

**T.C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**ORTAOKULLARDA LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ALAN  
YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DÜZEYİ İLE  
ÖĞRETMENLERİN KARARA KATILMA DAVRANIŞLARININ  
ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**CANSU NUR ŞAHİN**

**İstanbul, Haziran 2017**

**T.C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**ORTAOKULLARDA LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ALAN  
YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DÜZEYİ İLE  
ÖĞRETMENLERİN KARARA KATILMA DAVRANIŞLARININ  
ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
CANSU NUR ŞAHİN  
151109101**


**Danışman Öğretim Üyesi  
Yrd. Doç. Dr. MUSTAFA ONUR CESUR**


**İstanbul, Haziran 2017**


## TEZ ONAY SAYFASI

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

18.09.2017 tarihinde tezinin savunmasını yapan Cansu Nur ŞAHİN'e ait "Ortaokullarda Lisansüstü Eğitim Alan Yöneticilerin Örgütsel İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışlarının Analizi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çoğunluğuyla** Kabul Edilmiştir.

  
.....  
Prof. Dr. Münevver ÇETİN  
Jüri Başkanı

  
.....  
Yrd. Doç. Dr. Mustafa Onur CESUR  
(Üye) Danışman

  
.....  
Yrd. Doç. Dr. Şahin ÇETİN  
(Üye)

**YEMİN METNİ**

13/10/2017

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "Ortaokullarda Lisansüstü Eğitim Alan Yöneticilerin Örgütsel İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışlarının Analizi" adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadar olan bütün süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımda yazıldığını ve yararlandığım bütün eserlerin "Kaynakça"da gösterilenlerden oluştuğunu, "Kaynakça"da yer alan bu eserlerden metin içinde atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

151109101

Cansu NUR ŞAHİN

  
İmza

## ÖZET

### ORTAOKULLARDA LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ALAN YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DÜZEYİ İLE ÖĞRETMENLERİN KARARA KATILMA DAVRANIŞLARININ ANALİZİ

Araştırmada okullarda lisansüstü eğitim alan yöneticilerin örgütsel iletişim ile karara katılma davranışları karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeline uygun olarak incelenmiştir. Araştırmanın evreni, İstanbul İl’inde, 2016-2017 eğitim öğretim yılında görev yapan müdürler ve öğretmenlerin tamamını oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, araştırmanın yapıldığı 2016-2017 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinde görev yapan tesadüfi örnekleme seçilen öğretmenler oluşturmaktadır. Verilerin analizinde, aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon analizi, Tukey HSD testi, T testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Müdürlerin örgütsel iletişim düzeyleri için “kesinlikle katılıyorum” sonucu çıkmıştır. Öğretmenler için ise örgütsel iletişim düzeyi “katılıyorum” olarak tespit edilmiştir.

Karara katılma düzeyleri açısından sonuçlar incelendiğinde müdürlerin verdiği cevapların “genellikle” seçeneğinde yoğunlaştığı görülürken öğretmenlerin ki “çok az” ve “genellikle” seçeneklerinde yoğunluk kazanmıştır.

Lisansüstü eğitim alan yöneticiler ile almayan yöneticiler arasında iletişim düzeyine bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Lisansüstü eğitim almış müdürlerin ve öğretmenlerin çalışma sürelerinin saptanmasında ve öğretmenler kurulu toplantılarında ele alınacak konuların belirlenmesi arasındaki ilişkide anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgüt içi iletişim konusundaki memnuniyet düzeyleri için iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Müdürlerin ve öğretmenlerin, öğretmenler kurulu toplantılarında ele alınacak konuların belirlenmesinde karara katılma düzeyleri için, öğretmenler için sonuç “çok az” ve “genellikle” arasında çıkarken, müdürlerin sonucu “genellikle” olarak tespit edilmiştir.

Müdürlerin ve öğretmenlerin, hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesinde karara katılım düzeyleri için sonuçlar incelendiğinde, öğretmenler için sonuç “çok az”, müdürlerin sonuç “genellikle” olarak tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, iletişim, karar, örgütsel iletişim, karara katılma.

## **ABSTRACT**

### **THE ANALYSIS OF THE ADMINISTRATORS ‘COMMUNICATION LEVEL WITH POST GRADUATE DEGREES AND TEACHERS’ PARTICIPATIVE DECISION MAKING BEHAVIORS IN MIDDLE SCHOOLS**

In the research, organizational communication and attitude of participation of managers who have received post-graduate education in schools were investigated in accordance with the comparative relational screening model. The universe of the research constitutes the whole of the principals and teachers who worked in the province of Istanbul in the academic year 2016-2017. The sample of the research consists of selected teachers who were randomly sampled in the province of Istanbul during the academic year of 2016-2017 in which the research was conducted. In the analysis of the data, arithmetic mean, standard deviation, correlation analysis, Tukey HSD test, T test were used. The following findings were obtained:

"I strongly agree" for the level of organizational communication of the directors. For teachers, organizational communication level is determined as "I agree".

When examining the results in terms of level of participation, it seems that the answers given by the directors are concentrated in the "generally" option, whereas the teachers have gotten a lot of "very few" and "usually" options.

There is a significant difference in the level of communication between managers receiving and not receiving a BA degree. It seems that there is a meaningful relationship between the determination of the working hours of the graduate educated principals and teachers and the determination of the subjects to be discussed at the teachers' board meetings.

There was no significant difference between the two groups in satisfaction levels of teachers' communication within the organization. Generally, the results of principals and teachers were found to be "too small" and "usually" for the teachers, while the results of the principals were found to be "generally" for the level of participation at the board of directors

When the results of the black participation levels of managers and teachers in the regulation of in-service training activities were examined, the results were "very low" for teachers and "generally" for managers.

**Keywords:** Organization, communication, decision, organizational communication, participation in decision.



## ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince yardım ve katkıları ile bana destek olan tez danışmanım Yrd. Doç Dr. Mustafa Onur CESUR'a,

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bilgi ve birikimlerini benimle paylaşan çok değerli hocalarım Prof. Dr. Niyazi KARASAR'a, Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN'e, Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL'e,

Yüksek Lisans eğitimini unutulmaz anlara dönüştüren sevgili sınıf arkadaşlarıma,

Ölçek uygulama sürecinde destek ve yardımlarını esirgemeyen tüm yönetici ve öğretmenlerime,

En kıymetli varlığım sevgili annem'e,

Ve son olarak hayatımın her anını paylaştığım, yol arkadaşım, en büyük desteğim sevgili eşim Onur ŞAHİN'e

**Sonsuz Teşekkürler.**

# İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI .....	ii
YEMİN METNİ .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ .....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ .....	xii
TABLolar LİSTESİ .....	xiii
EKLER LİSTESİ .....	xiii
1. BÖLÜM .....	1
GİRİŞ .....	1
1.1. İletişim .....	1
1.1.1. İletişim Kavramının Tanımı ve Anlamı.....	1
1.1.2. İletişimin Amacı ve Önemi.....	2
1.1.3. İletişimin Temel Özellikleri.....	2
1.1.4. İletişimin Fonksiyonları.....	3
1.1.4.1. Bireysel İletişimin Fonksiyonları .....	3
1.1.4.2. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları .....	4
1.2. Örgütsel İletişim.....	6
1.2.1.Örgütsel İletişimin Tanımı ve Anlamı .....	6
1.2.2. Örgütsel İletişimin Amacı.....	7
1.2.3. Örgütsel İletişimin Önemi .....	8
1.2.4. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler .....	10
1.3.Örgüt ve İletişim .....	12

1.3.1. Örgüt Kavramının Tanımı ve Anlamı .....	13
1.3.2. Örgüt Kuramları ve İletişim .....	13
1.3.2.1. Klasik Örgüt Kuramı ve İletişim.....	14
1.3.2.2. Neoklasik Örgüt Kuramı ve İletişim.....	15
1.3.2.3. Modern Örgüt Kuramları ve İletişim .....	16
1.3.2.4. Çağdaş Örgüt Kuramları ve İletişim .....	17
1.4. Okullarda İletişim .....	18
1.5. Karar Verme.....	20
1.5.1. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler .....	20
1.5.2. Karar Verme Teknikleri .....	21
1.5.3. Karar Verme Düzeyleri .....	22
1.6. Karara Katılma .....	23
1.7. Eğitim Yönetimi .....	25
1.8. Araştırmanın Amacı .....	27
1.9. Araştırmanın Önemi .....	27
1.10. Problem .....	29
1.11. Varsayımlar .....	30
1.12. Sınırlılıklar .....	31
1.13. Tanımlar .....	31
1.14. İlgili Araştırmalar .....	33
2. BÖLÜM .....	40
YÖNTEM.....	40
2.1. Araştırma Modeli .....	40
2.2. Evren ve Örneklem .....	40
2.3. Veri Toplama Araçları .....	41
2.4. Verilerin İstatistiksel Analizi .....	42
3. BÖLÜM .....	43

BULGULAR.....	43
3.1. Birinci Alt Problem İle İlgili Bulgular .....	50
3.2. İkinci Alt Problem İle İlgili Bulgular.....	50
3.3. Üçüncü Alt Prblem İle İlgili Bulgular.....	51
3.4. Dördüncü Alt Problem İle İlgili Bulgular .....	51
3.5. Beşinci Alt Problem İle İlgili Bulgular .....	52
3.6. Altıncı Alt Problem İle İlgili Bulgular .....	53
3.7. Yedinci Alt Problem İle İlgili Bulgular .....	55
3.8. Sekizinci Alt Problem İle İlgili Bulgular .....	57
3.9. Dokuzuncu Alt Problem İle İlgili Bulgular.....	59
4. BÖLÜM .....	61
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61
4.2. Tartışma.....	61
4.2.1. Karara Katılma.....	61
4.2.2. Örgütsel İletişim .....	63
4.1. Sonuç.....	65
4.3. Öneriler .....	68
KAYNAKLAR .....	69
ÖZGEÇMİŞ .....	77
EKLER.....	78

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

**N** : Denek Sayısı

**Ort.** : Aritmetik Ortalama

**S.S.** : Standart Sapma

**Min.** : Minimum

**Max.** : Maksimum

**F** : f puanı

**t** : t puanı

**r** : Korelasyon Katsayısı

**p** : Anlamlılık Değeri

**AB** : Avrupa Birliği

**vb.** : Ve benzeri

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Lisans Mezunu Müdürlerin Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Durumu, Branş, Medeni Durum, Öğretmenlik Kariyeri, Okulun Bulunduğu Yer ve Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yüzde ve Ortalama Değerleri .....	43
Tablo 3. 2. Lisansüstü Eğitim Yapan Müdürlerin Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Durumu, Branş, Medeni Durum, Öğretmenlik Kariyeri, Okulun Bulunduğu Yer ve Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yüzde ve Ortalama Değerleri .....	45
Tablo 3. 3. Lisans Mezunu Müdürlerin Okullarındaki Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Durumu, Branş, Medeni Durum, Öğretmenlik Kariyeri, Okulun Bulunduğu Yer, Öğretmen Sayısı Değişkenlerine Göre Yüzde ve Ortalama Değerleri .....	46
Tablo 3. 4. Lisansüstü Mezunu Müdürlerin Okullarındaki Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Durumu, Branş, Medeni Durum, Öğretmenlik Kariyeri, Okulun Bulunduğu Yer ve Öğretmen Sayısı Değişkenlerine Göre Yüzde ve Ortalama Değerleri .....	48
Tablo 3. 5. Örgütsel İletişim ÖlçeğininMüdürlere Ait Aritmetik Ortalama Değerleri.....	50
Tablo 3. 6. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Öğretmenlere Ait Aritmetik Ortalama Değerleri.....	50
Tablo 3. 7. Karara Katılma Ölçeğinin Müdürlere Ait Aritmetik Ortalama Değerleri.....	51
Tablo 3. 8. Karara Katılma Ölçeğinin Öğretmenlere Ait Aritmetik Ortalama Değerleri.....	52
Tablo 3. 9. Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Lisans Mezunu Müdürlerinin İletişiminin T-Testi Sonuçları .....	52
Tablo 3. 10. Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Lisanüstü Mezunu Müdürlerinin İletişiminin T-Testi Sonuçları .....	53
Tablo 3. 11. Karara Katılma Ölçeğinde Lisansüstü Müdürlerin Çalışma Süresi İle Kurul Toplantılarında Ele Alınacak Konuları Arasındaki İlişki .....	54
Tablo 3.12. Karara Katılma Ölçeğinde Lisans Mezunu Müdürlerin Öğretmenlerinin Çalışma Süresi İle Kurul Toplantılarında Ele Alınacak Konuları Arasındaki İlişki..	54

Tablo 3. 13. Karara Katılma Ölçeğinde Lisansüstü Mezunu Müdürlerin Öğretmenlerinin Çalışma Süresi İle Kurul Toplantılarında Ele Alınacak Konuları Arasındaki İlişki .....	55
Tablo 3. 14.1. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Öğretmenlerin Örgüt İçi İletişim Düzeyine Ait Yüzde ve Ortalama Değerleri .....	56
Tablo 3. 14.2. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Öğretmenlerin Örgüt İçi İletişim Düzeyine Ait Yüzde ve Ortalama Değerleri .....	56
Tablo 3. 15. 1.Karara Katılma Ölçeğinin Lisans Mezunu Müdürlerinin Okullarındaki Öğretmenlerin İdari Düzenlemedeki Düzeyine Ait Yüzde ve Ortalama Değerleri ...	57
Tablo 3. 15.2. Karara Katılma Ölçeğinin Lisansüstü Müdürlerin Okullarındaki Öğretmenlerin İdari Düzenlemedeki Düzeyine Ait Yüzde ve Ortalama Değerleri ...	57
Tablo 3. 15.3. Karara Katılma Ölçeğinin Lisans Mezunu Müdürlerin İdari Düzenlemedeki Düzeyine Ait Yüzde ve Ortalama Değerleri .....	58
Tablo 3. 15. 4.Karara Katılma Ölçeğinin Lisans Mezunu Müdürlerin İdari Düzenlemedeki Düzeyine Ait Yüzde ve Ortalama Değerleri .....	58
Tablo 3. 16.1. Karara Katılma Ölçeğinin Lisansüstü Mezunu Müdürlerinin Öğretmenlerinin İdari Plan Düzeyine Ait Yüzde ve Ortalama Değerleri .....	59
Tablo 3. 16.2. Karara Katılma Ölçeğinin Lisans Mezunu Müdürlerinin Öğretmenlerinin İdari Plan Düzeyine Ait Yüzde ve Ortalama Değerleri .....	59
Tablo 3. 16.3. Karara Katılma Ölçeğinin Lisansüstü Mezunu Müdürlerinin İdari Plan Düzeyine Ait Yüzde ve Ortalama Değerleri .....	60
Tablo 3. 16. 4. Karara Katılma Ölçeğinin Lisans Mezunu Müdürlerinin İdari Plan Düzeyine Ait Yüzde ve Ortalama Değerleri .....	60

## EKLER LİSTESİ

Ölçek Formu .....	77
Karara Katılma Ölçeği .....	79
Örgütsel İletişim Ölçeği .....	81
Örgütsel İletişim Ölçeği ( Yöneticiler İçin ) .....	82





# 1.BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1. İletişim

İnsanlar çevrelerinde meydana gelen gelişmelerin farkında olmak ve anlamak isterler. Aynı zamanda sosyal bir varlık olarak insan, duygu, düşünce veya bilgilerini başka insanlara aktarmak eğilimindedir. Bireyler arası bu bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecine ise “iletişim” denmektedir. Kısaca iletişim, bireyler, gruplar ve örgütler arasında ilişki kurmayı amaçlayan bir etkileşim sürecidir(Erdoğan, 2004).

#### 1.1.1. İletişim Kavramının Tanımı ve Anlamı

İletişim kavramı Latince ortak anlamına gelen “communis” kelimesinden türemiştir. Tutum, fikir, düşünce, duygu ve davranışların “gönderici” den “alıcı” ya iletilmesi anlamına gelir (Hasan Tutar, 2008).İnsanlar arası etkileşimi sağlayan temel unsur iletişimidir. İletişimle ilgili tanımlardan bazıları şunlardır:

İletişim iki birim arasında birbiriyle ilişkili mesaj alışverişidir (Cüceloğlu, 2016).

İletişim anlam üretme, iletme ve algılama sürecidir (Hasan Tutar, 2008).

Vericiden alıcıya aktarılan bilgi veya haber sürecidir (Coenenberg 1966).

İletişimle ilgili farklı tanımlamalar yapmak mümkün olsa da iletişim temelde bir mesaj aktarım sürecidir. İletişim, toplumun temelini oluşturan bir **sistem**, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir **araç** ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir **teknik**, sosyal süreçler bakımında zorunlu bir **bilim**, sosyal uyum için gerekli bir **sanattır** (Tutar, 2009).

### 1.1.2. İletişimin Amacı ve Önemi

İletişim gerek bireysel gerekse gruplar arası etkileşimin temelini oluşturur. Toplumsal yaşam içerisinde insanların almış olduğu her kararı ve faaliyeti doğrudan etkilemektedir. İletişim ayrıca örgüt içi etkileşimin düzen içinde işlemlerini çalışmasını sağlayan önemli bir araçtır. İletişimin en önemli işlevlerinden birisi bilgi üretme ve üretilen bilgiyi aktarma işlevidir. Bilgi bireyin toplumsallaşması ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gereklidir. İletişimle sağlanan bilgi bireysel ve örgütsel karar verme süreçlerini doğrudan etkilemektedir.

