralarında paylaşması sürecidir.

-İletişim, iki birim arasında birbiriyle ilişkili mesaj alışverişidir.

-iletişim, iki kişiyi ilişki içine sokan psiko-sosyal bir süreçtir.

-Kişilerarası iletişim, bilgi, duygu, düşünce, tutum ve kanılarla, davranış biçimlerinin kaynak ile alıcı arasındaki bir ilişkileşme yoluyla bir insandan diğerine bazı oluklar kullanılarak ve değişim amacıyla aktarılma sürecidir.

-Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirilişim, haberleşme, kominikasyon.

-Bir düşüncenin bir duygunun yüz anlatımı, el, kol ve baş hareketleri, konuşma yoluyla ya da yazı, telefon, radyo, televizyon gibi bildirişim araç ve gereçlerinden yararlanarak bir kimseden başka bir kimseye iletimi.

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde, kişilerarası iletişimle ilgili olarak aşağıdaki genellemelere ulaşılabilir:

-Kişilerarası iletişimde en az iki kişi vardır.

-Kişilerarası iletişim tek yönlü değil, karşılıklıdır.

-Kişilerarası iletişim bir süreçtir.

- Kişilerarası iletişim bilginin, duygunun, düşüncenin, yaşantının paylaşımıdır.

-Kişilerarası iletişim hem psikolojik hem de sosyal-kültürel bir olgu ve süreçtir.

Tanımlarda vurgulanmış olduğu ortak noktalar ve ulaşılan genellemelerden yola çıkılarak kişilerarası iletişim; en az iki insanın karşılıklı olarak bilgi, duygu, düşünce ve yaşantılarını belirli yollarla paylaştıkları psiko-sosyal bir süreç olarak tanımlanabilir (Kaya, 2010, s.5).

İletişim, insanların toplumsallaşmalarının bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Bugün, doğa kadar eski bir geçmişe sahip olan iletişim artık bir bilim dalı olarak kabul edilmektedir. İletişim kısaca, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanır. Bu tanıma göre pek çok etkinlik iletişim sayılacaktır. Örneğin iki insanın karşılıklı konuşması iletişim sayılabileceği gibi, arıların bal bulunun yeri birbirlerine bildirmeleri de iletişim olarak kabul edilecektir. Dolayısıyla İletişim, hem bireyler arası bir süreç, hem de bireyler aracılığıyla toplumsal seviyede bir süreç olarak ifade edilebilir(İrfan,ve Sabiha, 2011.s 3).

2.5.2.İletişim Süreci

İletişim, genel sembollerin kullanılması yoluyla bilgi ya da anlayışların aktarılmasıdır. Sürecin temel öğeleri şunlardır;

2.5.2.1.Verici

İletinin içeriğini kararlaştırır, alıcıyı seçer, iletiyi kodlar, uygun ortamı seçer, İletinin alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığına, onun tepkilerine göre karar verir.

2.5.2.2.Verici Kodlama

Alıcı ve verici arasında bazı anlamları taşıyan kavram ve sembollerin oluşturulmasıdır.

2.5.2.3.Verici Kodlama İleti ve Ortam

İleti, iletişimin amacıdır. Ortam; iletişimin aktarılması için seçilen yöntemdir(yüz yüze, telefonla, toplantı biçiminde, mektupla, rapor biçiminde v.b.) Eğer ileti için seçilen ortam ile iletinin kodlama biçimi birbirine uygun değil ise iletişimde sorun çıkaracaktır. İletinin Çözülmesi; iletiyi alan kişinin onu anlamak için gösterdiği zihinsel çabadır. Vericinin ne demek istediğini sorgulamak için, iletiyi yeniden yapılandırma çabasıdır. İletinin çözülebilmesi için alıcı ve vericinin iletinin kodlandığı dil, işaret ya da beden dili konusunda ortak bir anlayışa sahip olması gereklidir.

2.5.2.4.Verici Kodlama İleti ve Ortam Alıcı

Alıcının sorumlulukları şunlardır: İletiyi kabul etmek, kodlanmış iletiyi çözmek, uygun tepki vermek.

2.5.2.5.Verici Kodlama İleti ve Ortam Dönüt

Vericinin, iletinin alıcı tarafından kabul edilmesi sonucu, amaçlanan tepkiyi sağlaması süreci konusunda bilgilenmesidir. Tek yönlü iletişim, dönüt sağlamaya olanak vermez. Doğrudan dönüt; eğer alıcı ve verici yüz yüze ise ve birbiri ile konuşuyorsa, sözel ya da sözel olmayan yollarla dönüt alınmasıdır. Dolaylı Dönüt, kişiler arası çatışma, verimlilik düşmesi, devamsızlık gibi göstergeler birer dolaylı dönüt olarak değerlendirilebilir. Gürültü; iletinin alıcı ve verici arasında gerektiği gibi paylaşılamamasında gürültü önemli bir engeldir(Aydın, 2008 s.103-104).

2.5.3. İletişim Çeşitleri

2.5.3.1.Sözlü İletişim

Bu iletişim türünde en etkili araç dildir. Sözlü İletişim konuşma dili olarak da adlandırılır. Sözlü İletişim; yüz yüze görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, sözlü brifingler, halka hitaplar, sözlü sunumlar, telefonla yapılan konuşmalar, eğitim kursları, konferanslar, resmi konuşmalar, kurmay toplantıları, komiteler veya oryantasyon programları gibi değişik formatlarla gerçekleştirilebilir. En etkili iletişim biçimi sözlü iletişimdir. Çünkü alıcının yalnızca duymakla kalmayıp, göndericinin duygu ve niyetini açıklayan el ve yüz hareketlerini de görebilmesi önemlidir. Böylece, anlaşılmayan hususları sorarak kısa süre içerisinde geribildirim de sağlanabilir. Sözlü iletişimde etkili ve başarılı olabilmek için; samimi ve açık sözlü olmak, konuşma becerisinin olabildiğince geliştirilmesi, konuşma üslubunun iyi ayarlanması, göz göze gelindiğinde bakışların kaçırılması, konuşmada bazen mizahi argümanlara da yer verilmesine dikkat edilmelidir (İrfan, Sabiha, 2011.s 20).

Konuşulan ve yazılan kelimeler ile sınırlıdır. Mesajın içeriği, yani kelimeler ve kelimelerin ifade ettiği anlamlar sözlü iletişimi oluşturur. Kişiler arası iletişimin çok az bir oranı sözlü iletişimle ilgilidir. Ben ve biz ifadeleri sözlü iletişimin gücünü artırır (Taştekin, 2014.s.171).

2.5.3.2.Sözsüz İletişim

Sesin tonu, şiddeti, duygusu ile vücudun hareketleri, yüz ifadesi, görünüş vb. sözsüz iletişimi oluşturur. Sözsüz iletişimde birden çok kanal vardır. Sözsüz iletişimde sınırsız anlamlar vardır ve muğlaktır. Sözsüz iletişim yolları; hareketler, yüz ifadesi, göz teması ve hareketleri, ses tonu, vurgulama, konuşma sürati, dokunma, giyim, statü sembolleri(marka vb.), mesafe (yakın, şahsi, sosyal, kamusal), bölge işgal etme, çevre, kelime seçimi, duruş biçimidir (Taştekin, 2014s.172).

2.5.3.3.Yazılı İletişim

Organizasyonel yapılarda en sık başvurulan iletişim biçimi yazılı iletişimdir. Yazılı iletişim yazılı iletişim araçlarından yararlanılarak gerçekleştirilir. Resmi yazı, iş mektupları, başvuru formları, dilekçeler, faaliyet raporları, genelgeler, sözleşme metinleri, işletme gazetesi, broşür ve el kitapları, afiş ilan tahtası bültenler önemli yazılı iletişim araçlarıdır. Bu iletişim araçları birbirinden görsel ve içerik anlamında farklı olsalar da işlevsel anlamda aynı amaca hizmet ederler. İletişimi sağlamak, bilgi vermek ve bir faaliyetin gerçekleşmesine katkı sağlamak gibi(İrfan, Sabiha, 2011:s22).

2.5.4. İletişim Becerileri

En genel ifade ile iletişim becerileri sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde tanımlanabilir (Korkut, 2005.s. 143). Deniz'e, (2003.s. 8) göre iletişim becerisi, "kişinin gönderdiği mesajları doğru bir biçimde kodlaması ve iletmesi, aldığı mesajları hatasız şekilde anlamlandırmasına yarayan etkili tepki verme ve etkin dinleme becerilerinin tümü" olarak tanımlanmaktadır.

İletişim etkinliğinde iletişim becerileri, özellikle başkalarını anlamada, onların duygu ve düşüncelerini onlarla özdeşleşerek görme duyarlılığı kazanmada çok önemlidir. Davranış değişikliğini başarmada en önemli etken iletişim becerisidir (Çetinkaya ve Alparıslan, 2011.s.368).

İletişim becerisi kişinin hayatının her alanında gerekli bir beceri olmakla beraber hem yetişkin rollerinin icrasında hem de mesleki başarı için gerekli bir beceridir. Özellikle bazı meslekler tamamen insan ilişkilerine dayanmakta ve kişinin bu alanda yeterli olmasını gerektirmektedir (Ekşi, 2011.s.82). Bu mesleklerden birisi de okul içerisinde sürekli çalışan personel, öğrenci ve velilerle iletişim kuran okul yöneticiliğidir.

İletişim becerisi 'saygıyı ve empatiyi temel alarak, etkin dinleyebilme, somut konuşarak uygun bir biçimde kendini açabilme, duygu ve düşünceleri karşındaki kişiye maske takmadan ben dili ile iletebilme, ben savaşımı vermeden, başkalarını küçük görmeden kendi haklarını koruyabilme, sözel mesajlarla sözel kişilerle doyum verici ilişkiler kurabilmesini sağlayan, başkalarından olumlu tepkileri getiren ve bireyin toplum içerisinde yaşamasını kolaylaştıran öğrenilmiş davranışlar' olarak tanımlanabilir(Kaya, 2010. s.36).

İletişim sözlü olduğu gibi sözsüzdür de. Bu nedenle iletişim beceri kazanmadan önce önemli olan, doğru niyeti edinmektir. Sağlıklı İletişimin ruhu işte bu niyetin ta kendisidir. İletişimdeki niyet ne kadar sizinle ilgili ve yaşamınızda uzun vadeli bir anlama aitse, uygulamadaki başarınızda, o kadar kalıcı ve tatminkâr olur (Doğru ve Üzümcü, 2014.s.30).