### 1.1.3. İletişimin Temel Özellikleri

Yapılan araştırmalar neticesinde iletişimin üç temel özelliği olduğu sonucuna varılmıştır. İlk olarak iletişim insanlar arasında gerçekleşen bir etkileşim sürecidir. İnsanlar kendilerini anlatma ve birbirlerini anlama ihtiyacı içerisindedir. İkinci olarak iletişim için paylaşım şarttır. Mesaj alışverişinde gönderici ve alıcı ortak bir anlam üzerinde anlaşmalıdır. Son olarak iletişim semboliktir. İletişimde kullanılan semboller; jestler, mimikler, sesler, sözcükler, harfler ve rakamlardır. İnsanlar mesaj iletiminde sözlü mesajları – sesler, sözcükler – kullandıkları gibi sözsüz mesajları da – jestler, mimikler – yoğun olarak kullanmaktadırlar. İletişim olgusunun temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- a) **İletişim insan davranışlarının bir ürünüdür:** İnsan, doğduğu andan itibaren çevresiyle etkileşime girme ve iletişim kurma ihtiyacı içerisindedir. Yaşamının ilk yıllarında ilkel sesler çıkartıp, anlamsız kelimeler kullanırken zamanla konuşmayı ve beden dilini kullanmayı öğrenir. Çevre ve eğitimin etkisiyle iletişim becerileri gelişir.
- b) **İletişim dinamik bir olgudur:** Kültürel ve sosyal yapıdaki değişimler, yeni çevresel olguların ortaya çıkışı, bilim ve teknoloji alanındaki ilerlemeler yeni deneyimlerin ve kelimelerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

- c) **İletişim belirli kalıplara bağlıdır:** İletişim süreci belirli kalıplar dahilinde gerçekleşmektedir. Bu kalıplar mesajın doğru bir şekilde iletilmesini ve alıcı üzerinde etkili olmasını sağlamaktadır. İletişim kalıbı iyi düzenlenirse mesajın etkisi artar (Tutar, 2009).

#### 1.1.4. İletişimin Fonksiyonları

İletişim insanların kendilerini ifade etmeleri ve birbirlerini anlamaları için gerekli olan bir köprüdür. Yani iletişimdeki temel amaç bilgi verme ve karşısındaki etkilemektedir. İletişimin fonksiyonlarını bireysel iletişimin fonksiyonları ve örgütsel iletişimin fonksiyonları olmak üzere iki başlık altında inceleyebiliriz.

##### 1.1.4.1. Bireysel İletişimin Fonksiyonları

- a) **Enformasyon:** Her türlü haber, veri, bilgi, fikir ve yorumların toplanması, depolanması, işlenmesi ve yayılmasıdır.
- b) **Sosyalizasyon:** Kişinin içinde yaşadığı toplumun aktif bir üyesi olmasına yardımcı olmak için topluma uyumunu ve bağlılığını artıracak faaliyetler oluşturmak.
- c) **Motivasyon:** Genel anlamda motivasyon, bir işi yapmak için duyulan istektir. Bireyin kendisini veya çevresel etkenleri göz önüne alarak harekete geçme isteğini ifade etmektedir. Söz konusu isteğin derecesi gerçekte o işin yapılıp yapılmama durumunu belirlemektedir.
- d) **Tartışma:** Karşılıklı fikir alışverişini sağlamak için gerekli ortamı oluşturmak.
- e) **Eğitim:** Kişilik oluşumu sağlamak, kişisel yetenek ve kapasitenin geliştirilmesi için bilgi aktarmak.

- f) **Kültürel gelişme:** Kültürel ve sanatsal faaliyetler sayesinde bireyin ufkunun genişletilmesini ve hayal gücünün canlanmasını sağlamak ve böylelikle kültürel gelişime katkı sunmak.
- g) **Eğlence:** Kişisel veya toplu eğlenme faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasını sağlamak.
- h) **Entegrasyon:** İnsanların, grupların ve ulusların birbirlerini tanımalarına ve anlamalarına yardımcı olmak(Tutar, 2009).

#### 1.1.4.2. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları:

Örgüt, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için oluşturulmuş yapılardır. Bir başka tanımla örgüt, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda bir araya gelen insanların, üretici bir ilişki içinde yapılandırılmasıdır. Örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı; yönetim, bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder (Hasan Tutar, 2008).

Mintzberg'in yaptığı tanıma göre, yöneticinin iletişimden yararlanarak yerine getirdiği üç temel rol veya fonksiyon vardır. Bunlardan *ilki* kişiler arası roldür. Yöneticiler kurum içerisinde idarecilik veya liderlik görevlerini yerine getirirken, astlarıyla, müşterilerle, paydaşlarla ve diğer örgütlerin yöneticileri ile karşılıklı etkileşim içerisinde olurlar.

Yöneticinin *ikinci* rolü bilgi sağlama rolüdür. Yöneticiler, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda faaliyet göstermelerini sağlamak, iş görenlerin görev, yetki ve sorumlulukları hakkında bilgilendirme yapmak ve örgüt politikaları hakkında paylaşımda bulunmak için iletişimin bilgi sağlama rolünden faydalanırlar.

Yöneticinin *üçüncü* rolü ise karar verme rolüdür. Yönetim süreci karar vermeye başlar. Liderlerin en önemli sorumluluklarından biri karar alma ve alınan kararların uygulanmasını sağlamadır.

Örgütsel iletişim; çalışanların örgüte bağlılığı ve iş doyumunu açısından diğer bütün strateji ve politikaların önünde gelir. Örgüt içi iletişimin iyi işlemesi uyumlu bir sosyal yapının temelidir. Örgüt içi iletişim fonksiyonları; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma ve birleştirme olmak üzere dört grupta toplanabilir:

**a. İletişimin bilgi sağlama işlevi:** Bilgi alış veriş, iletişimin temel işlevidir.

Örgütün amaç ve politikalarının gerçekleştirebilmesi için, iş görenlerin neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri gerekir. İletişimin bilgi sağlama işlevi, çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgiyi elde etmelerini sağlamaktadır.

**b. İletişimin ikna etme ve etkileme işlevi:** İkna etme, insanın karşısındaki kişi veya kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarını arzu edilen yönde etkileyerek değiştirme sürecidir. Etkileme işlevi ise ikna etmeden farklı olarak insanların istek ve düşünceleri ile çelişmeyecek şekilde tutum ve davranışlarında değişiklik meydana getirmeyi amaçlar (Hasan Tutar, 2008).Etkileme, daha uzun bir süreçtir. İş görenlerin örgütün amaçlarını gerçekleştirmeleri yönünde çalışmaları için ikna edilmeleri gerekmektedir. Çalışanlar tarafından örgütün amaçlarının benimsenebilmesi, ikna etme ve etkilemeye yönelik iletişim sürecinin etkin bir şekilde uygulanması ile mümkün olur.

**c. Emredici ve öğretici iletişim kurma:** Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olması ve görevlerini gereği gibi yerine getirmelerinde iletişimin emredici ve öğretici fonksiyonu önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticiler; çalışanlarına neyi, nasıl ve ne zaman yapacaklarını anlatarak onları yönlendirmek amacıyla iletişimin emredici ve öğretici işlevinden faydalanırlar.

**d. İletişimin birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevi:** Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmesini sağlayan iletişim, aynı zamanda bireylerin ruhsal dengesini korunmalarında da önemli bir işleve sahiptir. İletişimin birleştirme işlevi örgüt içi sosyal ilişkilerin daha sağlıklı bir zeminde yürütülmesini sağlar. Örgüt içi iletişimin etkili olması çalışanların moralini ve güven duygusunu yükseltir ve örgüte bağlılığını artırır.

## 1.2. Örgütsel İletişim

Örgütler, diğer toplumsal yapılarda olduğu gibi varlıklarını korumak ve sürdürmek isterler. Bu gerçekten yola çıkarak iletişim, örgüt yapısının oluşturulması ve korunmasında hayati bir öneme sahiptir. Örgüt sisteminin unsurlarının eşgüdüm içerisinde çalışabilmesi ve örgüt çalışanlarının örgütte olup bitenlerden haberdar olması için etkili bir iletişim sistemine ihtiyaç vardır (Demiray, 2009). Örgütsel iletişim, örgütün belirlenen amaçlara doğru işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler ile örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişidir (İlter Akat, 2002). Örgütsel iletişim, örgütte gündelik faaliyetlerin düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlarken aynı zamanda örgütün dış çevre ile olan etkileşimini de düzenlemektedir.

### 1.2.1. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Anlamı

İletişim kişiler arası ve kişilerle grup arasındaki etkileşimi sağlarken aynı zamanda örgütlerin yaşamlarını sürdürmesi ve amaçlarını gerçekleştirmesinde de son derece önemlidir. İletişim; planlama, örgütlenme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur. Örgüt faaliyetlerinde koordinasyonun önemi ne derece büyükse bu koordinasyonun sağlanmasında iletişimin de önemi o derece büyüktür (Eroğluer, 2011).

Örgütsel iletişim; ortak bir amaç etrafında bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Hasan Tutar, 2008). Örgütsel iletişim olmadan kurum içi herhangi bir faaliyetin ya da yönetsel sürecin başarılması imkânsızdır. Ast-üst ilişkilerinde, karar verme süreçlerinde, tedarikçi ve paydaşlarla olan etkileşimlerde örgüt içi iletişimin sağlıklı işlemesi son derece önemlidir.

Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde özellikle yöneticiler açısından büyük önemi olan bir yönetsel fonksiyondur. Örgütlerde yöneticiler zamanlarının büyük bölümünü iletişim faaliyetlerine harcarlar. Örgütsel fonksiyonların başarılı olabilmesi için, etkin bir iletişim zorunludur (Hasan Tutar, 2008).

Örgütsel iletişim bilimsel yönetim, insan ilişkileri yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi, sistem yaklaşımı ve kültürel perspektif gibi çeşitli yaklaşımlara dayanmaktadır. Bu yaklaşımlardan her biri farklı bir kavram üzerine yoğunlaşmaktadır. Krone, Jablin ve Putnam, örgütsel iletişime ilişkin bakış açılarını mekanistik, psikolojik, yorumlayıcı-sembolik ve sistem-etkileşimi olmak üzere dört başlık altında toplamıştır (Durğun, 2006). Hangi bakış açısı ile değerlendirilse değerlendirilsin örgütün etkili bir şekilde organize edilmesi, örgüt kültürünün oluşturulması, stratejik planlama yapılıp örgüt içi koordinasyon ve işbirliğinin sağlanmasında örgütsel iletişim kilit bir rol oynamaktadır.

### **1.2.2. Örgütsel İletişimin Amacı**

İletişim belirli bir amaca yönelik olarak gerçekleşir. Bu amaç, bireyin diğer bir bireyi etkileme süreci olduğu gibi, bireyin bir grubu ikna etme veya etkileme süreci de olabilir. İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturur ve örgütsel yapıların düzen içerisinde işleyişini sağlar. Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarının ortak bir amaç etrafında işbirliği yapmasını sağlarken aynı zamanda iş görenler arasındaki uyum ve koordinasyonu da sağlamaktadır. Örgüt içi iletişimin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

1. Örgütsel strateji ve amaçların iş görenlere duyurulması ve anlatılması, örgütün işleyişi, misyon ve vizyonu, çalışanların özlük hakları, kurumun hedefleri gibi konularda çalışanlara bilgi verilmesi,
2. Örgütün yıllık bütçesi, gelir kaynakları ve tüm ekonomik faaliyetlerinin iş görenlere, tedarikçilere ve ilgili diğer kurumlara duyurulması,

3. Örgütün kullanacağı yeni teknolojik ürünleri, uygulamaya koyacağı farklı yönetim anlayışlarını çalışanlarla ve iş gören temsilcileri ile paylaşması, tanıtım ve bilgilendirme yapılması,
4. İşitsel ve görsel yayın organları aracılığıyla örgütün birimlerinin ve idarecilerinin tanıtılması,
5. Örgütsel bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla, örgütün dış çevresinde tanıtılmasının sağlanması,
6. Örgütün faaliyet alanına ilişkin yasa, yönetmelik ve ilgili mevzuatın örgüt çalışanlarına duyurulması ve etkinliklerin bu sınırlar içerisinde yürütülmesinin sağlanması (Hasan Tutar, 2008).

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere örgütsel iletişim, örgüt içi yönetsel faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlarken aynı zamanda örgütün farklı departmanları ve örgüt üyeleri arasında çıkabilecek çatışmaları da çözmeyi amaçlamaktadır.

### 1.2.3. Örgütsel İletişimin Önemi

Toplumsal yaşamın tüm etkileşimlerinde yer alan iletişim olgusu, örgütler açısından da büyük önem taşımaktadır. Gerek örgüt içerisindeki ahenk, işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasında gerekse örgütün çevresi ile etkileşiminin başarıyla yürütülmesinde örgüt içi iletişimin fonksiyonu önemli yer tutmaktadır (Demiray, 2009). Örgütsel faaliyetlerin duyurulması, sistem tarafından ortaya konan ürünler hakkında bilgi sahibi olunması, geri bildirimlerin alınması gibi süreçler ancak etkili iletişim yöntemlerinin uygulanması sayesinde mümkün olmaktadır. Örgütsel iletişim örgüt kültürünün oluşturulması ve örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından da hayati önemi sahiptir.

Örgütler kompleks yapılardır. Hem örgütün hem de örgütü meydana getiren her bir çalışanın kendine özgü tutum, davranış ve değerleri bulunmaktadır. Örgütsel iletişim, yöneticilerin doğru kararlar almalarına ve bu karmaşık sistemin düzen içerisinde işlemesine yardım eden temel öğedir.



Örgütün iç işleyişi bakımından ele alındığında iletişim;

1. Örgütün amaçları doğrultusunda iş görenlerin güdülenmesi sağlar ve yönlendirilmelerine yardımcı olur.
2. Örgüt içi hiyerarşik yapıyı düzenler, çalışanlar arasındaki uyum ve koordinasyonu güçlendirir.
3. Görev tanımlarının yapılmasını sağlar.
4. Karar alma, alınan kararları uygulama, ürün ortaya koyma, dönüt bilgileri değerlendirme ve denetleme faaliyetlerini gerçekleştirme ancak yeterli bilgi aktarımı ve etkileşim sayesinde mümkün olur.
5. Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi verilen kararların doğru ve hızlı uygulanmasını arttırıcı bir unsurdur. Bunun için iş görenler öncelikle örgüt faaliyetlerinden ve değişikliklerden haberdar olmalıdır. Böylelikle çalışanlar kendilerini kurumun değerli bir üyesi olarak görecektir ve görevlerini daha yüksek motivasyonla yerine getirecektir. Bu da örgütün verimli bir şekilde çalışması ve faaliyetlerin başarıyla yürütülmesi anlamına gelmektedir.
6. Çalışanlar, örgüt içi iletişim sayesinde yönetimde ya da örgüt yapısında meydana gelen değişikliklerden haberdar olurlar.
7. İletişim yalnızca sorun çözme ve sorunların ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaz; aynı zamanda problemlerin açığa çıkmasını da sağlar (Demiray, 2009).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde de önemli bir kanaldır. İletişim sayesinde yeni örgüt çalışanları kendilerini kurumun değerli bir üyesi olarak görürler ve örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesi için çalışabilirler. Buna karşılık, iletişim sistemindeki zayıflıklar, örgütteki tüm sistemlerin çalışmasını olumsuz etkileyerek, örgüt içi uyum ve işbirliğini bozar, örgütü amaçlarından uzaklaştıracak nitelikte sorunlar yaratır. Bu sorunlardan bazıları şunlardır:

- Talimat ve yönergelerin yanlış anlaşılmasından kaynaklanan hatalar,
- İş görenlerin çalışmaya karşı isteksiz olması,
- Görevin gerektirdiği niteliklere sahip eleman bulunamaması,
- Çalışanların sürekli değişmesi,
- Yöneticilerin sorunları algılayamaması ya da çok geç öğrenmesi,
- Sık sık çalışanları huzursuz edecek asılsız söylentilerin ortaya çıkması..

#### 1.2.4. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler

Örgütsel iletişim, kurum kültürünü yaratan ve örgütün tüm bileşenleriyle birlikte bir sistem olarak işleyişini sağlayan bir etkileşim sürecidir (Demiray, 2009). Ancak uygulamada her zaman bu sürecin sorunsuz bir şekilde işlediğini söylemek mümkün değildir. Eğer örgütsel iletişim her zaman istenen düzeyde gerçekleşseydi, örgütsel çatışmalar ve başarısızlıklar söz konusu olmazdı. Örgüt içi iletişimi etkileyen faktörler dört başlık altında toplanmaktadır:

**İş görenden kaynaklanan engeller:** Örgütsel iletişimi olumsuz etkileyen etkenlerden bir kısmı çalışanların kişisel özelliklerinden ve görev tanımı ile ilgili algılamalarından kaynaklanmaktadır. Genellikle iş görenler, yöneticilerden olumsuz tepki almayı istemedikleri için eleştiriler karşısında savunmaya geçerler. Kendi hatalarını ve zayıflıklarını gizlemek amacıyla suçu başkalarına atabilirler. Yanlış yaptıklarını kabul etseler bile hatalarını düzeltmek için gereken çabayı sarf etmezler. Bazı iş görenler ise yapılan her yanlışta kendini suçlama eğilimindedir Bu durum asıl sorumluların ortaya çıkmasını engelleyerek örgütsel işleyişi bozar.

**Yöneticiden kaynaklanan engeller:** Yöneticiler örgüt içi iletişim kaynaklarını verimli kullandıkları sürece çalışanların motivasyonunu ve iş doyumunu güçlendirir; verimi artırarak örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlarlar. İş verimini yükseltmek ve çalışan memnuniyetini artırmak hem yöneticinin kişisel özelliklerine hem çalışma programında uyguladığı yöntemlere hem de iletişim becerilerine bağlıdır. Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır (Demiray, 2009).

**Örgüt yapısından kaynaklanan engeller:** Örgütler sistematik yapılardır ve hepsinin kendine özgü örgütsel şemaları vardır. Sistemin düzeli işleyebilmesi için örgüt yapısının doğru anlaşılması şarttır. Örgüt şemaları bu yapının anlaşılmasını sağlar ve örgütsel iletişimde kullanılan temel araçlardandır. Örgütlerde bu araçlardan yeterince yararlanılmaması veya örgüt şemalarının örgütün amaçlarıyla uygunluk göstermemesi işleyişi olumsuz etkiler. Bu sebeple örgüt şemaları hiyerarşik yapıyı ve yetki sınıflandırmasını doğru düzenlemelidir. Terfi etme, yönetici ile çalışan ilişkisi, görev tanımlarının düzgün yapılması gibi temel konular örgütsel şemalarda ortaya konmalıdır (Demiray, 2009).

Örgütsel iletişim, örgütlerde işbirliği, koordinasyon ve kontrol işlevini yerine getiren örgütsel ve yönetsel yapının en önemli öğelerinden biridir (Süleyman Karaçor). Örgütsel iletişimi etkileyen dört temel faktör vardır:

**Formel iletişim kanalları:** Formel iletişim kanalları örgütsel büyüme ve gelişmenin her aşamasında kullanılır. Ancak bu kanallar örgüt içinde bilgi akışının serbest bir şekilde yapılmasını engelleyebilir. Çünkü mesajın iletilmesini resmi biçimlere sokarak iletişim etkinliğini azaltır.

**Otorite yapısı:** Örgütlerde statü ve örgüt üyeleri arasındaki yetki farklılıkları, etkin iletişimi engelleyen bir faktördür. İletişim içeriği ve doğruluğu otoriter yapılardan olumsuz etkilenir. Organizasyon yapısı esneklikten uzaklaşıp katılışmaya başlarsa değişme faaliyetleri yavaşlar, örgütün kendini yenilemesi güçleşir.

**İşte uzmanlaşma:** Aynı iş grubunda çalışan örgüt üyeleri, süreç içerisinde benzer argümanlarını kullanmaya başlarlar. Ortak hedefler etrafında birleşir, benzer misyonları ve görevleri paylaşırlar. İşle ilgili kişisel yaklaşımları birbirine benzer. Bu durum örgüt üyeleri arasındaki iletişimi güçlendirir. Aralarında önemli farklılıklar bulunan grup üyeleri ise iletişim kurmakta zorlanırlar.

**Bilgi birikimi:** Bilgi birikimi, iş görenlerin görevleri hakkında geniş bir veri tabanına sahip olmaları demektir. Bilgiye sahip olmak, bireye güç kazandırır; hiyerarşik yapı içerisinde bir üst kademede kendine yer bulmasını sağlar ve güç farklılıklarına yol açar (Hasan Tutar, 2008). Güç farklılıkları iletişimi bozar.

### 1.3. Örgüt ve İletişim

Örgüt, bir grup insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek belli kurallar doğrultusunda oluşturduğu teknik, toplumsal veya ekonomik sistemlerdir. Her sistem, kendisini meydana getiren alt sistemlerden oluşur. Alt sistemlerle üst sistem arasındaki etkileşim ise iletişim sayesinde kurulur. Örgütsel iletişimle ortak amaçlara ulaşılması, örgütsel işleyişin düzen içinde çalışması sağlanır. Tüm birimler arasında bilgi akışı, eşgüdüm ve koordinasyonun sağlanması; karar alma, uygulama, denge ve denetleme mekanizmalarının düzen içerisinde yürütülmesi ve böylelikle örgütsel bütünleşmenin sağlanması ancak verimli bir etkileşim süreci ile mümkün olmaktadır (Tutar, 2009).

Örgütsel iletişim, iş görenlerin birbirleriyle uyum içinde çalışmalarını sağlarken aynı zamanda örgüt kültürünü benimseyip kuruma bağlanmalarına yardımcı olan yönetsel bir araçtır. Örgütsel faaliyetlerin düzen içinde işlemesi için, çalışanların iç ve dış çevreleriyle iletişim kurmaları ve bunu geliştirmeleri gerekmektedir.

Bir organizasyon içerisindeki temel ilişkileri tanımlayan kavram, örgütsel yapıdır. Örgütsel yapı örgüt kültürünü doğrudan etkilediği gibi aynı zamanda bu kültürden etkilenmektedir. Bu sebeple faaliyet alanı içerisindeki tüm yapılarla uyum içinde olmak durumundadır. Örgütsel yapı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış şeklidir.

Örgüt yapısı, yönetim sisteminin uygulamaları itibarıyla “mekanik” ve “organik” sistem olmak üzere sınıflandırılabilir (Hasan Tutar, 2008). Bu iki sistem örgüt içi tüm kontrol mekanizmalarında kullanılır ve örgütsel yapının niteliğini belirler. Mekanik sistemlerde katı kurallar vardır; değişen koşullara adapte olmakta güçlük yaşanır. Mekanik sistemler baskıcı ve otoriterdir. Ayrıntılı ve esneklikten uzak görev tanımlamaları vardır. Bilgi akışı emir komuta zinciri içerisinde yukarıdan aşağıya doğru devam eder. İş görenler karar süreçlerine dahil edilmez ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Bu sistemlerde iletişim tek yönlü ve resmidir. Organik sistemler ise esnektir, doğaldır ve iletişim çok yönlü gerçekleşmektedir. Yenileşme ve değişmeye açık, esnek bir örgüt yapısını ifade eder (Hasan Tutar, 2008).

### **1.3.1. Örgüt Kavramının Tanımı ve Anlamı**

Örgüt kavramını iki değişik anlamda ifade etmek mümkündür. Bunlardan ilki kuralları önceden belirlenmiş ve temel bir yapı üzerine inşa edilmiş bir organizasyon anlamına gelen örgüt; diğeri ise bu yapının oluşum aşamasını ifade eden örgütlenme kavramıdır.

Örgütler, belli hedeflere ulaşmak için oluşturulmuş toplumsal birimlerdir. Örgütsel kaynaklar ve faaliyetler örgüt sistemi içerisinde üretimi gerçekleştirmek amacıyla belli kurallar dahilinde yapılandırılır. Kavram olarak örgüt, ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş organizasyon yapısını, yönetim ise organizasyonun planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder(Tutar, 2009).

### **1.3.2. Örgüt Kuramları ve İletişim**

Örgütler, belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerin fiziksel ve mali kaynakları kullanarak bunlar arasında anlamlı ilişkilerin kurulduğu yapılardır.

Yönetim biliminin sistemli olarak bir disiplin içerisinde incelenmeye başlaması Frederich W. Taylor ile olmuştur. Birçok kaynakta Frederich W. Taylor, modern yönetim biliminin kurucusu olarak gösterilmektedir. Taylor'un 1911 yılında yayınladığı "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı eseri, yönetim alanında yazılmış en önemli eserlerden biri, hatta ilki olarak kabul edilir.

Yönetim bilimine önemli katkıları olan bir diğeri isim, Henri Fayol'dur. Taylor, küçük işletmelerde üretimin verimliliğini artırmak için gerekli olan bilimsel yöntem ve teknikleri ortaya koyarken, Fayolise daha büyük ve karmaşık organizasyon yapılarında yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgilenmiştir (Tutar, 2009). Büyük organizasyonlarda ideal yönetim ilkeleri üzerine çalışmalar yapan önemli isimlerden biri de Max Weber'dir.

### 1.3.2.1. Klasik Örgüt Kuramı ve İletişim

Klasik örgüt kuramını ortaya koyan üç ayrı yaklaşımdan söz etmek mümkündür. Öncülüğünü Frederich W. Taylor'un yaptığı "**Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**"; öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı "**Yönetim Süreci Yaklaşımı**" ve öncülüğünü Max Weber' in yaptığı "**Bürokrasi Yaklaşımı**".

Klasik düşünce kuramı örgütlerin önceden belirlenmiş ilke ve kurallar dahilinde bir makine düzeninde işletilmesi gerektiğini savunmaktadır. Örgütün sosyal yapısı ve insan ilişkileri üzerinde fazla durmaz. Klasik kuramı ortaya koyan düşünürler, üretimde verimliliğin artırılmasının "etkinlik", "düzen" ve "rasyonellik" kavramları çerçevesinde örgütün mekanik unsurlarının düzen içinde çalıştırılması ile mümkün olduğunu düşünmektedir.

Klasik teori, "verimlilik", "etkinlik" ve "işte düzen" in sağlanmasına ilişkin ilkeler koyup, bu ilkelerin evrensel olduğunu kabul etmiştir. Ancak örgütün dış çevresi ile nasıl etkileşim içine gireceği ve örgütsel iletişimin verimliliği artırmadaki önemi üzerinde durmamıştır. Klasik kuram örgütü makine düzeninde işleyen mekanik bir yapı olarak görmüş, insan faktörüne önem vermemiştir.

Klasik kuramcılar, örgütlerin biçimsel yapılarının üzerinde durulması gereken temel noktalardan biri olduğunu düşünmektedirler. Örgütleri biçimsel yapılar olarak ele alıp, örgütsel ilişkilerin sadece hiyerarşik boyutta gerçekleşmesi gerektiğini varsaydıkları için kaçınılmaz olarak informel ( doğal ) ilişkilerden kaynaklanan iletişim biçimini göz ardı etmişlerdir. Weber, örgütsel iletişimin merkezi otoriteye ağırlık veren bir yaklaşımla ve biçimsel iletişim kanallarıyla yapılmasını benimsemektedir. Örgüt içi iletişimin resmi yazılar ya da talimatlar yoluyla yukarıdan aşağıya doğru otoriter bir düzen içinde gerçekleşmesi gerektiği savunulmaktadır. Bu durum Klasik Kuramcılarının iletişimin örgütsel verimlilik ve etkinlik üzerindeki pozitif etkisini görmelerini engellemiştir.

### 1.3.2.2. Neoklasik Örgüt Kuramı ve İletişim

Klasik teorinin “rasyonellik”, “işte düzen” ve “etkinlik” temel kavramlarına karşılık, neoklasik akım örgütlerin birey merkezli bir yönetim anlayışı ile yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır. Neoklasik örgüt kuramcıları, bireylerin kişilik özellikleri, karar süreçlerine ve denetimlere iş görenlerin dahil edilmesi, motivasyon, iş doyumunu gibi kavramları esas alır ve verimliliğin artırılması için örgütsel iletişim mekanizmalarının iyi kullanılması gerektiğini savunurlar.

Örgüt yapısının toplumsal ve insani yönünü öne çıkaran neoklasik düşüncenin önderliğini yapan Elton Mayo, Roethlisberger, Bakke, White, Gardner ve Moore, Davis, McGregor, Dubin ve Likert gibi bilim adamları, eserlerinde bireylerin örgütsel amaç ve hedefler etrafında kenetlenmesinin ve bu hedefleri gerçekleştirmek için motive edilmelerinin ne kadar önemli olduğu üzerinde durmuşlardır.

1924 Yılında Western Elektrik Şirketinde Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yürütülen “insan ilişkileri yaklaşımı” konulu araştırmanın verileri Neoklasik yönetim yaklaşımlarının temelini oluşturmuştur. Örgütsel verimlilik ve etkinlikte, iletişimin rolü üzerinde duran ilk araştırma ise Hawthorne araştırmasıdır.

Neoklasik yaklaşım kuramcıları, klasik yaklaşımın “etkinlik”, “verimlilik” ve “işte düzen” ilkelerini aynen kabul etmekle birlikte örgütsel iletişim konusundaki görüşleriyle klasik kuramcılardan ayrılmışlardır. Neoklasikler örgüt içinde yönetim kademesi ile iş görenler arasında ve iş görenlerin birbirleriyle olan iletişimde informel yapıların önemini vurgulamaktadırlar. Ayrıca klasik kuramcıların savunduğu biçimsel iletişim kanallarının etkili olmasının da informel iletişim kanallarının kullanılmasıyla mümkün olduğunu ileri sürmüşlerdir. Neoklasikler aynı zamanda klasiklerin üzerinde durmadıkları, doğal iletişim ve verimlilik arasındaki ilişkiyi de incelemişlerdir.

### 1.3.2.3. Modern Örgüt Kuramları ve İletişim

Klasik ve neoklasik teorilerin örgütsel aktiviteleri açıklamada yetersiz kalmaları üzerine 1970'li yıllardan itibaren yeni kuramlar üretilmeye başlamıştır. Modern örgüt kuramları olarak adlandırabileceğimiz bu yaklaşımların iki önemli başlık altında toplandığı görülmektedir. Bu yaklaşımlardan biri “Genel Sistem Teorisi” nin sosyal bilimlere uyarlanması ile oluşan Sistem Teorisi; diğeri ise örgütsel yapıların işlevselliğinin artırılması için zamana ve değişen koşullara adapte olunmasının gerekli olduğunu savunan Durumsallık Yaklaşımıdır.

Durumsallık yaklaşımı, önceden belirlenmiş ve örgütsel yapı içerisinde hiyerarşik olarak düzenlenmiş ilke ve kuralların sıkı sıkıya uygulanmasını değil, mevcut koşulların göz önünde bulundurulmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Örgüt yönetimleri pratik ve pragmatik olmalı, konjonktüre göre hareket edebilecek esnekliğe ve kabiliyete sahip olmalıdır. Bu kurama göre en iyi örgüt yapısı, içsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle şekillenen ve sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilen örgüt yapısıdır. Kısaca örgütler kendilerini zamana ve mekana adapte edebildikleri ölçüde başarılı olurlar.

Durumsallık yaklaşımını savunanlar, doğal iletişimin klasik kuramcılarının iddia ettiği kadar olumsuz olmadığını düşünmekle birlikte neoklasiklerin savunduğu ölçüde her zaman yapıcı ve olumlu olduğunu da kabul etmezler. Yaklaşımın temelini yerine ve zamana göre davranma ilkesi oluşturur. Bu pragmatik düşünce tarzı örgütsel iletişim faaliyetlerinde de etkisini gösterir. Dolayısıyla durumsallık kuramını benimseyenler, örgüt yönetimlerinin iletişim faaliyetlerinde de değişen durum ve koşulları göz önünde bulundurarak gerekli iletişim kanallarını kullanmaları gerektiğini düşünmektedirler.

Sistem yaklaşımı örgütün çevresiyle olan ilişkisine önem verir. Tüm örgütsel yapıların çevreleriyle bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunur. Bu sayede örgüt-çevre ilişkilerini içeren çok yönlü çözümlere ulaşılır. Dolayısıyla her örgüt kendini oluşturan daha büyük bir sistemin parçasıdır ve örgütsel faaliyetler bu sistemlerden bağımsız değerlendirilmemelidir.



#### 1.3.2.4. Çağdaş Örgüt Kuramları ve İletişim

Çağdaş örgüt kuramlarına göre insan, örgüt yapısının temel ögesidir. Örgütsel faaliyetlerin odak noktası ise örgüt üyelerinin birbirleriyle kurdukları etkileşimdir. Örgütün verimliliği eşgüdüm, koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması ile mümkün olur. İş görenler organizasyonun neleri başarmak istediğini bilmeli ve bu yönde çalışmaya güdülenmelidir. Ancak her zaman çalışanların örgütün amaçlarını benimsemeyebilir; uyumsuzluk ve çatışma durumları yaşanabilir. Örgüt faaliyetlerinin etkinliğini azaltan bu çatışmaların ortadan kaldırılması, eşgüdüm ve koordinasyonun yeniden sağlanması, motivasyonun artırılması için örgütün amaçlarıyla çalışanların ihtiyaçları arasında dengenin sağlanması gerekir. Bu da ancak örgütsel iletişimin sağlıklı yürütülmesiyle mümkün olabilir. Çağdaş örgüt kuramlarına göre iletişim, sistemin unsurlarını birbirine bağlayan bir denetim ve eşgüdüm işlevini görmektedir.