İletişim becerisi; dinleme, anlaşılabilir bir biçimde konuşma, göz kontağı kurma, konuşmayı teşvik etme, övgüde bulunma, sözel olmayan davranışları uygun bir biçimde kullanma olarak tanımlanmıştır. İletişim dinleme, analiz etme ve konuşma demektir. Ne cevap vereceğimizi düşünmek, acele yorumlar yapmak etkili iletişim kurmamıza engel olur. İletişimi iyi kurmak öncelikle etkili dinleme becerisini kullanmayı gerektirir. İletişim becerisi; değerlendirmelerden, yargılamalardan, eleştirilerden ve kaygılardan arınmış bir dinleme ile iletişim kanalları açılmış ve gerçek iletişim başlamış olmaktadır. İnsanların bir iletişim süreci tamamlandığında kendilerini iyi hissetmeleri, kendilerine saygı duyulduğunu ve

önem verildiğini hissetmelerine bağlıdır. Bir iletişim sürecinde bunu sağlayabilecek temel öge dinlemedir (Cihangir-Çankaya, 2011.s.7-8).

İletişim becerileri; dikkatin sağlanması, ilk karşılaşmada kişiye ilgi göstermek ve değer verildiğini anlatmak için o kişiye dikkatin yönetilmesidir. Tek mesaja yoğunlaşmadır. Karşılıklı güvene dayalı ilişki (Rapport) kurulması, duruş, oturma biçimi, aç, eğilme ve eş zamanlı hareket, göz teması, engellerden kaçınma, rahat nefes alma ve karşıdaki kişinin rahat olmasını sağlamadır (Taştekin, 2014:173).

2.5.4. İletişim Becerilerini Oluşturan Öğeler

2.5.4.1. Saygı Duymak

Etkili ve anlamlı bir iletişim kurabilmek için bireyin hem kendisine saygı duyması hem de karşıdaki kişiye saygı duyması gerekir. Bireyin kendisine saygı duyması olumlu ve olumsuz yönlerini görmesine, kendini kabul edebilmesine daha az savunucu olmasına ve diğer insanları daha kolay kabul edebilmesini sağlar. Bu yapıdaki birey karşıdakine saygı duyar. Mutlu ve sağlıklı ilişkileri kurabilmek için karşılıklı saygı ön koşuldur. Saygı, insanlara yalnızca insan olduğu için değer vermek önemsemek, içten bir iletişim kurmak demektir(Kaya, 2010,s.37).

2.5.4.2. Empati Kurmak

Empati, dünyayı başkalarının gözüyle görmeyi, onların duygu ve düşüncelerini anlamayı ve bunları iletmeyi içerir. Yüz yüze iletişimde konuşmacının yaşantı ve duygularının, dinleyici tarafından anlaşılması ve yansıtılması olarak tanımlanmaktadır. Empati kurmanın ilk adımı etkili dinlemedir. Empatik dinlemede amaç, kişiyi kendisini açması, duygularını daha yoğun yaşaması, kendisinde var olan çatışmaları çözmesi, kendisini kabul etmesi için cesaretlendirmektir. Empatik dinlemeyle iletişimde fiziksel ve duygusal engellerin ortadan kalkmasına neden olur. (Cihangir-Çankaya,2014.s.40). Empati kurma, çoğu zaman karşıdaki kişiye yardımcı olma sürecinin bir parçasıdır. Yardımcı olma karşıdaki kişinin anlaşılması ve ona güven verilmesidir. Empati kurulan kişiye, duygularının ve bakış açısının anlaşıldığı yolunda bir geri bildirim verilmelidir. Anlaşıldığını, anlama ve kabul etmesi için ona zaman tanınmalı ve karşıdaki kişiye içten davranılmalıdır (Çağlar ve Kılıç, 2011.s.79).

Okul müdürlerinin de öğretmen veya öğrencilerle empati kurabilmesi için gerekli olan öğeler şöyle sıralanabilir(Dökmen, 1996.s.135).

Empati kuracak okul müdürü, karşıdaki kişinin bakış açısıyla dünyaya bakmalı, olayları onun gibi algılamaya ve yaşamaya çalışmalıdır. Daha sonra bu rolden çıkarak kendi yerine geçilmelidir. Aksi halde empati kuramaz.

Okul müdürlerinin empati kurabilmeleri için zihinlerinde oluşan empatik anlayışın, karşıdaki kişiye iletilmesi davranıştır. Karşıdaki kişinin duyguları ve düşünceleri tam olarak anlaşılabilirse bile, eğer anlaşıldığı ona ifade edilmezse, empati kurma süreci tamamlanmış sayılmaz. Karşıdaki kişilere empatik tepki vermenin iki yolu vardır. Bedeni kullanarak ve sözlü olarak onun anlaşıldığını ifade etmektir. Empatik tepkinin en iyi yolu, her ikisini birlikte kullanmaktır.

Örgütsel ve günlük yaşamın hemen her kesiminde empati yoksunluğu, insanları birbirinden uzaklaştırma ve iletişimi güçleştirme özelliklerini ortaya çıkarır. İnsanlar, kendileriyle empati kurulmadığında, anlaşamadıklarını ve kendilerine önem verilmediğini hisseder (Dökmen, 1996, s.148).

Empati, sadece kendisiyle empati kurulana yararı olan bir etkinlik değildir. Empati, empatiyi kuran kişi için önemlidir. Empatik becerileri ve eğilimleri yüksek olan, bu yüzden de diğer insanlara yardım eden kişilerin, çevreleri tarafından sevilme ve takdir edilme ihtimalleri de artar. Bunun yanında, diğer insanlara kişisel duygu ve düşüncelerini iyi ifade edilen, topluma uyumlu ve sosyal duyarlılığı yüksek olan kişiler, aynı zamanda empati kurma becerisine de sahiptir. Çevresine kötü davranan, veya suç işlemiş kişilerin çevrelerindeki insanlarla empati kurma ihtimalleri ile buna yönelik ilgi ve becerileri de düşüktür (Dökmen, 1996,s.148).

2.5.4.3. Etkin Dinlemek

Etkin dinleme bir sanattır ve kişi kendini bu konuda eğitebilir. Okul ve bireysel yaşamda anlamı ortak hale getirebilmek ve anlamlı bir yaşam sürdürebilmek için iletişim ustası olmak gerekir. Atalarımız bu hususta ‘Söz gümüşse sükût altındır’ ve ‘İki dinle bir konuş’ sözleriyle dinleme sanatı ve başkalarına saygı duymanın önemine göndermede bulunur. Dinleme sanatı ve saygı iletişimin özünü oluşturur. İşittiğimiz bir konuyu anlayarak dinlememiz gerekir. Bunu gerçekleştiremeyen okullarda müdür, öğretmen ve öğrenci aynı şeyleri konuşamaz anlayamaz ve doğal olarak hedefe varamaz (Açıkalın, 2015.s.42).

Genel bir tanımlama ile geri iletim kullanılarak dinlemeye etkin dinleme denilmektedir. Etkin dinleme konuşan kişinin mesajlarını doğru anlayıp anlamadığını denetlemek için, mesajı kendi sözcükleri ile geri iletir. Etkin dinlemede dinleyici çok daha aktif ve dikkatli olmalıdır. Dinleyici, dikkatini sadece ifade edilen sözcüklere değil ne söylediğine motive olup, konuşmacının kullandığı sözcüklere, yüz ifadelerine, vücut hareketlerine de vermelidir. İletişimde vücut ısısı ve yüz rengi bile konuşmaya sözcüklerden daha önemli anlamlar katabilir. Etkin dinleme karşısındaki kişinin sözel olmayan davranışlarını gözlemlemeyi ve anlamayı; sözlü mesajlarını dinlemeyi içerir. Etkin dinleme için dinlemeye istekli olmak, dikkati konuşmacıya vermek ve onun duygu ve düşüncelerini açıklayabileceği kabul edici bir ortam oluşturmak gerekir. Etkin dinleme, bireylerin sıcak ilişkiler geliştirmelerini sağlar ve

var olan sorunların çözümüne yardım eder. Etkin dinlemede, ilgili, dikkatli, objektif olunmalı ve konuşmacı yönlendirilmemelidir. Konuşmacının duyguları anlamaya çalışılmalı ve bunlar ona ifade edilmelidir. Konuşmacının kendini ifade etmesine fırsat verilerek yargılama içermeyen sorular sorulmalıdır(Cihangir-Çankaya, 2011.s.5).

Bir okulda aktif dinleyen müdüre öğretmen ve öğrenciler daha fazla saygı duymaktadır. Okulda anlam köprüsü kurmanın iki temel değer olan saygı ve güvendir. Aktif dinleyen müdürlerin daha sağlıklı kararlar aldığı, aldıkları kararları daha kolay uyguladıkları ve yaptıkları işlerden daha fazla keyif aldıkları görülmektedir. Etkin dinleyerek öğreniriz, anlamı ortak hale getiririz ortak bir amaç ve gelecek konusunda ortak bir dil oluştururuz. Etkin dinleyen müdürlerin, okullar da tüm personelin performansının artmasını sağladığı ve yapılan hataların en aza indiği bir ortamın oluşmasına neden olur. Okullarda insanları dinlemeden ve anlamadan doğru işler yapmak olası değildir (Açıkalın, 2015.s.43).

2.5.4.4. Somut Konuşmak

Kişiler arası iletişimde birey, etkin dinleme davranışını gösterdikten sonra konuyla ilgili duygu, düşünce ve isteklerini ifade edebilmeli, ilişkiyi zenginleştirebilmelidir. Karşıdaki kişi ile konuşurken genel ifadelerden kaçınmalı ve belirgin ifadeler kullanmalıdır. İfadelerin doğru anlaşılması için açık ve net konuşmak gerekir. Birey kendini ifade ederken karmaşık ifadeler ya da bilinmeyen kelimeler kullanmamalıdır. Kişiler arası ilişkilerde, duygu düşünce ve istekler somut olarak anlatılmalıdır (Kaya, 2010.s.45).

2.5.4.5. Uygun Şekilde Kendini Açmak

Kendini açmak; Bireyin kendini açma, bireyin kendi duygu, düşünce ve eğilimlerini istekli olarak başka birisiyle paylaşması olarak tanımlanır. Bireyin gerçek benliğini yakınlarına gösterme yeteneği olan kendini açma, duygusal sağlığın özünü oluşturur. Etkili ve sağlıklı kişilerarası ilişkiler kurmak isteyen bireyler karşısındaki kişilere açık olmalıdır (Kaya, 2010.s.48).

Birey kendini açarsa, muhtemelen iletişimde bulunduğu kişinin de kendine açmasına olanak sağlar. Kendini açma insanlar arasındaki güvenin oluşmasına yardımcı olabilir. Bireyin güveni arttıkça karşısındaki kişiye kendini açması sağlanacaktır (Çağlar-Kılıç, 2011.s.13).