#### 1.4. Okullarda İletişim

Okul, eğitim öğretim etkinliklerinin gerçekleştiği yerdir. Eğitimdeki temel amaç öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda eğitilmesi ve zihinsel, bedensel ve sosyal becerilerinin geliştirilmesidir. Okul örgütleri bu misyonu yerine getirmek üzere kurulmuş yönetsel yapılardır. Diğer bütün örgütlerde olduğu gibi okullarda da ortak amaç ve politikaların hayata geçirilmesinde iletişimin önemi büyüktür. Okulun ürünü – girdisi ve çıktısı – insan olduğu için örgütsel iletişim eğitim örgütlerinde daha da büyük önem taşımaktadır.

Eğitim temelde bir iletişim etkinliğidir (Bolat, 1996). Etkili öğrenme etkili iletişim neticesinde gerçekleşir. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticilerinin başarısının, etkili bir örgütsel iletişimle doğru orantılı olduğunu düşünmek yanlış olmaz. Etkili okullarda okul yöneticisi aynı zamanda öğretim lideridir. Lider okulun vizyonunu tüm personele aktarmalı, bu vizyonun okul çalışanları tarafından benimsenip paylaşılmasını sağlamalı ve böylece okul kültürünün oluşmasına öncülük etmelidir.

Scott' a (2003) göre amirlerin bilgi akışını kontrol etme kabiliyetleri, örgütlerin gelişmesini sağlar. Okulların hiyerarşik yapısı, makamlar arasındaki durum ve güç farkı gibi özellikleri birbirine bağlar ama bunların içinden en önemlisi merkezi bir iletişim sistemidir. İletişim, bütün okul yapılarında yer almaktadır. Örgütsel yapının ilk kuruluşu, iletişimin belli bir yolu takip etmesi gerektiğine bir işarettir.(Wayne K. Hoy, 2015).

İletişim, okul yaşantısının önemli bir bölümünü teşkil eder, ancak eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları bütün problemleri ortadan kaldıran sihirli bir formül de değildir. Her şeyden önce iletişimi karar verme, motive etme, liderlik yapma gibi diğer yönetim süreçlerinden soyutlamak zordur. Ayrıca okullarda karşılan problemlerin tek nedeni başarısız iletişim değildir. İletişim örgüt unsurları arasında koordinasyonu sağlayıp, çatışmaların çözümüne yardımcı olabildiği gibi var olan sorunların üzerinin örtülmesine ve problemlerin geçiştirilmesine de yol açabilir.

Örgütsel iletişim; amaç ve kriterleri belirlemeyi, kurum içi bilgi akışını sağlamayı, karar almayı, liderlik yapmayı, diğer bireyleri etkileme ve faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirme süreçlerini içermektedir. (Wayne K. Hoy, 2015). Okullarda iletişim birkaç amaca hizmet eder: iş görenlerin ortak amaç doğrultusunda çalışması, örgüt kültürünü benimseyip örgüte bağlılık oluşturmaları, eğitim-öğretim etkinliklerinin uygulanması, karara katılım süreçleri, yeni fikirlerin üretilmesi, okul içi haberleşme ve etkileşimin sağlanması.

Her dönemde eğitim sistemi, okul yoluyla çocuğun sosyalleştirilmesine, toplumsal bilinç ve birlik duygusunun geliştirilmesine, kültür mirasının sonraki nesillere aktarılmasına, yenileşme ve değişme gibi işlevlerin yerine getirilmesine hizmet etmiştir(Balay, 2004). Okullarda eğitim – öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için iletişimin üst seviyelerde olması beklenir. Ortak amaçlara ulaşmak için bireylerin eylemlerine ihtiyaç vardır. Bu eylemler ise ancak iletişim yoluyla ortaya çıkarılır. Örgütsel iletişimin etkili olduğu okullarda yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler birbirlerini anlamaya ve birbirlerinin fikirlerini kabul etmeye ve bu doğrultuda hareket etmeye heveslidirler. Okulun amaçlarına ulaşmak için izlenecek yollar diyalogla gerçekleşir.

## 1.5. Karar Verme

Karar verme, mevcut seçenekler arasında tercih yapma süreci olarak tanımlanmaktadır. Karar verme kavramı eğitim yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır çünkü seçim süreci motivasyon, liderlik, iletişim ve örgütsel değişimde kilit rol oynar. Karar verme, diğer bütün yönetsel fonksiyonları kapsamaktadır. Planlama, organizasyon, personel istihdamı, yönlendirme, koordine etme ve denetleme alanlarının hepsi karar vermeyi içermektedir(Fred C. Lunenburg, 2013).

Karar verme, bir problemin çözümüne yönelik muhtemel yollardan en uygun olanın seçilmesidir. Bu tanımdan yola çıkarsak karar vermeyi sorun çözme sürecinin merkezinde yer alan süreç olarak niteleyebiliriz.

Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır. Hedefe ilerlerken ortaya çıkan olumsuz durumları ve engelleri ortadan kaldırma işidir.

Karar süreci kurumda değişikliği başlatmak, çatışmaları önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini yönlendirmek amacıyla kullanılır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için alınan kararların isabetli olması gerekmektedir.(Erdoğan, 2004). Bu açıdan bakıldığında yönetim fonksiyonlarının merkezinde karar alma süreci yer almaktadır. Her şey seçim yapmakla başlar. Örgüt yönetiminin etkinliğinin artması ve kalitesinin yükselmesi için amaca hizmet eden yerinde karar alma becerilerinin gelişmiş olması gerekir. Çünkü bu aşamadan sonraki bütün süreçler alınan kararların etkililiği ölçüsünde bir anlam kazanacaktır.

### 1.5.1. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

**Algısal Engeller:** Karar vericinin problemi açık bir şekilde anlamasını ya da sorunu çözmek için gereken bilgilere ulaşmasını engelleyen nedenlerdir. Stereotipik tavırlar, dar görüşlülük, esnek olmama ve dogmatizm algısal özellikler bunlara örnektir.

**Entelektüel engeller:** Kendini ifade edememe, çözüm yolları üretmede başarısız olma, dili etkili kullanamama, soyut düşünme becerilerinin zayıf olması gibi yetersizlikler entelektüel engeller olarak adlandırılmaktadır.

**Kalıplanma:** Kendi sınırları içinde hapsolmuş bir kişinin bu kalıpları aşarak düşünmesi ve eyleme geçmesi oldukça güçtür. Olaylara geniş açıdan bakamazlar ve analitik çözümler yapamazlar. Kalıplanmış kişiler bütün eylemlerinde dış çevrenin onayını alma ihtiyacı hissederler, hata yapmaktan ve eleştiriden çekinirler. Bu durum karar verme sürecini olumsuz etkiler.

**Aşırı Koruyuculuk:** Karar verme sorumluluk almayı ve uygulama becerilerine sahip olmayı gerektiren bir süreçtir. Aşırı koruyuculuğun olduğu otoriter kurumlarda çalışanlar risk almak ve inisiyatif kullanmak istemezler. Kararların yönetim tarafından alınmasını ve emir komuta zinciri içinde uygulanmasını beklerler. Bu durum karar alma süreçlerine zarar verir.

### 1.5.2. Karar Verme Teknikleri

Vroom'a göre dört farklı karar verme tarzı mevcuttur. Kişisel, danışmacı, grup ve yetki devrine dayalı model. Kişisel karar modelinde lider mevcut bilgilere dayanarak sorunu tek başına halleder ya da karar verir. Danışmacı modelde ise yönetici, karar vermeden önce astlarının fikir ve önerilerini dinler ancak son kararı yine kendisi verir. Grupla karar verme modelinde yönetici sorunu grup ortamında astlarıyla tartışır, öneriler dinlenir ve tartışma sonucunda çıkan sonuçlar değerlendirilerek hep birlikte karar alınır. Yetki devrinde idareci, karar verme ile yetkisi ve sorumluluğunu bir astına veya gruba verir. Kararı onlardan bekler. Karar verirken izlenen diğer yaklaşımlar da aşağıdadır:

**Geleneksel Yaklaşım:** Karar verirken mantıksal neden-sonuç ilişkilerinden, tecrübe ve otoritelerden destek almaya dayanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre daha önceki benzer durumlarda izlenen karar verme süreçleri dikkate alınmalıdır.

**Rasyonel Karar Verme:** Karar verme sürecinde mevcut koşullar ve güç dengeleri dikkate alınmalı, genel amaçlar doğrultusunda akılcı kararlar almak için çaba sarf edilmelidir.

**Beyin Fırtınası:** Aynı problemin çözümüne yönelik olarak farklı önerilerin rastgele sunulduğu yaratıcı bir karar verme tekniğidir. Grup ortamında, doğal bir etkileşim içerisinde, kısıtlamalar olmadan fikirler söylenir. Mümkün olduğu kadar çok ve farklı önerilerin dile getirilmesi istenir. Lider grup elemanlarını kısıtlamaz, yeni fikirler üretmeleri için teşvik eder ve destekler.

**Karar Ağacı Analizi:** Muhtemel tüm seçeneklerin, her bir olası sonucun verilere bağlı olarak değerlendirildiği ve çeşitli sembollerle ifade edildiği bir tekniktir. Özellikle birden fazla amacın hedeflendiği karar alma süreçlerinde etkili olan bir yöntemdir. Karar Ağacı Analizi tekniğinde tercihler, riskler vb alternatiflerin avantajları ve dezavantajları belirtilir.

### 1.5.3. Karar Verme Düzeyleri

Kararların niteliği, örgütlerin hiyerarşik yapısı ile doğrudan ilişkilidir. Genellikle yönetim kademelerinde verilen kararlar örgütün temel politika ve stratejilerinin belirlendiği süreçleri kapsar. Orta seviyedeki yönetim kademelerinde örgüt hedeflerini tanımlayan taktik kararlar alınırken alt kademelerde ise hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik teknik ve rutin kararlar (operasyonel) verilir.

## 1.6. Karara Katılma

Karara katılım, bireylerin grup amaçlarına katkıda bulunmasını sağlayan bir süreçtir. Sorumlulukların paylaşılmasını, iş doyumunun yükselmesini ve motivasyonun artmasını sağlar. Örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesinde iş görenlerin girişimcilik yeteneklerini ve yaratıcılıklarını sergilemelerine olanak verir. Çalışanların karara katılma süreçlerinde yer alması örgüt içi çatışmaların azalmasına, sorunların daha kısa sürede çözülmesine yardımcı olur.

Karara katılma kavramı eğitim yönetiminde de büyük önem taşımaktadır. Çünkü eğitim kurumları sosyal ilişki ağının yüksek olduğu yapılardır. Buralarda alınan kararların etki alanı çok geniştir. Yapılan araştırmalar karara katılmanın; okul başarısını, verimliliği, öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca öğretmenlerin ortak alınan kararları daha çok önemseydiği ve bu kararların uygulanmasına daha çok katıldıkları gözlenmiştir.

LesterCoch ve John R.P. French (1948), karar vermede katılımın etkilerini araştırmak üzere Harwood Üretim Şirketinde bir dizi deneysel çalışma yapmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar açık ve net bir şekilde karar alma süreçlerine çalışanların katılımının sağlanmasının üretkenliği arttırdığını ortaya koymuştur. Bu bilgilerin ışığında okullarda karara katılım süreci ile ilgili olarak şu genellemeler yapılabilir:

1. Genel politikaların ve stratejilerin oluşturulmasına katkıda bulunma fırsatı, öğretmenlerin moralini yükseltmekte ve kuruma bağlılıklarını arttırmaktadır.
2. Karar verme süreçlerine katılan öğretmenlerin bireysel mesleki doyumlarının yüksek olduğu gözlenmektedir.
3. Öğretmenler, karar alma süreçlerine kendilerini dahil eden idarecilerle çalışmayı tercih etmektedir.

4. Öğretmenlerin kurumda alınan her karara dahil olmak gibi bir beklentileri yoktur. İdarecilerin böyle bir yanılığında olmamaları ve tüm karar süreçlerine öğretmenleri dahil etmeye çalışmamaları yerinde olur.
5. İdareci ve öğretmenlerin karar sürecindeki fonksiyonları esnek olmalı, sorunun durumuna ve alınan kararın içeriğine göre değişmelidir.





## 1.7. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin genel ilke ve kurallarının eğitim örgütlerinde uygulanması sürecidir. Eğitim yönetimi, tüm öğretimsel ve yönetsel faaliyetlerle ilgili karar alınmasını ve bu kararların etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayan sosyal bir uzmanlık alanıdır. Eğitim alanına ilişkin politika, strateji ve amaçların etkili bir şekilde hayata geçirilmesi ile ilgilidir. Bu süreçte eğitim sistemi içerisinde yer alan tüm örgütlerin verimli bir şekilde işletilmesi, insan gücü ve kaynakların rasyonel kullanılması, zaman ve mekan kullanımının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi eğitim yönetiminin temel görevidir.

Eğitim yönetiminin üzerinde çalıştığı temel bileşen, insandır. Okulun insan boyutu kurum boyutundan çok daha önemli olduğu için eğitim yönetimi diğer yönetsel sistemlerden daha hassas ve karmaşık bir süreçtir. Okulların birer işletme olduğunu varsayarsak mezun olan öğrencilerin de bu işletmenin çıktısı olduğunu söyleyebiliriz. Yani okulun ürünü bireydir. Dolayısıyla eğitimin sonuçlarını birden bire değerlendirmek mümkün olmamaktadır. Eğitimin amaçları genel olarak soyut kavramlarla ifade edilir bu da eğitim örgütlerinin başarılarının kısa zamanda ortaya konmasını engeller. Bu durum eğitim yönetiminin uğraşmak ve çözüm üretmek zorunda olduğu önemli bir konudur.

Tüm toplumlarda eğitim sisteminin temel örgütü, okullardır. Okul, eğitim hizmetinin üretildiği ilk kurumdur. Okullar, eğitimle ilgili bütün amaç ve hedeflerin, politika ve stratejilerin uygulandığı ve sonuçlarının alındığı yapılardır. Bu sebeple aslında eğitim yönetiminin en temel amacı, okulların etkili yönetilmesini sağlamaktır. Bunun için gerekli stratejilerin belirlenmesi, vizyon ve misyon geliştirilmesi, okullara iş gücü ve diğer kaynakların sağlanması ve tüm bunların rasyonel bir şekilde kullanılması için gerekli kararların alınması eğitim yönetiminin faaliyet alanı içerisine girer.

Okullarda eğitim yönetimin temel ilke ve kurallarının uygulanmasından sorumlu olan kişi okul müdürüdür. Diğer bir deyişle okul müdürleri eğitim kurumlarındaki eğitim yöneticileridir. Okullar müdürlerin yönetim becerileri ve liderlik kabiliyetleri oranında başarılı olabilmektedir. Okul yönetimi, kurumu amaçlarına uygun bir şekilde yönetmekten sorumludur. Bunun için yöneticiler demokratik bir yönetim anlayışı içerisinde olmalı, bütün çalışanların öğretimsel ve yönetimsel konularda karar alma süreçlerine katılmasını sağlamalı, çalışanlarda amaç birliği oluşturabilmelidir. Milli eğitimin genel ilke ve amaçlarını gerçekleştirmek temel hedef olmakla birlikte her müdür, kendi kurumunun içinde bulunduğu bölgenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek yerel ve öznel eğitim stratejileri de belirleyebilmeli, böylelikle kurumunun çevresi ile bütünleşmesini sağlamalıdır. Eğitim yöneticisi, örgütsel iletişiminin önemini farkında olmalı, örgüt içi faaliyetlerin etkililiğinin ve verimliliğinin artırılması için iletişim becerilerinden faydalanmalıdır. Eğitim yöneticileri tüm bu etkinlikleri gerçekleştirirken yönetim biliminin temel ilke, teknik ve kuramlarından yararlanırlar.

Eğitim kurumları, toplumun geleceği sayılan çocukların ve gençlerin kültür, inanç ve beklentiler doğrultusunda eğitildiği yapılardır. Okullar aynı zamanda evrensel değerlerin ve bilimsel gelişmelerin öğretilmesi görevini de üstlenirler. Tüm bu eğitim – öğretim faaliyetlerinin koordine edilmesi, kararlar alınması, alınan kararların uygulanması, sonuçların denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi yönetimsel süreçler ise eğitim yönetimi ile ilgilidir. Eğitim yönetimi bu yönüyle tüm eğitim sistemini yönetir ve yönlendirir; toplumsal bilincin ve kültürün gelecek nesillere aktarılması gibi önemli bir misyonun yerine getirilmesine hizmet eder.

## **1.8. Araştırmanın Amacı**

Her örgütün gerçekleştirmek istediği bir amaç, ulaşmak istediği hedefler vardır. Örgütler, amaç birliği etrafında kenetlenen ve faaliyet gösteren çalışanlar sayesinde verimliliğini ve üretim kalitesini artıran yapılardır. Ürünü, yetiştirdiği insan olan okul kurumunda örgütsel faaliyetler ve sosyal ilişkiler, diğer örgütlere oranlara çok daha karmaşıktır. Okul yöneticileri bu karmaşık ilişki ağını düzenlemek, denetlemek ve kaliteyi artırmak gibi zor bir görevi sürdürmek durumundadır.