2.5.4.6. Ben Dilini Kullanmak

Ben dili; kişinin karşıdaki kişiyi suçlamadan, küçültmeden, bir konuya ilişkin, duygu ve düşüncelerini iletmesidir. Ben dilini kullanan kişi olumsuz duygularını, mesajı alana onu küçültmeksizin iletir. Sen dili, itham edici suçlayıcıdır. Mesajı alan kişide, düşük bir benlik algısı oluşturur. Ben dilinin kullanılması, duyguların paylaşılmasına istekli olduğunun bir göstergesidir. Kişilerarası ilişkilerde astların ve üstlerin birbirlerine saldırgan, küçük düşürücü ve aşağılayıcı ilişkilerin kurulabilmesi için bireylerin ben dilini kullanmaları gerekmektedir (Çağlar-Kılıç, 2011.s.83).

2.5.4.7. Tam ve Tek Mesaj Yollamak

Tam ve tek cümleleri kullanmak, anlamı çarpıtma potansiyelini en aza indirir. Tam ve tek mesaj, algı, duygu ve yollayanın isteği olmak üzere üç ögeden oluşur. Algı ögesi; mesajı yollayan kişinin durumunu tanımlar. Duygu ögesi; mesajı yollayan kişilerin duygularını tanımlar. Duyguları tanımlamanın amacı, ilişkiyi geliştirebilen bir konuşmayı başlatmaktır. İstek ögesi ise, mesajı yollayan kişinin isteğini tanımlar (Kaya, 2010.s.51).

2.5.4.8. Kendine Güven Duymak

Güvengenlik kişinin, duygularını, düşüncelerini, gereksinimlerini ve isteklerini başkalarını baskı altına almadan, tehdit edici olmadan, doğrudan ve uygun bir biçimde rahatlıkla iletebilmesidir. Başkalarını küçük görmeden, onların haklarını yadsımadan kişinin kendi haklarını koruyabilme yolu olarak geliştirilen bir çeşit kişilerarası ilişkiler biçimidir. Güven, çevreyle daha etkili bir iletişim kurmayı sağlar. Kendinden emin, doğal ve içten bir biçimde ilişkiyi geliştirmeye çalışır. Bu nedenle de çevresi ile daha sağlıklı bir uyum içerisindedir (Kaya, 2010.s.51).

2.5.4.9. Saydam Olmak

Saydamlık; dürüstlük, içtenlik, doğruluk anlamına gelir. Bireyin rol yapmaması, maske takmaması, olduğu gibi görünmesi ve içi dışı bir olmasıdır. Hileler, kurgular, roller ya da gizli mesajlar olmaksızın yalnızca ve yalnızca bireyin kendisi olmasıdır ve kendisiyle barışık olmasıdır. Bireyin kişilerarası iletişimde maske takmadan kendini olduğu gibi gösterebilmesi iletişimin sağlıklı olması açısından önemlidir (Kaya, 2010.s.54).

2.5.4.10. Sözel Olmayan Davranışlarla Sözel Davranışların Uyumlu Olması

Kişilerarası ilişkilerde anlamlar, sözel ve sözel olmayan davranışlarla iletilirler. Sözel olmayan davranışlar, sözel davranışlara eşlik ederler. Kişi, kızgın olduğunu sözel olarak açıklarken vücut duruşu ve yüz ifadesi de kızgın olduğunu

ortaya koyduğunda, sözel ve sözel olmayan davranışların uyumu söz konusudur. Kişinin kızgın olduğu yüz ifadesinden belliyse ve ‘bağırarak ne kızması be, ben kızgın değilim ki’ diyorsa bu durumda, sözel ve sözel olmayan davranışlarının uyumsuzluğu söz konusudur. Yapılan araştırmalar sözel ve sözel olmayan davranışlar çeliştiğinde sözel olmayan davranışlara inanıldığını göstermektedir. Bunun nedeni, kişilerarası ilişkilerin büyük bir bölümünün sözel değil de sözel olmayan davranışlarla gerçekleşmesinden kaynaklanmaktadır (Kaya, 2010.s.58).

2.5.5. Okul Yönetiminde İletişim

Bir toplumun çevresindeki değişmelere bağlı olarak değişmesi ve gelişmesi, bireylerin üretme kapasitelerinin artırılması, insan kaynağının geliştirilmesi, üyelerin toplumsal yaşamın gerektirdiği davranışları kazanması eğitim sistemi sayesinde gerçekleşmektedir. Eğitim sisteminin en önemli öğelerinin başında okullar gelmektedir. Okulların iyi yönetilmesi, toplumun eğitim amaçlarını gerçekleştirme anlamına gelmektedir. Okulun yönetsel anlamda amacına ulaşması için iletişim kavramı diğer örgütlerin yönetimi için ne kadar önemli ise birer eğitim örgütü olan okullar için de o kadar anlamlı ve önemlidir. Bu bağlamda okul müdürlerinin iletişim becerileri, okulun toplumsal misyon’unu yerine getirmesine etkili olmaktadır. Okul müdürlerinin görevlerinin birçoğu doğrudan veya dolaylı olarak iletişimle ilgilidir. Bunlardan bir tanesi okul müdürü, iletişim ağını kurar, formal ve informal iletişimi sağlar şeklindedir (Çınar, 2010).

Bir okulda ortak amaçlar ortaklaşa etkileşim sonucunda oluşturulur. Müdür, bu amaç belirleme sürecinde bir aktör ve hakem olarak gerekli ortam ve koşulları hazırlayan kişidir (Açıkalın ve Şişman, 2014,s.42).

Akşama kadar odasında oturan müdür en kötü müdürdür. Müdür iyi bir iletişimci olmalıdır. Bir okul müdürü kadar okuldur. Okul Müdürü etrafta dolanır, göze görünür, okul ortamında öğretmen ve öğrencilerin sürekli gördüğü ve iletişimde bulunduğu kişidir (Açıkalın, 2014).

Okul müdürlerinin başarılı olmasında iletişimin çok önemli bir yer tuttuğu ortaya çıkmaktadır. Okul müdürünün yüksek iletişim becerisiyle sistemin iç ve dış unsurlarıyla sağlıklı iletişim kurması, okulun amaçlarına ulaşmasına etki edecektir (Çınar, 2010).

Okul ahlaki bir topluluk, öğretmen ahlaki bir rol model, müdürde ahlaki bir lider olarak görülmektedir(Açıkalın-Şişman, 2014,s.38).

Okul yöneticisi yönettiği kurumun amaç ve özelliklerinden dolayı iletişim sürecinde de formal olmaktan çok informal durumlardan yararlanır. Eğitim

yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkeleri aşağıdaki şekilde incelenir (Taymaz, 2011.s.45);

- Girişimi başkalarından önce ele almak
- İletişime yapıcı görüşlerle başlamak
- Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak
- Çevresindeki liderleri de çalışmalara katmak
- Katılanları güdülemek
- Başarılan işleri ortaya koymak
- Gerekseme ile doyum arasında denge kurmak
- Söylentilere gerçeklerle engel olmak
- İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek
- Bşkalarının fikirlerine saygı göstermek
- Önemli haberleri yinelemek
- Her iletişim aracından yararlanmak
- Destek ve karşı güçleri tanımak
- İletişimi aralıksız sürdürmek

2.5.6.Okul Müdürünün İletişim Becerisi

İletişim, bir okulun başarı veya başarısızlığındaki en önemli etkenlerden biridir.(Geddes, 1993,Akt. Şimşek, 2003, s.37). Yönetin en yalın anlamda, başkaları aracılığıyla iş yapma, başkalarının yardımını isteme etkinliği olarak tanımlanabilir. Buna göre okul müdürü, okul üyeleri aracılığıyla iş yapan kişi anlama gelmektedir. Okul müdürlerinin çevresindekilere okulun amaçlarını gerçekleştirilmesi yolunda iş yaptırabilmesi, öncelikle bu amaçları açık bir şekilde belirleyerek, bunları örgüt üyelerine aktarmasıyla; sahip olduğu iletişim becerileriyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla, okul müdürünün kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, okulun iletişim süreçlerini belirlemede ve üyelerin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece olumlu rol oynar(Gürgen, 1997, s.185). İletişim aracılığıyla okul üyeleri kendilerinden ne beklediğini ve işlerini nasıl yaptıkları hakkında bilgi sahibi olurlar. Bilginin alımı ve aktarımı örgütsel yaşamda önemli bir rol oynar ve etkili iletişim, okul üyelerinin iş tutumlarıyla doğrudan ilişkilidir (Orpen, 1997, Akt. Şimşek, 2003, s.37).

Okul Yöneticisi ve öğretmenlerin okul gibi çok yönlü, farklı, toplumsal, kültürel özelliklere sahip hedef kitlelere yönelik iletişimlerde amaçları da çok yönlü olabilir. Kutlama, tehdit etme, ahlak dersi vermek, rehberlik etmek ikna etmek, baş sağlığı dilemek, yargılamak, anlamak, güdülemek vb. Buradan 'iletişim yaşamaktır' ifadesi ortaya çıkmaktadır. İster bireysel ister kurumsal boyutta olsun, iletişim kapsamlı, karmaşık hatta karışık etkinlikler zinciridir. Okulların teknik boyutta görevi olan öğrenme ve öğretme bütünüyle bir iletişim örüntüsüdür. Bu nedenle eğitim kurumlarında çalışanların, özelliklerin başında iletişim ve insan ilişkileri becerisi gelir(Açıkalm,2014,s.25).

İletişim süreci, insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve etkili bir eşgüdümü sağlamak amacıyla kullanılır. (Taymaz, 2000, s.41) İletişimde başarılı okul müdürlerinin daha etkili olduğu da bir olgudur. (Çetinkaya, 1998, s.91; Bursalıoğlu, 1999, s.41-42) Etkili bir iletişimi gerçekleştirmeden etkili yönetimi gerçekleştirmek mümkün değildir. Çünkü etkili iletişim, örgüt üyelerinin çalışma performanslarıyla yakından ilgilidir. (Callan,1993, Akt. Şimşek, 2003, s.38) Okullarda iletişim sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kişi okul müdürüdür. Kendisine verilen yetkiye dayalı olarak, öğretmenlere göre daha etkin konumdadır (Celep, 2000, Akt. Şimşek, 2003, s.38).

Okul Müdürleri etkili iletişimi okul içinde destekleyerek, okulun etkililiğini artırabileceğinden okul müdürlerinin sahip olması öngörülen yeterlik alanlarından biri, insanlar arası ilişkilerde etkili iletişime sahip olması gerekmektedir. İletişimde sürecinde düşünceleri net bir şekilde ortaya koyma ve aydınlatma, çift yönlü iletişime önem verme, iyi bir dinleyici olma, bilginin paylaşılmasını sağlama, karşıdaki kişiye duyarlı olma ve empatik davranma, dinleyenlerin gereksinimlerini dikkate alma, okul müdürlerinin göz önünde bulundurması gereken öğelerdir (Şişman, 2002, s.98).