Bu araştırmada yönetici ve öğretmenlerin kurumlarındaki örgütsel iletişim ve karara katılma düzeyi konusundaki algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın asıl amacı, lisansüstü eğitim almış olan ortaokul müdürlerinin örgütsel iletişim düzeyi ve öğretmenlerin karara katılma davranışları konusundaki etkililiği ile lisansüstü eğitim almayan müdürlerin aynı konudaki etkililiğini incelemek ve farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

## **1.9. Araştırmanın Önemi**

Toplumsal yaşamın temelini insanların birbirleriyle kurduğu iletişim oluşturur. Bireyler ve örgütler arasında etkileşimden söz edebilmemiz için iletişim eylemlerinin gerçekleşmesi gerekmektedir. Her alanda karşımıza çıkan iletişim, okullar için de hayati önem taşımaktadır. Eğitim öğretim etkinliklerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için etkili bir örgüt içi iletişime ihtiyaç vardır. Çalışanların ortak amaçlar etrafında toplanıp motive edilmesinde, okul içi bilgi akışının verimli şekilde yürütülmesinde, kuruma bağlılık duygusunun oluşturulmasında, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesinde örgütsel iletişimin rolü büyüktür.

Okullar, esas olarak eğitim – öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği kurumlardır. İdari süreçler, okulun fiziki yapısı ile ilgili düzenlemeler, öğretim materyallerinin temin edilmesi gibi çalışmalar ise okulda yürütülen eğitim-öğretim etkinliklerini destekleyici unsurlardır. Bu unsurların uyum içinde hareket edebilmesi ve işlerin koordinasyon içerisinde yürütülmesi için örgütsel iletişimin sağlıklı işlenmesi ve öğretmenlerin alınan kararlara katılması gerekmektedir.

Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi, haftalık ders ve nöbet çizelgelerinin hazırlanması, komisyon ve kurul çalışmaları, zümre ve öğretmenler kurulu toplantılarının yapılması, disiplin anlayışının oluşturulması, çevre ile ilişkiler, personelin özlük hakları ile ilgili işlemler idari işlerden birkaçını oluşturmaktadır. Bütün bu idari işlerin düzen içerisinde yürütülmesi aşamasında okul müdürünün, öğretmen ve diğer personel ile etkileşim içerisinde olması gerekmektedir. Örgüt içi bilgi akışının düzenli bir şekilde işlemesi, duyuruların zamanında yapılması, kurul toplantılarında alınan kararlara öğretmenlerin yüksek oranda katılımının sağlanması, ders programlarının hazırlanması ve öğretim materyallerinin belirlenmesi aşamasında öğretmenlerin görüşlerinden de yararlanılması çalışanların kuruma olan bağlılığını güçlendirir. Kuruma olan bağlılık güçlendikçe öğretmenlerin motivasyonu artar. İyi motive olmuş, iş doyumunu yüksek öğretmenlerin eğitim – öğretim faaliyetlerini çok daha etkili bir şekilde yürütmesi beklenir.

Çalışanların örgüt kültürünü benimseyip ortak amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlayacak en önemli unsurlardan biri de karar süreçlerine dahil edilmesidir. Her konunun okul müdürü tarafından belirlenip çalışanlara dikte edildiği bir örgütte sağlıklı bir iletişimden söz edilemez. Yapılan araştırmalar; karara katılmanın okul başarısını, öğretmenlerin iş doyumunu ve moralini etkilediğini, ayrıca öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren öğretimsel içerikli kararlara daha çok katıldıklarını göstermektedir. Karar süreçlerinde yer alma, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını güçlendirmekte, kendilerini çalıştıkları okul ile güçlü şekilde özdeşleştirmelerini sağlamaktadır.

Okul yönetiminin işleyişine yön verenler okul yöneticileridir. Okul yöneticisinin görevi okuldaki tüm kaynakları en verimli biçimde kullanarak, okulun amaçlarına ulaşılmasını sağlamaktır. Okul yöneticisi çalışanlar arasında iletişim kuran, çalışanları koordine eden ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı bir düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır. Okul yöneticileri, öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adanmalarını sağlamada, en önemlisi de eğitim–öğretim sürecini geliştirmede liderlik etkilerini kullanmak zorundadır.

Okul kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde okul yöneticilerinin almış oldukları eğitim ve sahip oldukları iletişim ve liderlik becerileri önemli rol oynamaktadır. Bu araştırma ortaokullarda görev yapan lisansüstü eğitim almış yöneticilerin, örgütsel iletişim düzeyine etkisi ve öğretmenleri karar süreçlerine dahil etmedeki davranışlarını ölçme açısından önemlidir.

### **1.10. Problem**

Örgütsel iletişim ve karara katılma, okuldaki yönetsel faaliyetler açısından son derece önemlidir. Karar verme, yönetim sürecinin temelidir. Alınan kararların çalışanlarla paylaşılması, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması, örgütsel faaliyetlerin verimliliğinin artırılması, çatışmaların tespiti ve çözümü noktasında ise örgütsel iletişimin önemi ortaya çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri her iki sürecin etkili yönetilmesinde hayati öneme sahiptir. Müdürlerin iletişime kapalı olduğu, otoriter ve baskıcı bir tutum sergilediği okullarda öğretmenlerin verimliliğinin düştüğü, öğretimsel ve yönetsel faaliyetlerin aksadığı görülmektedir. Bu tür yönetim anlayışının olduğu okullarda örgüte bağlılık ve amaç birliği zayıf olmaktadır. Günümüzün çağdaş eğitim kurumlarında yöneticilerin işlevi sadece resmi talimatlarla okulu yönetmeye çalışmak değildir. Müdürler artık tüm çalışanlarda vizyon ve misyon algısını güçlendiren, öğretmenleri güdüleyen, örgüt içi bilgi akışını koordine eden, çatışma çözme yöntemleri geliştiren, çalışanlarını karar alma ve alınan kararları uygulama süreçlerine dahil eden birer eğitim lideri konumuna gelmiştir.

Okul müdürlerinin sahip olduğu formasyon bilgisi ve liderlik becerilerinin okullarda örgütsel iletişim düzeyi ve öğretmenlerin karara katılma davranışları üzerinde ne derece etkili olduğunu tespit etmek önemlidir. Bu araştırmada problem, lisansüstü eğitim almış okul müdürleri ile almayan okul müdürleri arasında örgütsel iletişim ve karara katılma konusunda anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu problem çerçevesinde aşağıda sıralanan sorulardan elde edilecek veriler konunun anlaşılmasını sağlayacaktır. Alt problemler şunlardır:

1. Müdürlerin örgütsel iletişim düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri nedir?
3. Müdürlerin karara katılma düzeyleri nedir?
4. Öğretmenlerin karara katılma düzeyleri nedir?
5. Lisansüstü eğitim alan yöneticiler ile almayan yöneticiler arasında iletişim düzeyinde fark var mıdır?
6. Lisansüstü eğitimi almış müdürlerin ve öğretmenlerin çalışma sürelerinin saptanmasında ve öğretmenler kurulu toplantılarında ele alınacak konuların belirlenmesi arasında ilişki var mıdır?
7. Öğretmenlerin örgüt içi iletişim konusundaki memnuniyet düzeyi nedir?
8. Müdürlerin ve öğretmenlerin, öğretmenler kurulu toplantılarında ele alınacak konuların belirlenmesinde karara katılma düzeyleri nedir?
9. Müdürlerin ve öğretmenlerin, hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesinde karara katılım düzeyi nedir?

### **1.11. Varsayımlar**

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan (sayılılardan) hareket edilmiştir:

1. Anket uygulama tekniklerinin, araştırma önerisi açısından uygun teknikler olduğu varsayılmaktadır.
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin, uygulanan testleri ve yapılan görüşmeleri önemseyerek, samimi bir şekilde cevap verecekleri varsayılmaktadır.
3. Ankette sorulan soruların, araştırma önerisinin belirlemeye çalıştığı sorun alanlarını doğru olarak tespit edebileceği varsayılmaktadır.

4. Araştırma sonuçları, lisansüstü eğitimin yöneticiler üzerindeki etkilerinin neler olabileceği konusunda bir fikir ortaya koyacaktır.

### 1.12. Sınırlılıklar

1. Araştırma, problem kurma temelli yapılan öğretim ile, 2016-2017 Eğitim – Öğretim Yılı, İstanbul İli Maltepe ve Kadıköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ortaokullarla sınırlıdır.

2. Araştırma, bireysel görüşme ve anket uygulama yoluyla elde edilen verilerin yorumlanması ve değerlendirilmesi ile sınırlandırılmıştır.

3. Araştırmada problem kavramı ile kastedilen konu, ortaokullarda lisansüstü eğitim alan yöneticilerin örgütsel iletişime ne ölçüde katkı sağladıkları ve öğretmenleri karar alma süreçlerine ne ölçüde dahil ettikleridir.

### 1.13. Tanımlar

**Eğitim:** Eğitim en genel tanımıyla insanlarda kendi yaşantıları yoluyla ve kasıtlı olarak istendik davranışlar meydana getirme sürecidir. Eğitim, bilgi ile etkileşime girerek, öğrenme ve bilgi üretme yoluyla bireysel anlamda yüksek bir yaşam düzeyine ulaşmanın, toplum olarak gelişme ve ilerlemenin başlıca yoludur.

**Öğretmen:** Öğretmen bir bilim dalını, bir sanatı, bir tekniği veya belli bir bilgiyi öğretmeyi kendisine meslek edinmiş kimsedir. Öğretmen, öğrencilerine rehberlik yaparak hedeflenen amaçlara uygun davranışlar kazandırmaya çalışır. Öğrenmeyi ilerletmek, geliştirmek, desteklemek amacıyla öğrencinin çevresinde uygun eğitim durumları düzenlemekten sorumlu kişidir.

**Yönetici:** Bir örgütün yönetilmesi ve faaliyetlerinin denetlenmesinde başlıca sorumlu olan kişidir. Yöneticiler bu görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için yasal yetkilerle donatılmış, amir konumunda olan bireylerdir. İyi bir yönetici, personelini göz önüne alarak kararlara katılmasını sağlamalıdır. Böylece iş görenlerin kurumu daha çok benimsemesini sağlayarak verimliliği ve kaliteyi artırabilir.

**Örgüt:** Eğitim sisteminde temel örgüt okuldur. Okul öğrencilere, belli bir müfredat çerçevesinde belirli yöntem ve teknikler yardımıyla amaçlanan davranış değişikliklerinin, bilgi ve becerilerin kazandırıldığı örgüttür. Öğrenme süreçlerinin gerçekleştiği temel kurumdur.

**Örgütsel Gelişim:** Çalışanların karar verme süreçlerine ve amaç geliştirmeye katılabildiği, kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmak için işbirliği ve koordinasyonun sağlandığı, sorun çözmek için örgütsel iletişimin etkili olarak kullanıldığı, görev tanımlarının net olduğu bir örgüt yapısına dönüşme sürecidir. Örgütsel gelişim, örgütte işlerin etkili bir şekilde yürütülmesini, verimliliğin artırılmasını, örgütün çevresiyle uyumlu hale gelmesini sağlar.

**İletişim:** Duygu, düşünce veya bilgilerin sözel ya da sözsüz yollarla, çeşitli simge ve sembollerle aktarılmasıdır. İki veya daha fazla kişinin bilgi, fikir ve duygularını paylaşmasıdır. Kişiler arası iletişim, paylaşımında bulunulan kişinin ya da grubun üzerinde etkili olmak, ikna etmek, yönlendirmek, koordinasyonu sağlamak, ilişkileri geliştirmek amacıyla kullanılır.

**Örgütsel İletişim:** Bir örgütün varlığını sürdürmesi için örgüt içi iletişimin etkili bir şekilde kullanılması gerekir. Örgütsel iletişim, örgütteki tüm üyelerin örgütsel amaçlar etrafında toplanmasını sağlayarak örgüt kültürünün oluşmasına ve örgütsel bütünleşmenin gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Kurum içi bilgi akışının sağlanması, çatışmaların çözülmesi ve üretimin verimliliğinin artırılmasında hayati öneme sahiptir.

**Karar Verme:** Mevcut seçenekler arasından tercih yapma işidir. Yönetim sürecinin esasıdır. Yönetimin niteliği karar verme sürecinin niteliğine bağlıdır. Doğru tercihler doğru kararların alınmasını; doğru kararların alınması ve uygulanması da örgütsel faaliyetlerin etkililiğinin artmasını sağlar. Karar verme, liderin en önemli sorumluluklarından birisidir.



#### 1.14. İlgili Araştırmalar

Çelik (1997), “ İlköğretimde Karara Katılmada Öğretmenler Kurulu” çalışmasının genel bulguları;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğu kurul gündeminde yer alan konuların “her zaman” duyurulduğunu, gündem konularının toplantı öncesinde “bazen” tartışıldığını ve “bazen” kurul gündemine konu eklettiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yarısı, kurulun ortak sorunları çözmeye “her zaman” yardımcı olduğunu, toplantı gündemindeki konular hakkında “her zaman” görüş belirttiklerini söylemişlerdir. Öğretmenlerin üçte ikisi kurulda alınan kararların çoğunun uygulandığını, beşte biri ise kurul yoluyla okul yönetimine “her zaman” katıldıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin yarıya yakını, kurulun yılda üç kez toplanmasını ve toplantı süresinin 2 saati geçmemesini, yarıdan çoğu toplantıya başkanlık edecek kişinin kurul tarafından seçilmesini, kararların oy çokluğuyla alınmasını, kendilerini ilgilendiren konularda veli ve öğrencilerin de toplantıya katılarak görüş belirtmeleri gerektiğini ifade etmiştir.

Öğretmenlerin, karara katılımın boyutlarına ilişkin görüşleri durum boyutunda “az” ve “çok” seçeneği arasında; istek, ilgi, yeterlilik boyutlarında “çok” seçeneği çevresinde yoğunlaşmaktadır. Cinsiyet ve kıdem, karara katılım boyutunda anlamlı bir farklılık yaratmamıştır. Müdürlerini demokrat olarak tanımlayan öğretmenler, tersini düşünen öğretmenlere kıyasla karara katılım süreçlerinde daha aktif olduklarını ifade etmiştir. Karara katılımın tüm boyutları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Karallı (2003), “ Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmenlerin Karara Katılma Düzeyleri” ile ilgili çalışmasındaki bulgulara göre;

Okul müdürlerinin liderlik özellikleri öğretmenlerin karara katılma süreçleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul müdürünün etki düzeyi arttıkça öğretmenlerin karara katılma konusundaki isteklerinin de arttığı gözlenmiştir.

Aksay (2005), “Ortaöğretim Okullarında Karara Katılma ve Öğretmen Morali” ile ilgili çalışmasında genel olarak şu bulgulara ulaşmıştır;

Öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili kararlara katılma düzeyleri yönetimsel kararlara katılma düzeyinden daha yüksektir. Öğretmenlerle yönetimle ilgili kararlara katılmaya istekli görünmemektedir.

Öğretmenlerin öğretimsel ve yönetimsel kararlara katılma düzeylerinde; cinsiyet, mesleki kıdem, çalışılan okul türü, branş grubu değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur. Öğretmenlerin moral alt boyutlarına ait moral düzeyleri arasında anlamlı farklar vardır. Öğretmenlerin bazı moral alt boyutlarına ait moral düzeylerinde; cinsiyet, mesleki kıdem, çalışılan okul türü, branş grubu değişkenlerine göre anlamlı farklar vardır.

Öğretmenlerin, öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile bütün moral alt boyutlarına ait moral düzeyleri arasında doğrusal, pozitif bir ilişki vardır.

Gürkan (2006), “Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları” adlı araştırmasında 531 öğretmene “Kararlara Katılma Anketi” uygulamıştır. Anketten elde edilen verilere göre;

Öğretmenlerin karara katılma durumları ile algıları; cinsiyet, kıdem, okuldaki kıdemi ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Karara katılma istekleri ile algıları ise; cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Acet (2006)in, “İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi İle Karara Katılma Süreci Arasındaki İlişki” konulu araştırmasının genel bulguları şunlardır;

Öğretmenlerin okulları ile ilgili genel algıları olumludur. Öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşleri; mesleki kıdemlerine, yaşlarına, lisans durumlarına ve branşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalıştıkları okulda 1-5 yıl çalışma grubunda bulunan öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşleri, demokratiklik ve karara katılma boyutunda 6-10 yıl grubunda bulunan öğretmenlere göre daha olumludur. Başka bir anlatımla çalıştıkları okuldaki hizmeti 1-5 yıl olan öğretmenler hizmet süresi 6-10 yıl aralığında olan öğretmenlere oranla okul iklimi hakkında daha pozitif düşüncelere sahiptir.

Çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşleri arasında, cinsiyetlerine göre  $P<0,05$  düzeyinde iletişim ve insan ilişkileri boyutunda (3 alt boyut) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu farka göre erkek öğretmenlerin okul iklimine bakışları kadın öğretmenlerden daha olumludur.

Öğretmenler genel olarak okul müdürlerinin karar verme becerilerinin yeterli olduğunu düşünmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri toplam hizmet sürelerine, yaşlarına, cinsiyetlerine ve alanlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri çalışmakta oldukları okuldaki hizmetleri açısından farklılık göstermektedir. 1-5 yıl arasında hizmeti olan öğretmenler, 6-10 yıl hizmeti olan öğretmenlere kıyasla okul müdürlerinin karar verme becerileri hakkında daha olumlu düşüncelere sahiptir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin öğretmenliğe esas mezun oldukları okula göre değerlendirilmesinde; okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri arasında farklılık görülmektedir. Bir başka anlatımla öğretmenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe, okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin beklentileri artmaktadır.

Öğretmenlerin kendi okullarının örgüt iklimine ilişkin görüşleri olumlu yönde arttıkça, okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri de olumlu yönde artmaktadır. Bu durum tüm alt boyutlar için geçerlidir.

Bilge (2008), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki” üzerine Ankara İlinde bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmanın bulgularına göre;

Öğretmenlerin karara katılım sürecinin orta düzeyde olup, cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin karara katılma düzeyleri arasında görev yapılan kademeye göre “Öğretim Programları” ve “Öğrenci Hizmetleri” faktörleri açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yaş ve kıdem değişkenlerine göre karara katılım düzeyinde anlamlı farklılıklar mevcuttur.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin düşük olduğu ve cinsiyete, kıdeme göre anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. İş doyum düzeyiyle yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

İş doyum düzeyi yüksek olan ilköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma konusunda daha istekli oldukları görülmüştür.

Karagöz (2009), “Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları” ile ilgili çalışmasında İstanbul İlinde görev yapan 328 öğretmene Kararlara Katılma Anketi uygulamıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre,

Okul içerisindeki kararlara öğretmenler çok az katılmaktadır ancak kararlara katılmayı çok istemektedirler. Öğretimsel kararlara yönetsel kararlardan daha fazla katılmaktadır.

Öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ile ilgili algıları; mesleki kıdem ve okul kıdemi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ancak cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin kurumda alınan kararlara katılmaya istekli olma durumları mesleki kıdeme göre değişmektedir. Ancak cinsiyet ve okul kıdemi; karara katılmaya istekli olma ile algılarını etkilememektedir.

Turgut (2010), tarafından yürütülen “Anadolu Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Katılma Düzeylerinin Değerlendirilmesi” araştırma sonuçlarına göre;

Öğretmenler, eğitim-öğretimle ilgili kararların alınmasına “Çoğu zaman” katılırken, yönetsel kararların alınmasına “Ara sıra” düzeyinde katılmaktadır. Öğretmenlerin karara katılma düzeyleri cinsiyet, branş, sendikalılık durumu ve mezun olunan fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak yaş, hizmet süresi, yönetim deneyimi ve görev yapmakta oldukları okul türü değişkenleri ile karara katılma düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu gözlenmiştir.

Tulunay (2010), “Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel İletişim İle İlişkisi” çalışmasında;

Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel iletişim düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik görüşlerinde, tükenmişlik ile örgütsel iletişim arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve kişisel başarı değişkenlerine göre örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim düzeylerinde arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.

Tükenmişlik düzeyi yüksek olan öğretmenlerin, örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın artması örgütsel iletişim seviyesinin yükselmesini de sağlamaktadır.

Özdoğru (2012), Eskişehir İlinde görev yapan 353 öğretmen üzerinde yürüttüğü “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları Ve İstekleri İle İş Motivasyonları Arasındaki İlişki” araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır;

Öğretmenlerin karara katılma düzeyleri ile iş motivasyonları arasındaki ilişki bakımından cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmemektedir. İş motivasyonu yüksek olan öğretmenlerin kararlara katılma konusunda daha istekli oldukları tespit edilmiştir.

Kaygısız (2012), “İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki Kütahya Örneği” adlı çalışmasında 296 öğretmene “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Karara Katılım Ölçeği” uygulamıştır. Araştırmanın genel bulgularına göre;

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek, devam bağlılığı düzeyinin diğerlerine göre düşük olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri branş, okulun bulunduğu bölge, yaş, öğretmenlik mesleğindeki toplam çalışma süresi ve mezun olunan okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Örgütsel bağlılık düzeyi okul tipi, kurumdaki kıdem ve medeni durum değişkenlerinden anlamlı derecede etkilenmemektedir.

Öğretmenlerin karara katılım düzeyleri ve isteklilikleri en çok öğretim programlarıyla ilgili konularda yoğunlaşmaktadır. En az istekli oldukları konuların ise fiziki yapı, araç/gereç gibi konular olduğu gözlenmiştir.

Öğretmenlerin karara katılım düzeyleri branş, eğitim bölgesi, yaş, mesleki kıdem, mezun olunan okul türü değişkenlerinden anlamlı derecede etkilenirken kurum ve istihdam tipi, medeni durum, kurumdaki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile karara katılma durumları arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki vardır.

Bayirli (2012), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sınıf Yönetimine Yönelik Tutumları Ve İnançları İle Örgütsel İletişim Düzeylerinin Analizi” çalışmasında;

Öğretmenlerin sınıf yönetimine ilişkin tutumları incelenirken insan yönetimi alt bileşeninde müdahaleci olmayan bir inanca sahip oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte öğretmenler ders yönetimi alt bileşeninde yüksek oranda müdahaleci olunması gerektiği görüşündedir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenleri örgütsel iletişim düzeyinin genel olarak yüksek olduğu bulunmuştur.

Kıraç (2012),’ın “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma” adlı çalışmasından elde edilen bulgulara göre;

Örgütsel iletişimin olumlu işleyişi örgütsel bağlılık algılamasını da olumlu yönde etkilemektedir.

Ekici (2015), “İlkokullardaki Stratejik Planlama Uygulamaları Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır;

Öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına ve örgütsel iletişime ilişkin görüşleri kıdem değişkeninden etkilenmemektedir. Stratejik planlama uygulamaları ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Stratejik planlama uygulamalarının daha etkili yürütülmesi için örgütsel iletişimin güçlendirilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

## 2. BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada Karasar (Karasar, 2014) tarafından “çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleri” olarak tarif edilen genel tarama modelinden yararlanılmıştır. Yöneticilerin iletişim düzeyi ve öğretmenleri karara katma davranışının tutum ve yargılarının nereden kaynaklandığı saptanmaya çalışılmıştır. Mevcut durumun değerlendirilmesi için araştırma betimsel niteliktedir.

#### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul İli Maltepe ve Kadıköy İlçelerindeki resmi ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerdir. Araştırmada anketi cevaplaması öngörülen öğretmen ve yönetici sayısı 430 olarak planlanmıştır. Bu amaçla 430 anket dağıtılmış, bunlardan 330 tanesi geri alınabilmiş ve bu anketler istatistiksel işleme tabi tutulmuştur. Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenler random olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan okullar aşağıda sıralanmıştır:

Kaşgarlı Mahmut Ortaokulu

Esenkent Ortaokulu

Cumhuriyet Ortaokulu

Mutluhan Uzunal Çolakoğlu Ortaokulu

Prof. Abdullah Türkoğlu Ortaokulu

Şehit Murat Naiboğlu İmam Hatip Ortaokulu

Güzin Dinçkök Ortaokulu

Hasan Şadoğlu Ortaokulu

Adnan Kahveci Ortaokulu

Şehit İbrahim Cengiz İmam Hatip Ortaokulu



İBB Barbaros Hayrettin Paşa Ortaokulu  
Celal Avşar Ortaokulu  
Emine İbrahim Pekin Ortaokulu  
Muhsine Zeynep Ortaokulu  
İmdat Vakfı Dumlupınar Ortaokulu  
Suzan Ahmet Yalkın Ortaokulu  
İBB Mahmut Bayram İmam Hatip Ortaokulu  
Feyzullah Turgay Ciner Ortaokulu  
Gülsuyu İmam Hatip Ortaokulu  
Yılmaz Mızrak Ortaokulu  
Ali Nar İmam Hatip Ortaokulu  
Prof.Dr. Bekir Topaloğlu İmam Hatip Ortaokulu  
Şehit Murat Mertel İmam Hatip Ortaokulu  
Orhangazi İmam Hatip Ortaokulu  
Albay Niyazi Esen Ortaokulu  
Osmangazi İmam Hatip Ortaokulu  
Bostancı Atatürk Ortaokulu  
Mehmet Sait Aydoslu Ortaokulu  
Mustafa Mihriban Boysan Ortaokulu  
Melahat Şefizade Ortaokulu  
Hüseyin Ayaz Ortaokulu

### **2.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada iki farklı ölçek kullanılmıştır; *Karara Katılma Ölçeği* ve *Örgütsel İletişim Ölçeği*. Karara katılma ölçeğinde 10 öğretimsel, 17 yönetimsel olmak üzere toplam 27 karar konusu bulunmaktadır. Bunların karşısında ise; “Hiç” (1), “Çok Az” (2), “Biraz” (3) ve “Çok” (4) seçeneklerini içeren dördümlü bir ölçek yer almaktadır. Örgütsel iletişim ölçeği ise 9 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin uygulanması ile elde edilen veriler değişkenlerin ne tür ölçekler ile değerlendirildiğine bağlı olarak sayısallaştırılmıştır. Ölçekteki her bir soru, Kesinlikle Katılıyorum’ dan (5), Kesinlikle Katılmıyorum’ a (1) göre sıralanan seçeneklere verilen yanıtlarla değerlendirilir. Ölçeğin olumsuz ucu “1”, olumlu ucu “5” ve orta noktası “3” olacak şekilde 5 nokta üzerinden puanlama yapılmıştır.

## 2.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Örnekleme üzerinde yapılan veri toplama çalışması sonucunda toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve bir kopyası manyetik ortamda saklanmıştır. Verilerin analizinde; SPSS 14.0 paket programı kullanılarak frekans, yüzdeler, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, tek yönlü varyans analizi, Tukey HSD testi, regresyon analizi ve korelasyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırma da ayrıca, KMO ve Bartlett's testi uygulanmıştır.



### 3. BÖLÜM

#### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, ölçek aracılığıyla öğretmenlerden toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Örneklem gurubunun araştırmada geçen bağımsız değişkenlere göre dağılımı;

**Tablo 3.1.** Lisans mezunu müdürlerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş, medeni durum, öğretmenlik kariyeri, okulun bulunduğu yer ve öğretmen sayısı değişkenine göre yüzde ve ortalama değerleri

		N	%	$\bar{X}$
Cinsiyet	Bayan	3	23,1	1,76
	Erkek	10	76,9	
Yaş	31-40	3	23,1	2,76
	41 ve üzeri	10	76,9	
Öğrenim Durumu	Lisans	13	100,0	2,00
Branş	Sınıf Öğretmeni	1	7,7	1,92
	Branş Öğretmeni	12	92,3	
Medeni Durum	Evli	11	84,6	1,15
	Bekar	2	15,4	
Öğretmenlik Kariyeri	Öğretmen	9	69,2	1,30
	Uzman Öğretmen	4	30,8	
Okulun Bulunduğu Yer	İl Merkezi	3	23,1	1,76
	İlçe Merkezi	10	76,9	
Öğretmen Sayısı	11-20	1	7,7	2,92
	21 ve üzeri	12	92,3	

Tablo 3.1. incelendiğinde, lisans mezunu müdürlerin 13 kişi olduğu görülmektedir. Bayan müdür sayısının 3 kişi olduğu ve örneklemin %23,1'ine denk geldiği, erkek müdürlerin 10 kişi ile % 76,9'a denk geldiği görülmüştür. Erkek müdürler kadın müdürlere göre daha çoğunluktadır. Cinsiyet boyutunun ağırlıklı ortalaması 1,76'dır.Örneklemdaki müdürlerin 31-40 yaş aralığındaki sayısı 3 kişi ile % 23,1'e, 41 ve üzeri yaş grubunda ise 10 kişi ile % 76,9'a denk gelmektedir. Müdürlerin yaş grubu olarak 41 ve üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yaş boyutunun ağırlıklı ortalaması 2,76'dır. Lisans mezunu müdürler 13 kişi ile %100,0'dır. Lisans mezunu müdürlerin ağırlıklı ortalaması 2,00'dır. Alanı sınıf öğretmenliği olan müdür sayısı 1 kişi ile %7,7'ye, branş öğretmeni olan müdür sayısı 12 ile %92,3'ünü oluşturmaktadır. Branş öğretmeni olan müdürlerin daha çok olduğu görülmüştür. Branş boyutunda ortalaması 1,92'dir. Müdürlerin evli olanları 11 kişi ile %84,6'sını, bekar olanlar 2 kişi olup %15,4'ünü oluşturur. Evli müdürler daha çoğunluktadır. Müdürlerin medeni durum boyutunda ağırlıklı ortalaması 1,15'tir. Müdürlerin öğretmenlik kariyerinde öğretmen olanlar 9 ile % 69,2'ye, uzman öğretmen sayısı 4 ile %30,8 denk gelmektedir. Müdürlerin öğretmenlik kariyeri ortalaması 1,30'dır. Okulun bulunduğu yerler içerisinde il merkezinde 3 okul ile %23,'e, ilçe merkezi 10 ile %76,9'a denk gelmektedir. Okuldaki öğretmen sayısı 11-20 arasında olan 1 ile %7,7, 21 ve üzeri olan okul sayısı 12 ile %2,92' dir.

**Tablo 3.2.** Lisansüstü eğitim yapan müdürlerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş, medeni durum, öğretmenlik kariyeri, okulun bulunduğu yer ve öğretmen sayısı değişkenine göre yüzde ve ortalama değerleri

		N	%	$\bar{X}$
Cinsiyet	Bayan	5	33,3	1,66
	Erkek	10	66,7	
Yaş	31-40	3	20,0	2,80
	41 ve üzeri	12	80,0	
Öğrenim Durumu	Lisansüstü	15	100,0	3,00
Branş	Branş Öğretmeni	15	100,0	2,00
Medeni Durum	Evli	14	93,3	1,06
	Bekar	1	6,7	
Öğretmenlik Kariyeri	Öğretmen	9	60,0	1,40
	Uzman Öğretmen	6	40,0	
Okulun Bulunduğu Yer	İl Merkezi	5	33,3	1,66
	İlçe Merkezi	10	66,7	
Öğretmen Sayısı	11-20	2	13,3	2,86
	21 ve üzeri	13	86,7	

Yukarıdaki tabloda 15 lisansüstü eğitim almış müdürün olduğu görülmektedir. Bayan müdürler 5 kişi ile örneklemin %33,3'ünü, erkek müdürler ise 10 kişi ile %66,7'sini oluşturmaktadır. Cinsiyet değişkeni ağırlıklı ortalaması 1,66'dır. Yaş aralığı olarak 31-40 yaş aralığında 3 kişi %20,0'a, 41 ve üzeri yaş aralığına giren 12 kişi %80,0'e denk gelmektedir. Yaş ortalaması 2,80'dir. Öğrenim durumu müdürlerin lisansüstü yapanlar ile 15 kişiye %100,0'a denktir. Müdürlerin 15'inde branş öğretmeni olduğu %100,0'dır. Evli müdürler 14 kişi ile % 93,3'e, bekar müdürler 1 kişi ile % 6,7'ye denk gelmektedir. Medeni durum ortalaması 1,06'dır. Müdürlerin öğretmen kariyerinde olanlar 9 kişi ile %60,0'a, uzman öğretmen olan 6 kişi ile % 40,0'a denk gelmektedir. Öğretmenlik kariyeri ortalaması 1,40'tır.

Okulların bulunduğu yerler itibariyle il merkezinde olan okullar 5 ile %33,3'e, ilçe merkezinde olanlar 10 ile % 66,7'dir. Okulların bulunduğu yer ortalaması 1,66'dır. Okullardaki öğretmen sayısı 11-20 aralığında 2 ile %13,3, 21 ve üzeri öğretmen sayısı olan okul sayısı 13 ile %86,7'dir. Öğretmen sayısı ortalaması 2,86'dır.