Okul müdürünün okula sağlıklı bir iletişim sistemi geliştirirken, iletişimin özelliklerini dikkate alması gerekir. Çünkü iletişim insan davranışlarını etkileyen süreçlerin hem en önemlilerinden biridir hem de tüm yönetim süreçlerinin temelinde yatar(Kaya, 1999,s.110). Okul müdürü yönetsel etkinlikleri gerçekleştirirken, hedef kitle olan öğretmen ve öğrencilere amaca dönük mesaj vermek ve mesajları kontrol etmek durumundadır(Başaran, 1996, s.118). Okul içerisindeki müdür-öğretmen iletişiminin niteliği, okul amaçlarının gerçekleştirilme derecesi ile öğretmen öğrenci iletişimini doğrudan veya dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Okulda demokratik bir atmosfer oluşturulması ve amaçların etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi müdür-öğretmen ve öğretmen-müdür gibi çift yönlü iletişime ve bu iletişimin niteliğine bağlıdır (Celep, 2000; Akt. Şimşek, 2003).

Bazı nedenlerle okul içi iletişim sürecinde meydana gelen engeller insan ilişkilerini olumsuz yönde etkiler. İletişim sürecinde engeller, bir iletinin verilmesini veya alınmasını etkileyen faktördür(Ergün ve Birol, 2000, s.180). Bu süreçler

okullarda meydana gelirse iletişim süreçlerini ve sonuçta okulu olumsuz yönde etkiler. İletişimde engellere neden olanların bazısı farkında olmadan, bazıları da farkında olarak yapılan davranışlardır(Cüceloğlu, 1994,s.167). İletişim süreçlerinde karşılaşılabilen engellerinin ortaya çıkmasında kişilerin duyguları, değer yargıları ve kişisel özelliklerin önemli bir rolü vardır(Gürgen, 1997). İletişim süreçlerinde çeşitli engellerle okul müdürlerinin mümkün olduğunca karşılaşmaması okulun etkililiği açısından gereklidir. Bu bağlamda okul müdürlerinin birtakım bir takım iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Okul müdürlerinin bu konulardaki bilgi ve becerisi, okulun yaşatılmasının temel koşullarından birini oluşturur (Can, 2001).

Okul müdürü; çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir. Özlü ve açık olarak konuşur yazar, çatışmaları etkili biçimde yönetir, sorun çözme tekniklerini öğrenerek grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır. Öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir. Bir grup üyesi gibi çalışır. Kişisel hedeflerle grup hedeflerini bütünleştirir (Çelik, 2000).

Okul iletişiminde yalnız okul müdürü değil daha etkili iletişim becerisini geliştirebilmek için okul müdürü, öğretmen, öğrenci ve veli dörtgeninde iletişim planlamasını tasarlama ve uygulamaya koyulması okuldaki iletişim ağının gelişmesini sağlayacaktır (Açıklalın, 2015.s.8).

2.5.7.Okullarda Etkili İletişim

İletişim, okulun okuldaki yaşamın en temel unsurudur. Okullarda çift yönlü iletişimi merkeze alan etkili programların olmalıdır. İletişim hem etkili bir okul müdürlüğü, hem etkili bir öğrenme, kısacası etkili bir okul için büyük önem taşır. Okuldaki etkili iletişimin başrolü okul toplumunun lideri olan okul müdürüdür. İyi bir okul müdürü ve öğretmenin en temel özelliği çift yönlü paylaşıma açık, diğerlerinden gelen her türlü fikri anlaması, anlamlandırması ve tepkide bulunması temel iletişim için olmazsa olmaz yöneticilik yeterliliğidir. Çift yönlü iletişim sadece karşımızdaki bireyi anlama süreci olarak görülmemelidir. İletişim, okul yönetimlerinin diğer çalışan ve okul toplumunun bütün üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimlerinden yararlanmasının da en temel yoludur (Açıklalın, 2015.s.36).

Okullarda ki etkili iletişim ders başarısının artmasının yanında mutluluk, benlik saygısı, iyilik duygusu, işbirliği içinde çalışma, demokratik tavır gösterme, bilinçli vatandaş olma gibi bir okul olmasında önemi büyüktür (Balcı, 2013.s.93).

Etkili iletişim, etkili okul demektir. İletişim, okul toplumunun birbirinden olan beklentilerine de göndermede bulunur. Ailelerin, velilerin ve toplumun okuldan beklentilerini iletişim yolu ile öğreniriz. Okul toplumunda farklı gruplarla iletişim kurarız. İletişim kurduğumuz her grup için farklı iletişim program ve stratejileri uygulamamız önerilen bir durumdur. Okuldaki başlıca iletişim grupları; okul çalışanları, öğrenciler, ana babalar, veliler ve toplumdur. Okul yönetiminin en büyük hataları iletişim plan veya programlarının olmayışı veya iletişimi okulun varlık

nedeni olarak görmeyişleridir. Bütün bu gruplar için aynı iletişim stratejileri uygulanmasıdır. Okullarımızda yapılandırılmış okul iletişim programları yok denecek kadar azdır. Okul müdürleri veya öğretmenler bireysel çabalarla ve ilişkilerle iletişimi sağlamaya çalışmaktadır (Açıkalın, 2015.s.36).

Okullardaki etkili iletişimde etkili yöneticinin payı büyüktür. Bu da yöneticinin kişisel davranış özellikleriyle alakalı bir durumdur. Davranış etkili yöneticinin baskın bir etkeni olmaktadır. Etkili okula kavuşabilmenin belki de en önemli koşulu tüm okul personeline gerekli eğitim verilmesidir (Balcı, 2013.s.134).

Okullarda veli, rehber öğretmen, okul yönetimi, sınıf öğretmeni ve tüm öğretmenler arasında etkin ve olumlu bir iletişim sağlanırsa, diğer bir ifadeyle etkin bir iş birliği içerisine olursa öğrenci kendini iyi ve mutlu hisseder. İlgi ve merak, keşif alanları, bilim kavramı, ruhsal-duygusal-sosyal dengesi, özgür düşünebilme, kendini ifade edebilme, iç disiplin ve yaşama bağlılık duygularını kazanmasında etken olur. Böylece öğrencilerin akademik başarıları da artar(Çağlar ve Kılıç, 2011.s.81).

Her okul kendine özgü iletişim stratejileri geliştirebilir. Okul çalışanları ile iletişim stratejileri için öncelikle 'Okul El Kitabı' hazırlanarak işe başlanabilir. Bu kitapta okulun tarihçesi, yaptığı etkinlikler, düzeni kısaca okulun kültürüne ait kısa öz bilgiler yer alabilir. Bu kitapçık sürekli güncellenmeye açık olmalı bütün okul toplumunun okul hakkındaki bilgileri beklentileri görmesi bilmesi hassasiyet göstermesi açısından önemli bir iletişim aracı olacaktır. Bütün okul paydaşlarını bilgilendirme amaçlı günlük, haftalık veya aylık haber bülteni olabilir. Bu bülten öğretmenler öğrenciler ve veliler için tasarlanabilir. Bunun yanında okul dergisi, okul gazetesi de bir iletişim aracıdır. Zümre öğretmenler kuruluda iletişim ağının gelişmesinde önemlidir. Okul hakkında bütün okul çalışanlarına uygulanacak ölçekler iletişim konusunda yapılması gereken veriler toplanabilir. Burada ki çalışmanın amacı öğretmen öğrenci veli okul yönetiminin ortak bir dil ve söylem oluşturmasıdır. Bu strateji okulu iyileştirme ve geliştirme stratejisidir (Açıkalın, 2015.s.38).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırma yöntemini açıklayıcı bilgilere ve bulgulara yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin analizi ile açıklanmıştır. Açıklanan bu verilerde okul müdürlerinin yönetsel davranışı ile iletişim becerileri arasındaki ilişki açıklanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda iletişim ne kadar güçlü ise yönetim de davranışsal olarak doğru orantılıdır. Pozitif yöne doğru orantılı bir ilişki vardır. Yönetel davranışın güçlü olması da iletişimin güçlü olmasını, hedefe ulaşmada sorunların en aza indirgenmesine neden olabilir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ya da derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir (Karasar,2000).

Bir konuya veya olaya ilişkin katılımcıların fikirlerinin veya beceri, ilgi, yetenek gibi niteliklerinin belirlendiği ve diğer araştırmalara göre daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalara tarama araştırmaları denir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2013).

Tarama modelleri geçmişte ya da şu anda olan bir durumu var olduğu biçimde betimlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmaya konu olan nesne, birey veya olay kendi şartları içinde, var olduğu şekilde tanımlanmaya çalışılır (Karasar,2000).

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Tekirdağ ili, Çerkezköy İlçesindeki Lise ve dengi devlet okullarda 2014-2015 öğretim yılında görev yapan 350 öğretmen oluşturmaktadır.

Bu araştırmada belirlenen evrenin tamamına ulaşılabildiğinden örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Gönderilen 350 ölçekten 260 adedi geri dönmüştür. Toplanan ölçeklerden 43 tanesi yanlış veya eksik doldurulduğu için ayıklanmış, 217 ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Veri Toplanması

Bu çalışmada literatür taraması yapılmış, alanla ilgili çok sayıda yüksek lisans ve doktora tezi, akademik makale ve kitaplardan yararlanılmıştır. Araştırma için yeterli altyapı oluşturulduktan sonra, verilere ulaşmada nicel araştırma yöntemlerinde sıklıkla başvurulan Likert tipi ölçek tekniği kullanılmıştır.

Araştırma için gerekli izin alındıktan sonra ölçek çoğaltılarak uygulama yapabilmek için 2014-2015 eğitim yılının birinci yarısında araştırmaya katılan liselere gönderilmiştir. Uygulama yapılmadan önce araştırmaya katılacak öğretmenlere araştırmanın önemi, eğitime getireceği katkı ve elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı tamamen gizli kalacağı yazılı ve sözlü olarak ifade edilmiştir.

Hazırlanan veri toplama ölçeği üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda kişisel bilgiler ve yönetsel davranış ölçeği ve ikinci bölümde de iletişim becerisi ölçeği bulunmaktadır.

Bilgi formu, yönetsel davranış ile iletişim becerisi ölçeği uygulanabilmesi için, Tekirdağ Valiliğinden 29/04/2014 tarih ve 6351664 sayılı onay yazısı alınmıştır (Ek 1).

Kişisel bilgi formunda, cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, branş ve çalışma süresi ile ilgili toplam 6 soruya yer verilmiştir.