**Tablo 3.3.** Lisans mezunu müdürlerin okullarındaki öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş, medeni durum, öğretmenlik kariyeri, okulun bulunduğu yer, öğretmen sayısı değişkenlerine göre yüzde ve ortalama değerleri

		N	%	$\bar{X}$
Cinsiyet	Bayan	75	57,7	1,42
	Erkek	55	42,3	
Yaş	20-30	14	10,8	2,30
	31-40	63	48,5	
	41 ve üzeri	53	40,8	
Öğrenim Durumu	Ön lisans	1	0,8	2,12
	Lisans	112	86,2	
	Lisansüstü	17	13,1	
Branş	Sınıf Öğretmeni	4	3,1	1,96
	Branş Öğretmeni	126	96,9	
Medeni Durum	Evli	101	77,7	1,22
	Bekar	29	22,3	
Öğretmenlik Kariyeri	Öğretmen	121	93,1	1,06
	Uzman Öğretmen	9	6,9	
Okulun Bulunduğu Yer	İl Merkezi	33	25,4	1,76
	İlçe Merkezi	94	72,3	
	Köy	3	2,3	
Öğretmen Sayısı	11-20	12	9,2	2,90
	21 ve üzeri	118	90,8	

Tablo 3.3.te, 13 lisans mezunu müdürün okullarının öğretmenlerinin değişkenlere göre değerleri verilmiştir. Araştırmaya katılan 130 öğretmenlerden; 75 tanesi (%57,7) bayan, 55 tanesi (%42,3) erkektir. Cinsiyet değişkeninin ağırlıklı ortalaması 1,42'dir. Araştırmaya katılan 130 öğretmenden 14'ü ( %10,8 ) 20-30 yaş aralığında; 63'ü ( %48,5 ) 31-40 yaş aralığında; 53'ü ise ( %40,8 ) 41 ve üzeri yaş aralığındadır. Yaşa göre ağırlıklı ortalama 2,30'dur. Öğretmenlerin öğrenim durumu; ön lisans mezunu 1 kişi (%0,8), lisans mezunu 112 kişi (%86,2), lisansüstü mezunu 17 kişi (%13,1)'dir. Öğretmenlerin öğrenim durumu ortalaması 2,12'dir. Öğretmenlerin branşlarına göre durumu; 4 kişi (%3,1) sınıf öğretmeni, 126 kişi (%96,9) branş öğretmenidir. Branş ortalaması 1,96'dır. Öğretmenlerin evli olanları 101 kişi (%77,7), bekar olanları 29 kişi (%22,3)'dir. Öğretmenlerin medeni durum ortalaması 1,22'dir. Öğretmenlik kariyeri açısından durum; öğretmen 121 kişi (%93,1), uzman öğretmen 9 kişi (%6,9)'dir. Öğretmenlik kariyeri ortalaması 1,06'dır. Okulun bulunduğu yer açısından bakıldığında zaman, il merkezinde 33 okul ile %25,4'e, ilçe merkezinde 94 okul ile %72,3'e, köyde ise 3 okul ile %2,3'e karşılık gelmektedir. Okulun bulunduğu yerin ortalaması 1,76'dır. Okullardaki öğretmen sayılarındaki 11-20 aralığa sahip 12 okul ile % 9,2, 21 ve üzeri okul sayısı 118 ile %90,8'dir. Öğretmen sayısı ağırlıklı ortalaması 2,90'dır.

**Tablo 3.4.** Lisansüstü mezunu müdürlerin okullarındaki öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş, medeni durum, öğretmenlik kariyeri, okulun bulunduğu yer ve öğretmen sayısı değişkenine göre yüzde ve ortalama değerleri

		N	%	$\bar{X}$
Cinsiyet	Bayan	107	71,3	1,28
	Erkek	43	28,7	
Yaş	20-30	46	30,7	2,00
	31-40	58	38,7	
	41 ve üzeri	46	30,7	
Öğrenim Durumu	Ön lisans	7	4,7	2,04
	Lisans	129	86,0	
	Lisansüstü	14	9,3	
Branş	Sınıf Öğretmeni	3	2,0	1,98
	Branş Öğretmeni	147	98,0	
Medeni Durum	Evli	112	74,7	1,25
	Bekar	38	25,3	
Öğretmenlik Kariyeri	Öğretmen	140	93,3	1,06
	Uzman Öğretmen	10	6,7	
Okulun Bulunduğu Yer	İl Merkezi	52	34,7	1,68
	İlçe Merkezi	93	62,0	
	Köy	5	3,3	
Öğretmen Sayısı	1-10	7	4,7	2,75
	11-20	23	15,3	
	21 ve üzeri	120	80,0	



Yukarıdaki tabloda, lisansüstü mezunu müdürlerin görev yapmakta olduğu 15 okulun öğretmenlerinin değişkenlere göre değerleri verilmiştir. Araştırmaya katılan 150 öğretmenin; 107 kişisi (%71,3) bayan öğretmen, 43 kişisi (%28,7) erkek öğretmendir. Cinsiyet değişkenine göre ağırlıklı ortalaması 1,28'dir. Araştırmada ki 150 öğretmenin, 20-30 yaş aralığına sahip öğretmenleri 46 kişi (%30,7), 31-40 yaş aralığına sahip öğretmenler 58 kişi (%38,7) ve 41 ve üzeri yaşa sahip öğretmenler 46 kişi (%30,7)'dir. Yaş değişkeni ağırlıklı ortalaması 2,00'dir. Öğretmenlerin öğrenim durumu; ön lisans mezunu 7 kişi (%4,7), lisans mezunu 129 kişi (%86,0), lisansüstü mezunu 14 kişi (%9,3)'dir. Öğretmenlerin öğrenim durumu ortalaması 2,04'tür. Öğretmenlerin branşlarına göre durumu; 3 kişi (%2,0) ile sınıf öğretmeni, 147 kişi (%98,0) ile branş öğretmenidir. Branş ortalaması 1,98'dir. Öğretmenlerin evli olanları 112 kişi (%74,7), bekar olanları 38 kişi (%25,3)'dir. Öğretmenlerin medeni durum ortalaması 1,25'dir. Öğretmenlik kariyerinde, 140 kişi (%93,3) öğretmen, 10 kişi (%6,7) uzman öğretmendir. Öğretmenlik kariyeri ortalaması 1,06'dır. Okulun bulunduğu yer açısından; il merkezinde çalışan öğretmen sayısı 52 (%34,7), ilçe merkezinde 93 (% 62,0) ve köy okullarında ise 5 öğretmen (%3,3)'dir. Okulun bulunduğu yerin ortalaması 1,68'dir. Okulların öğretmen sayıları 1-10 aralığında 7 okul (%4,7), 11-20 aralığında 23 okul (%15,3) ve 21 ve üzeri olan okul 120 ile %80,0'a karşılık gelmektedir. Öğretmen sayısı ortalaması 2,75'dir.

### 3.1. Birinci Alt Problem İlgili Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi; “Müdürlerin örgütsel iletişim düzeyleri nedir?” sorusunun sonuçlarını tespit etmektir. Bu amaçla, İstanbul İl’i Maltepe ve Kadıköy İlçelerinde görev yapmakta olan yöneticilerin örgütsel iletişim düzeylerine ilişkin puan ortalamaları değerlendirilmiştir. Değerlendirmede ağırlıklı ortalama esas alınmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.5.’te verilmiştir.

**Tablo 3.5.** Örgütsel İletişim Ölçeğinin Müdürlere Ait Aritmetik Ortalama Değerleri

	N	$\bar{X}$
Müdür (YL Yok)	13	1,39
Müdür (YL)	15	1,37

Yukarıdaki tabloda birinci alt amaç olan örgütsel iletişim için analiz sonuçları verilmiştir. Lisans mezunu müdürlerin 13 kişiden oluştuğu ve ortalamalarının 1,39 olduğu tespit edilmiştir. Lisansüstü mezunu müdürlerin 15 kişi olduğu ve ortalamalarının 1,37 olduğu tespit edilmiştir. Bu iki gruba bakarak ortalamanın “Kesinlikle katılıyorum” (1) seçeneğinde toplandığı görülmüştür.

### 3.2. İkinci Alt Problem İle İlgili Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi; “Öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri nedir?” sorusunun sonuçlarını tespit etmektir. Bu amaçla, İstanbul İl’i Maltepe ve Kadıköy İlçelerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeylerine ilişkin puan ortalamaları değerlendirilmiştir. Değerlendirmede ağırlıklı ortalama esas alınmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.6.’da verilmiştir.

**Tablo 3.6.** Örgütsel İletişim Ölçeğinin Öğretmenlere Ait Aritmetik Ortalama Değerleri

	N	$\bar{X}$
Öğretmen (YL yok)	130	2,02
Öğretmen (YL)	150	1,97

Yukarıdaki tabloda ikinci alt amaç olan öğretmenlerin örgütsel iletişim için analiz sonuçları verilmiştir. Lisans mezunu müdürlerin okullarında görev yapan öğretmenlerin sayısının 130 olduğu ve ortalamalarının 2,02 olduğu tespit edilmiştir. Lisansüstü mezunu müdürlerin okullarında görev yapan öğretmenlerin 150 kişidir ve ortalaması 1,97'ye denk gelmektedir. Bu iki grubun analiz sonuçlarına bakarak “Katılıyorum” sonucu çıktığı görülmüştür.

### 3.3.Üçüncü Alt Problem İle İlgili Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi; “Müdürlerin karara katılma düzeyleri nedir?” sorusunun sonuçlarını tespit etmektir. Bu amaçla, İstanbul İl’i Maltepe ve Kadıköy İlçelerinde görev yapmakta olan müdürlerin karara katılma düzeylerine ilişkin puan ortalamaları değerlendirilmiştir. Değerlendirmede ağırlıklı ortalama esas alınmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.7.’de verilmiştir.

**Tablo 3.7.** Karara Katılma Ölçeğinin Müdürlere Ait Aritmetik Ortalama Değerleri

	N	$\bar{X}$
Müdür (YL yok)	13	3,31
Müdür (YL)	15	3,24

Yukarıdaki tabloda üçüncü alt amaç olan öğretmenlerin karara katılma düzeyleri için analiz sonuçları verilmiştir. Lisans mezunu müdürlerin 13 kişi olduğu ve ortalamalarının 3,31’e denk geldiği görülmektedir. Lisansüstü mezunu müdürler 15 kişidir ve ortalamalarının 3,24 olduğu tespit edilmiştir. İki grubun da sonuçları “Genellikle” seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

### 3.4. Dördüncü Alt Problem İle İlgili Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi; “Öğretmenlerin karara katılma düzeyleri nedir?” sorusunun sonuçlarını tespit etmektir. Bu amaçla, İstanbul İl’i Maltepe ve Kadıköy İlçelerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin karara katılma düzeylerine ilişkin puan ortalamaları değerlendirilmiştir. Değerlendirmede ağırlıklı ortalama esas alınmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.8.’de verilmiştir.

**Tablo 3.8.** Karara Katılma Ölçeğinin Öğretmenlere Ait Aritmetik Ortalama Değerleri

	N	$\bar{X}$
Öğretmen (YL)	150	2,77
Öğretmen (YL yok)	130	2,66

Yukarıdaki tabloda dördüncü alt amaç olan öğretmenlerin karara katılma düzeyleri ile ilgili sonuçlar verilmiştir. Lisansüstü mezunu müdürlerin okullarında görev yapmakta olan öğretmen sayısı 150’dir ve ortalama sonucunun 2,77 olduğu tespit edilmiştir. Lisans mezunu müdürlerin okullarında görev yapmakta olan 130 öğretmenin ortalaması 2,66 tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre iki grubun da “Çok Az” seçeneğinde sonuçlarının yoğunlaştığı görülmüştür.

### 3.5. Beşinci Alt Problem İle İlgili Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi; “Lisansüstü eğitim alan yöneticiler ile almayan yöneticiler arasında iletişim düzeyinde fark var mıdır?” sorusunun sonuçlarını tespit etmektir. Bu amaçla, İstanbul İl’i Maltepe ve Kadıköy İlçelerinde görev yapmakta olan müdürlere ilişkin puan ortalamaları değerlendirilmiştir. Değerlendirmede ağırlıklı ortalamaları, standart sapmaları, serbestlik dereceleri, t değerleri ve anlamlılık düzeyi (p) esas alınmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.9. ve Tablo 3.10.’da verilmiştir.

**Tablo 3.9.** Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Lisans Mezunu Müdürlerinin İletişiminin T-Testi Sonuçları

	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Madde1	13	1,07	0,27	12	14,00	,000
Madde2	13	1,23	0,43	12	10,11	,000
Madde3	13	1,53	0,66	12	8,40	,000
Madde4	13	1,76	0,59	12	10,64	,000
Madde5	13	1,53	0,66	12	8,40	,000
Madde6	13	1,38	0,50	12	9,85	,000
Madde7	13	1,15	0,37	12	11,07	,000
Madde8	13	1,30	0,48	12	9,81	,000
Madde9	13	1,53	0,66	12	8,40	,000

**Tablo 3.10.** Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Lisansüstü Mezunu Müdürlerinin İletişiminin T-Testi Sonuçları

	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Madde1	15	1,13	0,35	14	12,47	,000
Madde2	15	1,33	0,48	14	10,58	,000
Madde3	15	1,26	0,45	14	10,71	,000
Madde4	15	1,46	0,51	14	11,00	,000
Madde5	15	1,46	0,63	14	8,87	,000
Madde6	15	1,86	0,83	14	8,67	,000
Madde7	15	1,00	0,00	14		,000
Madde8	15	1,26	0,45	14	10,71	,000
Madde9	15	1,53	0,63	14	9,28	,000

Tablo 3.9.'a bakıldığında, lisans mezunu müdürler iletişime göre madde 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 ve 9'a göre anlamlı bir farklılık göstermektedir,  $p<0,05$ . Maddelerin ağırlıklı ortalaması 1,3931'dir.

Tablo 3.10.'a bakıldığında lisansüstü mezunu müdürlerin iletişime göre madde 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 ve 9'a göre anlamlı bir farklılık göstermektedir,  $p<0,05$ . Maddelerin ağırlıklı ortalaması 1,37'dir.

### 3.6. Altıncı Alt Problem İle İlgili Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi; "Lisansüstü eğitimi almış müdürlerin ve öğretmenlerin çalışma sürelerinin saptanmasında ve öğretmenler kurulu toplantılarında ele alınacak konuların belirlenmesi arasında ilişki var mıdır?" sorusunun sonuçlarını tespit etmektir. Bu amaçla, İstanbul İl'i Maltepe ve Kadıköy İlçelerinde görev yapmakta olan müdürlere ilişkin puan ortalamaları değerlendirilmiştir. Değerlendirmede Pearson Korelasyon esas alınmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.11.'de verilmiştir.

**Tablo 3.11.** Karara Katılma Ölçeğinde Lisansüstü Müdürlerin Çalışma Süresi İle Kurul Toplantılarında Ele Alınacak Konuları Arasındaki İlişki

		madde18	madde16
madde18	Pearson Correlation	1	,62*
	Sig. (2-tailed)		,01
	N	15	15
madde16	Pearson Correlation	,62*	1
	Sig. (2-tailed)	,01	
	N	15	15

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yukarıdaki tabloda madde16 ve madde18 arasındaki ilişkiye ait Pearson Korelasyon uygulanmıştır. Çalışma sürelerinin saptanması ile öğretmenler kurulu toplantılarında ele alınacak konuların belirlenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.  $r = 0,62$ ,  $p < 0,05$ . Determinasyon katsayısı ( $r^2 = 0,38$ ) olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.12.** Karara Katılma Ölçeğinde Lisans Mezunu Müdürlerin Öğretmenlerinin Çalışma Süresi İle Kurul Toplantılarında Ele Alınacak Konuları Arasındaki İlişki

		madde18	madde16
madde18	Pearson Correlation	1	,53**
	Sig. (2-tailed)		,00
	N	130	130
madde16	Pearson Correlation	,53**	1
	Sig. (2-tailed)	,00	
	N	130	130

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıdaki tabloda madde 16 ve madde 18 arasındaki ilişkiye ait Pearson Korelasyon uygulanmıştır. Çalışma sürelerinin saptanması ile öğretmenler kurulu toplantılarında ele alınacak konuların belirlenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.  $r = 0,53$ ,  $p < 0,05$ . Determinasyon katsayısı ( $r^2 = 0,28$ ) olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.13.** Karara Katılma Ölçeğinde Lisansüstü Mezunu Müdürlerin Öğretmenlerinin Çalışma Süresi İle Kurul Toplantılarında Ele Alınacak Konuları Arasındaki İlişki

		madde18	madde16
madde18	Pearson Correlation	1	,55**
	Sig. (2-tailed)		,00
	N	150	150
madde16	Pearson Correlation	,55**	1
	Sig. (2-tailed)	,00	
	N	150	150

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıdaki tabloda madde 16 ve madde 18 arasındaki ilişkiye ait Pearson Korelasyon uygulanmıştır. Çalışma sürelerinin saptanması ile öğretmenler kurulu toplantılarında ele alınacak konuların belirlenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.  $r = 0,55$ ,  $p < 0,05$ . Determinasyon katsayısı ( $r^2 = 0,30$ ) olduğu tespit edilmiştir.

### 3.7. Yedinci Alt Problem İle İlgili Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi; “Öğretmenlerin örgüt içi iletişim konusundaki memnuniyet düzeyi nedir?” sorusunun sonuçlarını tespit etmektir. Bu amaçla, İstanbul İl’i Maltepe ve Kadıköy İlçelerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt içi iletişim memnuniyetine ilişkin puan ortalamaları değerlendirilmiştir. Değerlendirmede yüzde değerleri ve ortalama değerleri esas alınmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.14.1. ve 3.14.2.’de verilmiştir.