Ölçeğin birinci kısmında yer alan, Okutan(1999) tarafından geliştirilen yönetsel davranış ölçeği kullanılmıştır. Ölçek öğretmenlere uygulanmış olup, okul müdürlerinin yöneticilik tarzlarına ilişkin görüşleri test etmeye yöneliktir. Ölçek soruları klasik ve modern yöneticilik tarzlarını betimleyen 15 maddeden oluşmakta olup, 4 seçenekli derecelemeğe uygun hazırlanmıştır. Yönetmel Davranış Ölçeği Okutan'ın (1999)'da 8.Ulusal Eğitim Kongresine sunulan bildiri metninden izin alınarak uygulanmıştır.

Bu araştırmada okul müdürlerinin yönetsel davranış ölçeğinin güvenilirliği R=.893 olarak hesaplanmıştır.

Tablo:1 Yönetmel Davranış Ölçeği Puanlama Sınırları

Yönetmel Davranış Ölçeği	Alt ve üst Sınırlar
1-Her Zaman	1.00-1.75
2-Ara Sıra	1.76-2.50
3-Nadiren	2.51-3.25
4-Hiçbir Zaman	3.26-4.00

Tablo:2 Yönetmel Davranış Ölçek Değerlendirme Seçenekleri ve Puan Aralıkları

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralıkları	Yönetmel Davranış
Hiçbir zaman	1	1.00-1.75	Zayıf(Klasik Yönetici)
Nadiren	2	1.76-2.50	Vasat(Klasik Yönetici)
Ara sıra	3	2.51-3.25	Etkili fakat geliştirilmeli(Modern Yönetici)
Her zaman	4	3.26-4.00	Üst düzey etkili(Modern Yönetici)

Ölçek formunun üçüncü kısmında iletişim becerisi ölçeği kullanılmıştır. Şimsek tarafından geliştirilen, toplam 36 maddeden oluşan ölçek okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin alt boyutları değerlendirmektedir. Ölçek, Önsal (2012)'ın "okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki" konulu yüksek lisans tezinden alınmıştır. Şimsek tarafından geliştirilen ölçeğe aracının güvenilirliği için yapılan istatistikî çalışmalarda, öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine yönelik güvenilirlik katsayısı ise $R = 0.98$ olarak hesaplanmıştır (Şimşek, 2003, s.76).

Bu araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerisi ölçeğinin güvenilirliği $R = .976$ olarak hesaplanmıştır.

İfadelerin ölçülmesinde 5'li Likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Nötr, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) baz alınmıştır. Beşli Likert tipi ölçek olarak hazırlanan ölçeğe aracında her bir maddenin ortalamalarının ne anlama geldiğini belirlemek üzere aralık değerleri hesaplanmıştır. Bu

hesaplama, ölçekte yer alan aralıkların eşit olduğundan hareketle $(n-1/n) 5-1/5=0.80$ aralık değeri olarak bulunmuştur.

Tablo:3 İletişim Becerisi Ölçeği Puanlama Sınırları

İletişim Becerisi Ölçeği	Alt ve üst Sınırlar
1-Kesinlikle Katılmıyorum	1.00 – 1.80
2-Katılmıyorum	1.81 – 2.60
3-Nötr	2.61 – 3.40
4-Katılıyorum	3.41 – 4.20
5-Kesinlikle Katılıyorum	4.21 – 5.00

Tablo :4 İletişim Becerisi Ölçek Değerlendirme Seçenekleri ve Puan Aralıkları

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralıkları	İletişim becerisi
Kesinlikle katılmıyorum	1	1.00 – 1.80	Etkisiz
Katılmıyorum	2	1.81 – 2.60	Zayıf
Nötr	3	2.61 – 3.40	Vasat
Katılıyorum	4	3.41 – 4.20	Etkili fakat geliştirilmeli
Kesinlikle katılıyorum	5	4.21 – 5.00	Üst düzey etkili

3.4. Verilerin Analizi

Toplanan verilerin çözümlenmesi SPSS programının 22.sürümünden yararlanılmıştır. Veriler analiz edilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı,Yüzde,Ortalama,Standart sapma) kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında ölçeğin uygulamasından elde edilen veriler aşağıdaki gibi çözümlenmiştir:

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik verileri için frekans ve yüzde analizi uygulanmıştır.
2. Örneklemdeki bireylerin ölçek formundaki maddelerin her birinden almış oldukları puanların ortalamaları alınarak ölçek puanları elde edilmiştir.
3. Öğretmenlerin algıladıkları yönetsel davranış ölçeği ve iletişim becerisi ölçeği puanlarının aritmetik ortalaması ve standart sapması uygulanmıştır. Örneklemdeki bireylerin ölçek formundaki maddelerin her birinden almış oldukları puanların ortalamaları alınarak ölçek puanları elde edilmiştir. Ortalama puanlarının normallik dağılımı Kolmogorov-Smirnov testi ile sınanmış ayrıca çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır.

Katılımcıların yönetimsel davranış ölçeği puanlarının Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna, çarpıklık(-.784/.165) ve basıklık(-.044/.329) değerlerine bakıldığında normal dağılım göstermediği belirlenmiştir (K-S= .130 p <.05).

Katılımcıların iletişim becerileri ölçeği puanlarının Kolmogorov-Smirnov testi, çarpıklık -.746/.165) ve basıklık 1.017/.329) değerlerine bakıldığında normal dağılım göstermediği belirlenmiştir (K-S= .037, p <.05).

Veriler normal dağılım göstermediği için demografik değişkenler ile ölçek puanları arasındaki ilişkinin incelenmesinde iki kategoriden oluşan değişkenler için nonparametrik testlerden Mann Whitney testi, ikiden fazla kategoriden oluşan değişkenler için de Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Farklı ölçeklerin toplam puanlarının aralarındaki ilişkiyi incelerken ise Spearman korelasyon analizinden ve doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır.

4. Veriler normal dağılım göstermediği için demografik değişkenler ile ölçek puanları arasındaki ilişkinin incelenmesinde iki kategoriden oluşan değişkenler için nonparametrik testlerden Mann Whitney testi, ikiden fazla kategoriden oluşan değişkenler için de Kruskal Wallis testi kullanılmıştır

5. İletişim becerileri düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

6.Brans, meslekteki kıdem, eğitim durumu değişkenlerine göre yapılan karşılaştırmalarda ise MANN WHITNEY U TESTİ testi kullanılmıştır.

7.Gruplar arası farkın olduğu durumlarda, farklılığa neden olan grubun tespitinde homojen gruplar için kullanılan KRUSKAL WALLIS TESTİNİN sağladığı ikili karşılaştırma verileri kullanılmıştır.

8.Farklı ölçeklerin toplam puanlarının aralarındaki ilişkiyi incelerken ise Spearman korelasyon analizinden ve doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Korelasyon katsayıları değerlendirilirken katsayılar mutlak değer olarak 0.30'dan küçük ise ilişkinin zayıf, 0.30 ile 0.70 arasında ise orta düzeyde 0.70'den büyük ise yüksek düzeyde olduğu söylenebilir (Köklü v.d., 2007).

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların demografik özelliklerinin betimleyici frekans ve yüzde dağılımları incelenmiş, sonrasında farklılaşma analizleri ve ölçekler arası korelasyon ve regresyon analizlerine dair bulgular sunulmuştur.

4.1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada bir örneklem grubu vardır. Bu grup eğitim sektöründe çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri aşağıda tablolar ve açıklamaları ile sunulmuştur.

Tablo:5 Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	112	51.6
	Kadın	105	48.4
	Toplam	217	100.0

Tablu 5'e göre araştırmaya katılanların %51,6'sı erkeklerden, %48,4'ü kadınlardan oluşmaktadır. Hemen hemen öğretmenlerin eşit olduğu erkek öğretmenlerin biraz fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo :6 Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

	Gruplar	f	%
Öğrenim Durumu	Lisans	171	78.8
	Yüksek Lisans	46	21.2
	Toplam	217	100.0

Tablu 6'ya göre araştırmaya katılanların %78.8'i lisans, %21.2'si ise yüksek lisans mezunlarından oluşmaktadır. Yüksek Lisans mezunu öğretmenlerin artış göstermesi iletişim becerilerinin , yönetsel davranış ve okul kültürünün oluşmasında ve gelişmesi açısından önemli olabilir.

Tablo :7 Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı

	Gruplar	f	%
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	103	47.5
	6-10 yıl	46	21.2
	11-15 Yıl	28	12.9
	16-20 Yıl	20	9.2
	21 ve Üstü	20	9.2
	Toplam	217	100.0

Tablu 7'ye göre araştırmaya katılanların %47.5'i 1-5 yıllık, %21.2'si 6-10 yıllık, %12.9'u 11-15 yıllık, %9.2'si 16-20 yıllık, %9.2'si 21 yıl ve üzeri mesleki kıdem sahibidir.

Araştırmaya göre lise dengi okullarda görev alan öğretmenlerin % 47.5'nin genç öğretmenlerden oluşması ilk atama tercihinin bu bölgeye olması 2013'den sonra Çerkezköy'ün zorunlu hizmet kapsamına dahil edilmesidir. Bölgenin sanayileşmeye dayalı hızlı nüfus artışı ile öğretmen ihtiyacının da artması, buna bağlı olarak öğretmen alımının ilk atamada artış göstermesi değerlendirilebilir.

Tablo :8 Öğretmenlerin Okuldaki Kıdeme Göre Dağılımı

	Gruplar	f	%
Okuldaki Kıdem	1-5 Yıl	154	71.0
	6-10 yıl	34	15.7
	11-15 Yıl	13	6.0
	16-20 Yıl	14	6.5
	21 ve Üstü	2	.9
	Toplam	217	100.0

Tablu 8'e göre araştırmaya katılanların %71'i 1-5 yıllık, %15.7'si 6-10 yıllık, % 6'sı 11-15 yıllık, %6.5'i 16-25 yıllık, %0.9'u 26 yıl ve üzeri okulda bulunma süresine sahiptir.

Yukardaki tabloda ilk atanan öğretmenlerin aynı okulda 1-5 yıl arası çalışma süresi fazladır. Okuldaki kıdeme göre dağılımı 71.0 oranında olması ilk atandığı kurum olması olabilir. Başka bir neden ise bulunduğu okulun ortamına alışması da etkili olabilir. Öğrencilerle ve velilerle kurmuş olduğu eğitim bağı bir başka kuruma tayin olmasını engellemiş olabilir. Emek verdiği öğrenciyi emeğinin karşılığını almak için bir üst eğitim kurumuna yerleşme sürecinde aktif rol almak istemesi de etken olabilir.

4.2. Verilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin görüşlerine göre müdürlerin yönetsel davranış düzeyleri ve iletişim becerileri düzeyleri; algılanan yönetsel davranış düzeyleri ve iletişim becerileri düzeylerinin cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, okuldaki kıdem değişkenlerine göre farklılaşma analizleri yapılmıştır. Ayrıca katılımcıların algıladıkları yönetsel davranış düzeyleri ve algıladıkları iletişim becerileri düzeyleri arasındaki ilişki de belirlenmiştir.

4.2.1. Öğretmenlere Göre Müdürlerin Yönetsel Davranış Düzeyleri Ve İletişim Becerileri Düzeyleri

Tablo: 9 Öğretmenlere Göre Müdürlerin Yönetsel Davranış Düzeyleri Ve İletişim Becerileri Düzeyleri

Boyut	n	En Düşük Değer	EnYüksek Değer	\bar{x}	ss	Ortanca Değer
Algılanan Yönetsel Davranış	217	1.27	3.93	3.0952	.54872	3.2667
Algılanan İletişim Becerileri	217	1.20	5.00	3.8795	.72808	3.9714

Tablu 9'a göre araştırmada görüldüğü üzere, öğretmenlerin algıladıkları yönetsel davranış ölçeği puanlarının aritmetik ortalaması = 3.09 standart sapması ss=.548. ortanca değer 3.27. alınan en düşük değer 1.27. en yüksek değer 3.93'tür. Ortalama değer ve ortanca değer birbirine yakındır ve 4'li likert tipi ölçek değerlendirmelerine göre ortalama bir değeri ifade eder; katılımcıların ölçeğe göre ara sıra karar verdikleri yani klasik yönetici oldukları görülmektedir.

Algılanan iletişim becerileri ölçeği puanlarının aritmetik ortalaması = 3.88 standart sapması $ss= .728$ alınan en düşük değer 1.20. en yüksek değer 5'tir, ortanca değer ise 3.97'tür. Ortalama değer ve ortanca değer birbirine yakındır ve 5'li likert tipi ölçek değerlendirmelerine göre ortalama bir değeri ifade eder; öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerilerini 'etkili fakat geliştirilmesi gereken' düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir.

4.2.2. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Algıladıkları Yöneltil Davranış Düzeyleri Ve Algıladıkları İletişim Becerileri Düzeyleri

Tablo:10 Algılanılan Yöneltil Davranış ve İletişim Becerileri Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Tablosu

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	Sıralar Toplamı	U	z	p
Algılanılan Yöneltil Davranış	Erkek	112	114.61	12836.50	5251.500	-1.361	.173
	Kadın	105	103.01	10816.50			
	Toplam	217					
Algılanılan İletişim Becerileri	Erkek	112	122.76	13749.50	4338,500	-3.336	.001
	Kadın	105	94.32	9903.50			
	Toplam	217					

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenler tarafından değerlendirilen müdürlerinin yöneltil davranış düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Öğretmenler tarafından değerlendirilen müdürlerinin iletişim becerileri düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Buna göre erkekler kadınlara kıyasla müdürlerinin iletişim becerilerini daha etkili olarak değerlendirmektedirler.

4.2.3. Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Algıladıkları Yöneltil Davranış Düzeyleri Ve Algıladıkları İletişim Becerileri Düzeyleri

Tablo :11 Algılanılan Yöneltil Davranış ve İletişim Becerileri Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Tablosu

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	Sıralar Toplamı	U	z	p
--	------	---	------------------	-----------------	---	---	---

Algılanılan Yönetmel Davranış	Lisans	171	113.16 93.52	19351.00 4302.00	3221.000	-1.885	.059
	Yüksek Lisans	46					
	Toplam	217					
Algılanılan İletişim Becerileri	Lisans	171	111.62 99.26	19087.00 4566.00	3485.000	-1.185	.236
	Yüksek Lisans	46					
	Toplam	217					

Tablo 11 incelendiğinde, öğretmenler tarafından değerlendirilen müdürlerinin yönetsel davranış ve iletişim becerileri düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

4.2.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Algıladıkları Yönetmel Davranış Düzeyleri Ve Algıladıkları İletişim Becerileri Düzeyleri

Tablo:12 Algılanılan Yönetmel Davranış ve İletişim Becerileri Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	X^2	p	Anlamlı Fark
Algılanılan Yönetmel Davranış	1-5 yıl	103	122.90	16.382	.003	1-2* 1-3* 1-4* 3-5*
	6-10 yıl	46	99.16			
	11-15 yıl	28	77.00			
	16-20 yıl	20	90.15			
	21 yıl ve üstü	20	123.68			
	Toplam	217				
Algılanılan İletişim Becerileri	1-5 yıl	103	117.57	6.566	.161	-
	6-10 yıl	46	104.50			
	11-15 yıl	28	84.57			
	16-20 yıl	20	105.13			
	21 yıl ve üstü	20	113.28			
	Toplam	217				
1=1-5 yıl, 2=6-10 yıl, 3=11-15 yıl, 4=16-20 yıl, 5=21 yıl ve üstü						

Tablo 12 incelendiğinde, öğretmenler tarafından değerlendirilen müdürlerinin iletişim becerileri düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişiklik gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallistesti sonucunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Öğretmenler tarafından değerlendirilen müdürlerinin yönetsel davranış düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Kruskal Wallis testinin sağladığı ikili karşılaştırmalara baktığımızda, 1-5 yıllık mesleki kıdem sahiplerinin 6-10, 11-15 ve 16-20 yıllık mesleki kıdem sahiplerine kıyasla yöneticilerini yönetsel davranış boyutunda daha etkili değerlendirdikleri görülmektedir. Ayrıca 21 yıl ve üzeri kıdem sahipleri de 11-15 yıllık kıdem sahiplerine kıyasla yöneticilerini yönetsel davranış boyutunda daha etkili değerlendirmektedirler.

4.2.5.Öğretmenlerin Okulda Bulunma Sürelerine Göre Algıladıkları Yönelisel Davranış Düzeyleri Ve Algıladıkları İletişim Becerileri Düzeyleri

Tablo:13 Algılanan Yönelisel Davranış ve İletişim Becerileri Düzeylerinin Okulda Bulunma Süresi Değişkeni İçin Kruskal Wallis H Testi Tablosu

	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	X^2	p	Anlamlı Fark
Algılanılan Yönelisel Davranış	1-5 yıl	154	116.66	14.885	.005	3-1* 3-4*
	6-10 yıl	34	93.54			
	11-15 yıl	13	53.85			
	16-20 yıl	14	109.18			
	21 yıl ve üstü	2	139.50			
	Toplam	217				
Algılanılan İletişim Becerileri	1-5 yıl	154	115.61	6.956	.138	-
	6-10 yıl	34	93.18			
	11-15 yıl	13	83.62			
	16-20 yıl	14	104.29			
	21 yıl ve üstü	2	67.25			
	Toplam	217				

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenler tarafından değerlendirilen müdürlerinin iletişim becerileri düzeylerinin okulda bulunma süresi değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Öğretmenler tarafından değerlendirilen müdürlerinin yönetsel davranış düzeylerinin okulda bulunma süresi değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Kruskal Wallis testinin sağladığı ikili karşılaştırmalara baktığımızda, 11-15 yıllık okulda bulunma süresine sahip öğretmenlerin 1-5 ve 16-25 yıllık okulda bulunma

süresine sahip öğretmenlere kıyasla yöneticilerini yönetsel davranış boyutunda daha az etkili değerlendirdikleri görülmektedir.

4.2.6.Öğretmenlerin Algıladıkları Yönetmel Davranış Düzeyleri Ve Algıladıkları İletişim Becerileri Düzeyleri Arasındaki İlişki

Tablo:14 Öğretmenlerin Algıladıkları Yönetmel Davranış Düzeyleri Ve Algıladıkları İletişim Becerileri Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Spearman Korelasyon Analizi

Algılanan İletişim Becerileri		
Algılanan Yönetmel Davranış	r	.658
	p	.000

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin algıladıkları yönetsel davranış düzeyleri ve algıladıkları iletişim becerileri düzeyleri arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak sonuç, tartışma ve öneriler kısmı yer almaktadır.

5.1.Sonuç

Okullarda yönetsel davranış ile iletişim becerisi arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada, istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Bu çalışmada, öğretmenlerin algıladıkları yönetsel davranış ölçeği puanlarının ortalama değer ve ortanca değer birbirine yakındır ve 4'lü likert tipi ölçek değerlendirmelerine göre ortalama bir değeri ifade eder; katılımcıların ara sıra kararlı oldukları yani klasik yönetici olarak görülmektedir.

2. Önsal'ın(2012) tezinde devlet okullarındaki yöneticilerin öğretmen görüşlerine göre vasat düzeyde olduğu görülmektedir.

Karşılaştırma sonrasında çalışmamız Çerkezköy'deki devlet okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerisi 'etkili fakat geliştirilmesi gereken' düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir.

3.Önsal (2012)'ın tezine göre kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin de anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve bu farkın kadın öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin erkek öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerine 'vasat' düzeyde algılarken, kadın öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerine 'güçlü fakat geliştirilmesi gereken' düzeyde algılamaktadırlar.

Araştırmamızda ise öğretmenlerin görüşleri, müdürlerinin iletişim becerileri düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Buna göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre müdürlerinin iletişim becerilerini daha etkili olarak değerlendirmektedirler.

4. Yüksek Lisans mezunu öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini 'vasat', Lisans mezunu öğretmenler ise 'güçlü fakat geliştirilmesi gereken' düzeyde algılamaktadırlar(Önsal,2012).

Araştırmamızda ise öğretmenlerin görüşleri, müdürlerinin yönetsel davranış ve iletişim becerileri düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

5. Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre de anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur. 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin daha olumsuz olduğu görülmektedir. 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini 'vasat', 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ise 'güçlü fakat geliştirilmesi gereken' düzeyde algılamaktadırlar(Önsal,2012).

Araştırmamızda ise öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, müdürlerinin iletişim becerileri düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

6. Öğretmenler, müdürlerinin yönetsel davranış düzeylerini mesleki kıdem değişkenine göre farklı düşünmektedir. 1-5 yıllık mesleki kıdem sahiplerinin 6-10, 11-15 ve 16-20 yıllık mesleki kıdem sahiplerine kıyasla yöneticilerini yönetsel davranış boyutunda daha etkili değerlendirdikleri görülmektedir. Ayrıca 21 yıl ve üzeri kıdem sahipleri de 11-15 yıllık kıdem sahiplerine kıyasla yöneticilerini yönetsel davranış boyutunda daha etkili değerlendirmektedirler.

7. Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin okuldaki çalışma süresi değişkenine göre de anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur. 1- 4 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler ile 5-8 ve 9 yıl ve üstü bir süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine

ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Grupların ortalama puanlarına bakıldığında; 1-4 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir. 5-8 ve 9 yıl ve üstü bir süredir aynı okulda çalışan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini ‘vasat’, 1-4 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler ise ‘güçlü fakat geliştirilmesi gereken’ düzeyde algılamaktadırlar (Önsal,2012).

Araştırmamızda ise öğretmenler tarafından değerlendirilen müdürlerinin iletişim becerileri düzeylerinin okulda bulunma süresi değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonucunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

8. Öğretmenler tarafından değerlendirilen müdürlerinin yönetsel davranış düzeylerinin okulda bulunma süresi değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan testde, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. İkili karşılaştırmalara baktığımızda, 11-15 yıllık okulda bulunma süresine sahip öğretmenlerin 1-5 ve 16-25 yıllık okulda bulunma süresine sahip öğretmenlere kıyasla yöneticilerini yönetsel davranış boyutunda daha az etkili değerlendirdikleri görülmektedir.

9. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıladıkları yönetsel davranış düzeyleri ve algıladıkları iletişim becerileri düzeyleri arasında yüksek düzeyde ve pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

5.2. Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlara dayanılarak okullarda Yönetsel Davranış ve İletişim Becerisi arasındaki ilişkisinin algılarını daha da arttırmak için okul yöneticilerine, öğretmenlere aşağıda belirtilen konular önerilebilir:

1. Okul yöneticilerinin okul dışında da tüm personeliyle etkinlik düzenleyip zaman geçirmesi var olan iletişimin daha da artmasında etkili olabilir.

2. Okul yöneticilerinin görevleri sırasında yetikisinden çok etkisini kullanmasını yönetsel anlamda devam ettirmesi daha da etkili olabilir.

3. Yeni göreve başlayan 1-5 yıllık öğretmenlerin buldukları kurumda deneyimli öğretmenlerden mesleki anlamda destek almaları; okul kültürüne

uyumlarını kolaylaştırmak için ders saati, idari görev ve ders dışı etkinlik gibi konularda tavsiyelerde bulunan, bilgilendirici hizmetiçi eğitim seminerleri düzenlenmesi öğretmenlerin sorumluluk alanında görev bilincini ve iletişim becerisini daha çok arttırmaya yardımcı olabilir.

4. Örgüt içerisinde ortaya çıkan ödüllerin hakkaniyete uygun olarak dağıtılması öğretmenlerin adaletli yönetsel davranış algılarını daha çok yükseltebilir.

5. Okul yöneticilerinin değerlendirilmesi bizzat uygulama içinde izlenebilecek şekilde yapılabilirse daha sağlıklı ve gerçekçi sonuçlar elde edilebilir.

6. Okul müdürlüğü görevine eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitim almış bireylerin getirilebilir.

Bu çalışma sonuçlarına göre araştırmacılara aşağıda belirtilen konular önerilebilir:

1. Aynı araştırma yöneticiler ya da okulun diğer çalışanları ile de yapılabilir.
2. Bu araştırma daha geniş ve yaygın örneklemeler üzerinde yapılabilir.
3. Yönetsel Davranış ve İletifim Becerisi arasındaki ilişkisinin incelenmesi için görüşme ya da gözlem gibi nitel yöntemlerde kullanılabilir.
4. Türk Eğitim sistemine uygun Yönetsel Davranış ölçekleri geliştirilebilir.
5. Benzer çalışmaların başka illerde de yapılmasıyla Yönetsel Davranış ve İletifim Becerisi arasındaki ilişkisinin eğitim üzerindeki etkileri araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, A.(1996). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara Pegem Yayınları No:10
- Açıkalın, A. Ve Turan S.(2015) *Okullarda Etkili İletişim*, Ankara, Pegem Akademi Yayınları
- Açıkalın, A. Ve Şişman M. (2014). *Toplumsal Bir Aktörümüz Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*, Ankara, Pegem Akademi Yayınları
- Akçay, C. (2003) *Okul Yönetimi*, Ankara, 72 Ofset Tesisleri
- Akçay, A. (2003) *Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu*, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:157.
- Aydın, M. (2010) *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2005) *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi. (7. Baskı)
- Aydın, İ. (2008) *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem Akademi Y., 3. Baskı
- Alıç, M. (1996) *Eğitim Sistemimizin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri*, Çağdaş Eğitim, Sayı: 217
- Alganer, Ç.Ü. (2000). *Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar*. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Atay, K. (2001). “Okul kültürü”, *Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi*, 23,179-191.
- Baltacıoğlu, İ.Hakkı. *Türke Doğru*, Ankara, T. İş bankası Kültür Yayınevi,1972
- Başaran, İ. E. *Eğitim Yönetimi*, Gül Yayınevi, Ankara. (1996)
- Başaran, İ.E. *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara, Gül Yayınevi,(1992).
- Başaran, İ. E. (1991) *Örgütsel Davranış*, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayını, No:108,
- Balcı, Ali, *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*, 6. baskı, Ankara, Pegem Yayınları, 2013.
- Balcı, Ali, *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*, 2. baskı, Ankara, Pegem Yayınları, 2001.
- Balcı, Ali. (1993). *Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Erek Ofset
- Bursalıoğlu, Z. (2012) *Eğitim Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Bursalioğlu, Z. (1994) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayıncılık, 12. Baskı, Ankara.
- Bursalioğlu, Z. (1987) *Eğitim Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi.
- Büyüköztürk, Ş.,Çakmak, E.K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F.(2013).*Bilimsel Araştırma Yöntemleri*.Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Can, N. (2001), *Yönetici Adaylarının Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri*, Eğitim Araştırmaları.
- Cemaloğlu, N. (2005),*Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ankara, Cilt 25, Sayı 2
- Celep, C. *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara, Anı Yayıncılık, 2000.
- Cüceloğlu, D.(1994) , *Yeniden İnsan İnsana*, 8.basım. Remzi Kitabevi, İstanbul
- Cihangir-Çankaya, Z. (2011) *Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi*, Nobel Akademi Yayıncılık, Ankara
- Çağlar, İ, (2004) ,*Genel İletişim*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, s.2.
- Çağlar, İ. ve Kılıç S. (2011) *Genel İletişim*, Nobel Akademi Yayıncılık, s,2-3,13.Ankara.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.2. Baskı
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi* (2. Baskı), Ankara: Pegem Yayınları.
- Çetinkaya, H. *Fonksiyonel Okul Sosyolojisi*, 2.Basım. İstanbul, alfa yayınevi,1998.
- Çıngı, H. (1994). *Örnekleme Kuramı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Basımevi.
- Demirel, Ö. - Kaya, Z. *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Ankara, 2001, s. 193.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, İstanbul:1992.
- Dökmeni, Ü. *Sanatta ve Günlük yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. 3.Baskı. İstanbul:Sistem Yayıncılık,1996.
- Doğan, S. (1997). “İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol: örgüt kültürü”, *Amme İdaresi Dergisi*, S.30
- Doğru, P. Ve Üzümcü E. (2014) *Kendin Ol Hayatı Keşfet*, Remzi Kitabevi, İstanbul, S.30
- Erdoğan, İ. (2000) *Okul Yönetimi ve Liderliği*

- Erdoğan, İ. (2014) *Eğitim ve Okul Yönetimi*, İstanbul, Melisa Matbaacılık, 3.Baskı
- Erçetin, Ş. Güçlü, N. K.(1999) *Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi*, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:134
- Güçlüol, K. (1985). *Eğitim yönetiminde karar ve örnek olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Gümüşeli, A. İ. (2014) *Eğitim ve Öğretim Yönetimi*, Ankara, Pegem Akademi, I. Baskı. S.34
- GÜ, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3 (2003)
- Şule, (1993) *Alt- Üst İlişkisi (Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler*, Ankara, Şafak Matbaacılık,
- Ediger, M. (1997). *Improving the School Culture*. Education, Volume: 118. Number: 1 (36-42).
- Ergün, A, ve Birol, C.(2000) *Eğitimde İletişim*, Anı Yayıncılık, Ankara
- Gürsel, M. *Okul Yönetimi*, Konya inci Ofset Yayınları, 1995
- Gürgen, H. *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- Milli Eğitim Bakanlığı, *Milli Eğitim ile ilgili Sayısal Veriler*. Ankara:1999
- Milli Eğitim Bakanlığı, *M.E.B. Bağlı Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik*, 2014
- Sarıtaş, Mustafa. *‘İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlilikleri’ Yayınlanmış Doktora Tezi*. Ankara. Hacettepe Üniversitesi, 1991.
- Sabuncuoğlu, Z.ve Tüz, M. (1998) *Örgütsel Psikoloji*,
- Saffet, Mehmet. *“Kültür İnkılabı”*, *Ülkü Mecmuası*, 1(5), 6.1933,351.
- Sert, Hüseyin Emin.(2008). *Kültür ve Davranış*, www.eminsert.org.
- Sencer, M., Sencer, Y. (1978). *Toplumsal araştırmalarda yöntem bilim*. Ankara: TODİE Yayınları.
- Simsek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskisehir.
- Şencan, H. (1995) *Yöneticilerin Kişilik Yapıları ile Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.24, S.2.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Basımevi.

- İlgar, L. (2005) *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık,
- İpek, C. (1999). *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Özden, Y. (2004) *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Özdemir, S. (2000). *Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2003) *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticileri için Okul Yönetimi*, (7. Baskı) Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Taymaz, A. Haydar. *Okul Yönetimi*, Ankara Saypa Yayın Dağıtım ve Kitabevi, 1995
- Taymaz, A. Haydar. *Okul Yönetimi*, Ankara. Pegem Akademi, 10. Baskı, 2011.
- Taştekin, T. (2014) *Etkili Öğretmenlik*, İstanbul, İlbey Matba
- Töremen, F. (2001) *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Tozlu, N. 2004, *Erdemli Toplum Yolunda*, Bilim Adamı Yayınları, Ankara
- Kaya, Yahya Kemal. *Eğitim Yönetimi*, Ankara, 1979
- Kaya, Yahya Kemal. *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’de Uygulama*. Ankara, Set Ofset Matbacılık, 1993
- Kaya, Âlim. *Kişiler Arası İlişkiler ve Etkili İletişim*. Ankara, Pegem Akademi, 2010
- Kafesoğlu, İbrahim. "Milli Kültür-Siyaset İlişkisi", *Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi*, 4.1984, 1.Terzi, A.R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Köklü, N., ve Büyüköztürk, Ş., ve Çokluk, Ö.,(2007). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik* (ikinci baskı). Ankara: Pegem yayınları.
- Gökalp, Ziya,*Türkçülüğün Esasları*, Hazırlayan: Mehmet Kaplan, İstanbul, Kültür Bakanlığı Yayıncılık,1976.
- Okutan, M,(1999) *Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarının Değerlendirilmesi*, Eğitim Bilimleri Bölümü, Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Önsal, A.(2012), *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,(Yayımlanmamış Doktora Tezi).

EKLER

EK-1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Meslektaşım;
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yapmakta olduğum yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanan bu anketin amacı okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetsel davranışlarıyla ilişkisi incelenmektedir. Anketten elde edilen bilgiler sadece akademik amaçlı kullanılıp kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Ankete katılımınız zorunlu olmayıp sadece gönüllülük esasına dayanmaktadır.
Ankette yer alan ifadelere samimi ve doğru cevaplar vermeniz çalışmanın başarılı olması ve güvenilirliği için önem taşımaktadır. Ankete ayırdığınız zaman için teşekkür eder meslek hayatınızda başarılar dilerim.

Erkan DEMİR
TARİH ÖĞRETMENİ

Branşı :
Cinsiyeti : () Erkek () Bayan
Kıdeminiz : () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 ve üstü
Öğrenim Durumunuz: () Lisans () Y. Lisans ve üstü
Bulduğunuz Okulda
Çalışma Süreniz: () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-25 yıl () 26 ve üstü
Göreviniz : () Müdür Yardımcısı () Öğretmen

Değerli Katılımcı;

Aşağıda okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarıyla ilgili bazı davranışlar sıralanmıştır. Her davranışın karşısında dörtlü seçenek verilmiştir. Sizden istenen her davranışı okuyarak kendi okulunuzdaki okul müdürünün bu davranışı ne ölçüde gösterdiğini bugüne kadar ki gözlemlerinize göre cevaplandırmanızdır.

	Yönetsel Davranış	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Her zaman
1	Okul müdürü gücünü mevzuattan alır				
2	Okul müdürü mevzuatı harfiyen uygular				
3	Okul müdürü işleri moral aşılayarak yapar				
4	Okul müdürü öğretmenlere güven verir				
5	Okulda oluşan bir sorunu araştırarak çözer				
6	Okul müdürü öğretmenlere danışır				
7	Okul müdürü rehberlik de yapar				
8	Okul müdürü öğretmenleri ödüllendirir				
9	Herhangi bir hata için hemen soruşturma açar				
10	Değerlendirmelerde tarafsızdır				
11	İş analizi yaparak görev dağıtır				
12	Ders planlarının biçimsel uygunluğuna dikkat eder				
13	Okul müdürü çevresine "biz" diye hitap eder				
14	Okul müdürü sempattir				
15	İş birliği bilincini geliştirmeye yardım eder				

İsmail CELEBİ
Şube Müdürü

Değerli Katılımcı;
Bu bölümde, "okul müdürünün iletişim becerilerine" yönelik görüşleri belirlemeyi amaçlayan maddeler yer almaktadır. Aşağıda belirtilen maddelerden size uygun olan seçeneğin üzerine (x) işareti koyarak belirtiniz. Seçiminizi yaparken, olması gereken durumu değil, okulunuzdaki mevcut durumu ifade eden seçeneği işaretleyiniz. Lütfen birden fazla seçeneği işaretlemeyiniz.

Karşılıklı olarak girdiğimiz iletişim sürecinde, Okul Müdürümüz;	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Nötr (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
1 Karsısındaki duygularına saygılıdır.					
2 Sorunlara farklı açılardan bakabilir.					
3 Mesajları kolayca anlar.					
4 Okul üyelerine karşı objektiftir.					
5 Yapıcı duygulara sahiptir.					
6 Güvenilirdir.					
7 Cinsiyet ayrımı yapmaz.					
8 Giyim-kuşam ve dış görünüşe dikkat eder.					
9 Öğretmenlere karşı olumlu tutumlara sahiptir.					
10 Bilmediği konulara yönelik görüş bildirmekten kaçınır.					
11 Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli başkasını sorumlu tutmaz.					
12 Okulda yaşanan olumsuzlukları özür dileyerek geçiştirmeye çalışmaz.					
13 Okulda yaşanan olumsuzlukları ciddiye almama gibi bir eğilim göstermez.					
14 Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli olarak kendisini sorumlu tutmaz.					
15 Öğretmenleri dinlemeye yeterli zaman ayırır.					
16 Mesajlarını mantıksal nedenlere dayandırır.					
17 Öğretmenlerin yetki ve sorumluluklarını açıkça tanımlar.					
18 Aktardığı konu hakkında bilgi sahibidir.					

06.05.2015
İsmail ÇELEBİ
Şube Müdürü

Karşılıklı olarak girdiğimiz iletişim sürecinde, Okul Müdürümüz;		Kesinlikle Katılıyor (5)	Katılıyor (4)	Nötr (3)	Katılmıyor (2)	Kesinlikle Katılmıyor (1)
19	Öğretmenlerin işlerini gereğince yerine getirebilmeleri için, o işle ilgili bilgilendirilmelerine önem verir.					
20	Mesajlarının bir amacı vardır.					
21	Mesajlarını karşısındaki kişilerin gereksinimlerini karşılayacak şekilde oluşturur.					
22	İletişim sürecinin amaçlarından farklı boyutlara kaymasını önler.					
23	Gereksiz kelime ve ifadeler yer vermez.					
24	Karşısındaki kişinin sosyo-kültürel yapısını dikkate alır.					
25	Görüşlerinin nedenlerini açıklar.					
26	Dinlemeye başlamadan önce iletişimin etkililiği için uygun yer düzenlemeleri yapar.					
27	Öğretmenleri dinlemeye yeterli zaman ayırır.					
28	Dinlemeye yönelik tutumları ve öğretmenlerin kendisiyle konuşmalarını teşvik eder.					
29	Karşısındaki kişinin içinde bulunduğu durumu dikkate alarak iletişimde bulunmaya özen gösterir.					
30	Mesajlarının anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol eder.					
31	Öncelikle mesaj konusuyla ilgili kişilerle iletişim kurar.					
32	Okul üyelerini ilgilendiren konular hakkında onları Zamanında bilgilendirir.					
33	Öğretmenleri etkilemekte makam gücünden çok dostluğu kullanır.					
34	Öğretmenlerin düşüncelerine önem verir.					
35	Okul üyelerinin okulla ilgili sorunlarıyla ilgilenir.					
36	İletilerin hedefi olan Ahıcları doğru olarak belirler.					

06.05.2015
İsmail ÇELEBİ
Şube Müdürü

EK-2 İZİNLER

**T.C.
TEKİRDAĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 43996270/44/4724989

06.05.2015

Konu: Araştırma İzni (Erkan DEMİR).

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Çerkezköy İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü' nün 22/04/2015 tarih ve 60051712/903/4293831 sayılı yazısı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencilerinden Erkan DEMİR' in "Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışları ve İletişim Becerileri" konulu tez çalışması için veri toplamak amacıyla İlimiz Çerkezköy İlçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında anket uygulama isteği, ilgi yazı ile Müdürlüğümüze bildirilmiştir.

Söz konusu araştırma uygulaması, Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup, anketin uygulanmasında bir sakınca görülmediği, yapılacak çalışmalar sonucunda hazırlanacak raporun Müdürlüğümüze gönderilmesinin uygun olacağı bildirilmiştir.

Bu kapsamda; onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen, uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan anket sorularının eğitimi ve öğretimi aksatmayacak şekilde, gönüllülük esas olmak kaydıyla İlimiz Çorlu İlçesi lise düzeyi öğretmenlerine yönelik olarak, "Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2012/13 sayılı genelgesi"ne göre gerçekleştirilmesini olurlarınıza arz ederim.

Halis İŞLER
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
06.05.2015

Aydın TETİKOĞLU
Vali a.
Vali Yardımcısı

Strateji Geliştirme Bölümü -Valilik Binası Zemin Kat No:49 59030 /TEKİRDAĞ Ayrıntılı Bilgi İçin: G.USLU-Şef
Tel: (0 282) 261 20 11 (Dahili 1041) Faks: (0 282) 261 87 22
E-Posta: stratejigelistirme59@meb.gov.tr Web Sayfası: http://tekirdag.meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2efc-db1f-370b-983f-bee8 kodu ile teyit edilebilir.

EK-3**“Okul Müdürlerinin Yönetmel Davranışları ve İletişim Becerileri” KONULU ARAŞTIRMA UYGULAMASI
İNCELEME RAPORU**

ARAŞTIRMACI: Erkan DEMİR

Kurum: İSTANBUL SEBAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Tekirdağ İli Çerkezköy ilçesinde yer alan ortaöğretim kurumlarında çalışan ve gönüllü olan öğretmenlere “Okul Müdürlerinin Yönetmel Davranışları ve İletişim Becerileri” konulu araştırma anketinin uygulanmasında bir sakınca olmadığı değerlendirilmiştir. Anket sonuçlarının bir rapor halinde Milli Eğitim Müdürlüğüne gönderilmesi uygun olacaktır.

Bu çerçevede; Araştırma uygulamalarının Milli Eğitim Bakanlığının 07.03.2012 tarih, B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 ve 2012/13 sayılı “Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri” konulu genelgeye uygun biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Genelgeye uyulmadan yapılan çalışmalardan araştırmacı sorumludur.

İNCELEME TARİHİ: 29.04.2015

İNCELEYENLER:



Sami SÖZER
Ar-Ge Birimi



Gürcan AYVAZ
Ar-Ge Birimi



İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ İZİN YAZISI



T.C.
TEKİRDAĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 43996270/604.01.03/4748511
Konu: Araştırma İzni (Erkan DEMİR).

07.05.2015

ÇERKEZKÖY İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi :22/04/2015 tarih ve 60051712/903/4293831 sayılı yazınız.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yönetimi ve Denetimi tezli yüksek lisans öğrencisi Erkan DEMİR' in "Okul Müdürlerinin Yönetmelik Davranışları ve İletişim Becerileri" konulu yüksek tez çalışmasına veri toplamak amacıyla İlimiz Çerkezköy İlçesi' nde bulunan ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlere yönelik anket uygulama isteği ile ilgili olarak Valilik Makamının 06/05/2015 tarih ve 4724989 sayılı olurları ekte gönderilmiş olup, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen, uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan anket sorularının, eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde, okul müdürlerinin koordinesinde ve kontrolünde, gönüllülük esas olmak kaydıyla Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2012/13 sayılı "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" konulu genelgesine göre gerçekleştirilmesini rica ederim.

İsmail ÇELEBİ
Müdür a.
Şube Müdürü

EK:
1-Valilik Oluru (1 Sayfa),
2-Onaylı Anket Soruları (3 Sayfa),
3-Komisyon Raporu (1 sayfa).

Strateji Geliştirme Bölümü -Valilik Binası Zemin Kat No:49 59030 /TEKİRDAĞ
Tel: (0 282) 261 20 11 (Dahili 1041) Faks: (0 282) 261 87 22
E-Posta : stratejigelistirme59@meb.gov.tr Web Sayfası : http://tekirdag.meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin: G.USLU-Şef