**Tablo 3.14.1.** Örgütsel İletişim Ölçeğinin Öğretmenlerin Örgüt İçi İletişim Düzeyine Ait Yüzde Ve Ortalama Değerleri

		N	%	$\bar{X}$
Öğretmen (YL yok)	Kesinlikle Katılıyorum	42	32,3	2,10
	Katılıyorum	51	39,2	
	Kararsızım	24	18,5	
	Katılmıyorum	8	6,2	
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,8	
	Toplam	130	100,0	

**Tablo 3.14.2.** Örgütsel İletişim Ölçeğinin Öğretmenlerin Örgüt İçi İletişim Düzeyine Ait Yüzde Ve Ortalama Değerleri

		N	%	$\bar{X}$
Öğretmen (YL)	Kesinlikle Katılıyorum	54	36,0	2,05
	Katılıyorum	51	34,0	
	Kararsızım	33	22,0	
	Katılmıyorum	7	4,7	
	Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,3	
	Toplam	150	100,0	

Yukarıdaki tablolardaki analiz sonuçlarına göre; lisans mezunu müdürlerin okullarındaki görev yapan öğretmenlerin sonuçları; 130 öğretmenden, “Kesinlikle Katılıyorum” diyen 42 kişi (%32,3), “Katılıyorum” diyen 51 kişi (%39,2), “Kararsızım” diyen 24 kişi (%18,5), “Katılmıyorum” diyen 8 kişi (%6,2) ve “Kesinlikle Katılmıyorum” diyen 5 kişi (%3,8)’dir. Genel ortalaması 2,100 çıkmıştır. Bu sonuçlara bakılarak da “Katılıyorum” seçeneğinin çoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Lisansüstü mezunu müdürlerin okullarında görev yapan öğretmenlerin sonuçları; 150 öğretmenden, “Kesinlikle Katılıyorum” diyen 54 kişi (%36,0), “Katılıyorum” diyen 51 kişi (%34,0), “Kararsızım” diyen 33 (%22,0), “Katılmıyorum” diyen 7 kişi (%4,7) ve “Kesinlikle Katılmıyorum” diyen 5 kişi (%3,3)’dir. Genel ortalaması 2,05 çıkmıştır. Sonuçlara bakıldığında “Katılıyorum” seçeneği ağırlıklı çıkmıştır. İki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.



### 3.8. Sekizinci Alt Problem İle İlgili Bulgular

Araştırmanın sekizinci alt problemi; “Müdürlerin ve öğretmenlerin, öğretmenler kurulu toplantılarında ele alınacak konuların belirlenmesinde karara katılma düzeyleri nedir?” sorusunun sonuçlarını tespit etmektir. Bu amaçla, İstanbul İl’i Maltepe ve Kadıköy İlçelerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin ve yöneticilerin madde 18 puan ortalamaları değerlendirilmiştir. Değerlendirmede yüzde değerleri ve ortalama değerleri esas alınmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 3.15.1.** Karara Katılma Ölçeğinin Lisans Mezunu Müdürlerinin Okullarındaki Öğretmenlerin İdari Düzenlemedeki Düzeyine Ait Yüzde Ve Ortalama Değerleri

		N	%	$\bar{X}$
Öğretmen ( YL yok)	Hiç	18	13,8	2,46
	Çok Az	53	40,8	
	Genellikle	39	30,0	
	Tümüyle	20	15,4	
	Toplam	130	100,0	

Yukarıdaki tabloda lisans mezunu müdürlerin okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin madde 18’e göre analiz sonuçları verilmiştir. 130 öğretmenden, “Hiç” 18 kişi (%13,8), “Çok Az” 53 kişi (% 40,8), “Genellikle” 39 kişi (%30,0) ve “Tümüyle” 20 kişi (%15,4) sonuçları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin ortalaması 2,46’dır. “Çok Az” seçeneğinde cevaplar toplanmıştır.

**Tablo 3.15.2.** Karara Katılma Ölçeğinin Lisansüstü Müdürlerin Okullarındaki Öğretmenlerin İdari Düzenlemedeki Düzeyine Ait Yüzde Ve Ortalama Değerleri

		N	%	$\bar{X}$
Öğretmen (YL)	Hiç	24	16,0	2,58
	Çok Az	39	26,0	
	Genellikle	63	42,0	
	Tümüyle	24	16,0	
	Toplam	150	100,0	

Yukarıdaki tabloda lisansüstü mezunu müdürlerin okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin madde 18'e göre analiz sonuçları verilmiştir. 150 öğretmenden, "Hiç" 24 kişi (%16,0), "Çok Az" 39 kişi (% 26,0), "Genellikle" 63 kişi (%42,0) ve "Tümüyle" 24 kişi (%16,0) sonuçları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin ortalaması 2,58'dir. "Çok Az" ve "Genellikle" seçeneklerinde yoğunlaşma olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.15.3.** Karara Katılma Ölçeğinin Lisans Mezunu Müdürlerin İdari Düzenlemedeki Düzeyine Ait Yüzde Ve Ortalama Değerleri

		N	%	$\bar{X}$
Müdür ( YL yok)	Genellikle	7	53,8	3,46
	Tümüyle	6	46,2	
	Toplam	13	100,0	

Yukarıdaki tabloda lisans mezunu müdürlerin madde 18'e göre analiz sonuçları verilmiştir. 13 müdürden, 7 kişi (%53,8) "Genellikle" ve 6 kişi (%46,2) "Tümüyle" sonuçları tespit edilmiştir. Müdürlerin ortalaması 3,46'dır. Cevaplar "Genellikle" seçeneğinde toplanmıştır.

**Tablo 3.15.4.** Karara Katılma Ölçeğinin Lisans Mezunu Müdürlerin İdari Düzenlemedeki Düzeyine Ait Yüzde Ve Ortalama Değerleri

		N	%	$\bar{X}$
Müdür (YL)	Çok Az	2	13,3	3,20
	Genellikle	8	53,3	
	Tümüyle	5	33,3	
	Toplam	15	100,0	

Yukarıdaki tabloda lisansüstü mezunu müdürlerin madde 18'e göre analiz sonuçları verilmiştir. 15 müdürden, 2'si (%13,3) "Çok Az", 8'i (%53,3) "Genellikle" ve 5'i de (%33,3) "Tümüyle" sonuçlarını işaretlemiştir. Müdürlerin ortalaması 3,20'dir. "Genellikle" seçeneğinde yoğunlaşma tespit edilmiştir.

### 3.9. Dokuzuncu Alt Problem İle İlgili Bulgular

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi; “Müdürlerin ve öğretmenlerin, hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesinde karara katılım düzeyi nedir?” sorusunun sonuçlarını tespit etmektir. Bu amaçla, İstanbul İl’i Maltepe ve Kadıköy İlçelerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin ve yöneticilerin madde 19 puan ortalamaları değerlendirilmiştir. Değerlendirmede yüzde değerleri ve ortalama değerleri esas alınmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 3.16.1.** Karara Katılma Ölçeğinin Lisansüstü Mezunu Müdürlerinin Öğretmenlerinin İdari Plan Düzeyine Ait Yüzde Ve Ortalama Değerleri

		N	%	$\bar{X}$
Öğretmen (YL)	Hiç	31	20,7	2,37
	Çok Az	47	31,3	
	Genellikle	57	38,0	
	Tümüyle	15	10,0	
	Toplam	150	100,0	

Yukarıdaki tabloda lisansüstü mezunu müdürlerin okullarında görev yapan öğretmenlerin madde 19’a göre analiz sonuçları verilmiştir. 150 öğretmenden 31’i (%20,7) “Hiç”, 47’si (%31,3) “Çok Az”, 57’si (%38,0) “Genellikle” ve 15’i (%10,0) “Tümüyle” sonuçlarını işaretlemiştir. Öğretmenlerin ortalamaları 2,37’dir. “Çok Az” seçeneğinde cevaplar yoğunlaşmıştır.

**Tablo 3.16.2.** Karara Katılma Ölçeğinin Lisans Mezunu Müdürlerinin Öğretmenlerinin İdari Plan Düzeyine Ait Yüzde Ve Ortalama Değerleri

		N	%	$\bar{X}$
Öğretmen (YL yok)	Hiç	30	23,1	2,35
	Çok Az	42	32,3	
	Genellikle	40	30,8	
	Tümüyle	18	13,8	
	Toplam	130	100,0	

Yukarıdaki tabloda lisans mezunu müdürlerin okullarında görev yapan öğretmenlerin madde 19'a göre analiz sonuçları verilmiştir. 130 öğretmenden; "Hiç" 30 kişi (%23,1), "Çok Az" 42 kişi (%32,3), "Genellikle" 40 kişi (%30,8) ve "Tümüyle" 18 kişi (%13,8) tarafından işaretlenmiştir. Öğretmenlerin ortalamaları 2,35'tir."Çok Az" seçeneğinde cevaplar yoğunlaşmıştır.

**Tablo 3.16.3.** Karara Katılma Ölçeğinin Lisansüstü Mezunu Müdürlerinin İdari Plan Düzeyine Ait Yüzde Ve Ortalama Değerleri

		N	%	$\bar{X}$
Müdür (YL)	Hiç	1	6,7	2,73
	Çok Az	6	40,0	
	Genellikle	4	26,7	
	Tümüyle	4	26,7	
	Toplam	15	100,0	

Yukarıdaki tabloda lisansüstü mezunu müdürlerin madde 19'a göre analiz sonuçları verilmiştir. 15 müdür; "Hiç" 1 kişi (%6,7), "Çok Az" 6 kişi (%40,0), "Genellikle" 4 kişi (%26,7) ve "Tümüyle" 4 kişi (% 26,7) seçeneklerini işaretlemiştir. Müdürlerin ortalamaları 2,73'tür. "Genellikle" seçeneğinde cevaplar yoğunlaşmıştır.

**Tablo 3.16.4.** Karara Katılma Ölçeğinin Lisans Mezunu Müdürlerinin İdari Plan Düzeyine Ait Yüzde Ve Ortalama Değerleri

		N	%	$\bar{X}$
Müdür ( YL yok)	Çok Az	2	15,4	2,84
	Genellikle	11	84,6	
	Toplam	13	100,0	

Yukarıdaki tabloda lisans mezunu müdürlerin madde 19'a göre analiz sonuçları verilmiştir. Toplam 13 müdürdan 2'si (%15,4) "Çok Az", 11'i (%84,6) "Genellikle" seçeneklerini işaretlemiştir. Müdürlerin ortalamaları 2,84'tür. "Genellikle" seçeneğinde cevaplar yoğunlaşmıştır.

## 4. BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 4.1. Tartışma

##### 4.1.1. Karara Katılma

Akıl Karallı S. (2003), “Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmenlerin Karara Katılma Düzeyleri” ile ilgili araştırmasında okul müdürlerinin etkili olması ile öğretmenlerin kararlara katılması arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmamda ise okul müdürleri, öğretmenleri karara katılma süreçlerine dahil ettiklerini düşünürlerken öğretmenlerin çoğunluğun karar alma süreçlerinde kendilerine daha çok imkan verilmesini gerektiğini düşündükleri sonucuna ulaşmıştır. Yöneticilerle öğretmenlerin bu konudaki algılarının farklı olması örgütsel iletişimin zayıf olduğunu düşündürmektedir.

Emin Karagöz M. (2009), “Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları” araştırmasında öğretmenler okul seviyesinde verilen kararlara katılmayı çok istemelerine rağmen karar alma süreçlerine çok az dahil edildiklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda Karagöz’ün araştırmadan elde verilerle benim araştırmamdan elde edilen veriler benzerlik göstermektedir. Öğretmenler karara katılma konusunda kendilerine daha fazla fırsat verilmesini talep etmektedir.

Bilge C. (2008), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki” üzerine yaptığı çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma ve iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde Özdoğru M. (2012), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile İş Motivasyonları Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında güçlü bir ilişki vardır, sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmamda bu ilişkinin tespit edilmesine yönelik bir inceleme yapılmamakla birlikte lisansüstü müdürlerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin karara katılmaları ve iş doyum düzeylerinin, sadece lisans eğitimi almış yöneticilerin okullarında görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Kaygısız A.G. (2012), “İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki: Kütahya Örneği” adlı araştırmasında öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılma seviyeleri ve karara katılma arzularında en çok öğretim programlarıyla ilgili konulara katılırken en az bina ve materyal ile ilgili konulara katıldıklarını tespit etmiştir. Öğretmenlerin kurumuna bağlılıklarının karara katılma ile arttığı görülmüştür. Benim araştırmamdan elde edilen bulgular da yukarıdaki araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Araştırmama katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu daha çok öğretimsel kararların alınmasına katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yönetimsel kararların alınmasında ise çok aktif olmadıkları tespit edilmiştir. Zaten öğretmenler genel olarak bina, fiziki yapı, bütçe gibi konularda karar almaya istekli görülmemektedir.

Çelik K.’nın (1997), “ İlköğretimde Karara Katılmada Öğretmenler Kurulu” adlı çalışmasından elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin karara katılımın boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyet ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Benzer şekilde benim yaptığım araştırmada da karara katılma boyutunda yaş, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin daha genç ya da yaşlı olması, kadın ya da erkek olması karara katılım süreçlerine dahil olmalarını etkilememektedir.

Araştırmamın karara katılma boyutunda çıkan sonuçlara göre okul müdürleri karara katılım süreçlerine öğretmenleri dahil ettiklerini düşünmektedir. Buna karşılık öğretmenler kararlara katılım süreçlerine çok az dahil edildiklerine inanmaktadır. Literatür taramasında müdürün öğretmenler üzerindeki etkisi olduğu görülmektedir. Bu konuda müdürlerin liderlik becerileri ön plana çıkmaktadır. İletişim ve yönetim becerileri yüksek olan okul müdürleri alınan kararlarda öğretmenlerin daha etkili olmasını sağlamaktadır. Demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olan müdürler öğretmenler üzerinde etkili olmaktadır.

#### 4.1.2.Örgütsel İletişim

Ekici R. (2015), “İlkokullardaki Stratejik Planlama Uygulamaları ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmasında stratejik planlama uygulamalarının daha etkili yürütülmesi için örgütsel iletişimin güçlendirilmesi gerektiğini tespit etmiştir. Araştırmamda yukarıdaki çalışmanın bulgularıyla örtüşen sonuçlar çıkmıştır. Araştırmama katılan yönetici ve öğretmenler, kurum içi bilgi akışının sağlıklı yürütüldüğü ve liderlerin etkili iletişim becerileri sergilediği kurumlarda örgütsel faaliyetlerin de etkili yürütüldüğünü ifade etmişlerdir. Örgütsel iletişim okulun verimliliğini artırmada büyük önem taşımaktadır.

Kıraç (2012),’ın “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma” adlı çalışmasından elde edilen bulgulara göre; örgütsel iletişimin olumlu işleyişi örgütsel bağlılık algılamasını da olumlu yönde etkilemektedir. Benzer araştırmaların hemen hepsinde aynı sonuca rastlamak mümkündür. Benim araştırmamda da liderlerin iletişim becerilerinin; okul kültürünün gelişmesi, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artması, çalışanlara adil davranılması, mesleki gelişime katkısı, sorunların tespiti ve çözülmesi gibi konular üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel iletişimden memnuniyet düzeyi iş doyumunu ve motivasyonu artırıcı bir unsur olarak görülmektedir.

Bayırlı (2012), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sınıf Yönetimine Yönelik Tutumları ve İnançları ile Örgütsel İletişim Düzeylerinin Analizi” çalışmasında; öğretmenlerin sınıf yönetimine ilişkin tutumları incelenirken insan yönetimi alt bileşeninde müdahaleci olmayan bir inanca sahip olduklarını tespit etmiştir. Bununla birlikte öğretmenler ders yönetimi alt bileşeninde yüksek oranda müdahaleci olunması gerektiği görüşündedir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyinin genel olarak yüksek olduğu bulunmuştur.

Araştırmanın sonuçlarına göre anket uygulanan katılımcıların büyük çoğunluğu kurumlarındaki örgütsel iletişimden memnun olduğunu ifade etmiştir. Öğretmenler eğitim – öğretim ile konularda karar ve sorumluluk alma konusunda daha hevesliyen idari konularda aynı katılımı göstermemektedir. Bu konunun örgütsel iletişim düzeyi ile olan ilişkisi tartışmaya açık bir konudur. Öğretmenler, idari işlerin daha çok okul yönetimini ilgilendirdiğini düşünebilir. Asıl görevlerinin eğitim – öğretim etkinliklerini sürdürmek olduğuna inanmaktadır. Kısaca bu durum iletişimle değil daha çok görev tanım algısıyla ilgili bir durumdur.

Takmaz'ın (2009), “İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışları Arasındaki İlişki” araştırmasının sonuçlarına göre, öğretmenlerin okulda karara katılması arttıkça örgütsel iletişimin de arttığını tespit edilmiştir. Kurumda alınan kararlarda etkili olma öğretmenlerin kuruma olan bağlılıklarını artırıcı bir unsurdur. Kuruma olan bağlılık arttıkça amaç birliği de kuvvetlenmekte ve hedefleri gerçekleştirmek için gerekli eş güdüm ve çalışma isteği artmaktadır. Bu durum, örgütsel iletişimin güçlenmesini de beraberinde getirmektedir. Araştırmam da örgütsel iletişim düzeyinden memnuniyet hem yöneticilerde hem de öğretmenlerde yüksek çıkmıştır. Müdürler karar katılma düzeyinin de yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ancak öğretmenler karara katılma konusunda müdürlerden farklı olarak süreçlere yeterince dahil olmadıklarını düşünmektedir. Bu çelişki dikkat çekicidir ve başka bir çalışmada ayrıntılı olarak incelenmesi gerekir. Benim araştırmamdan elde edilen bulgular, örgütsel iletişim düzeyi algısının yüksek olmasıyla karara katılma olgusu arasında her zaman pozitif yönde bir ilişki olmayabileceğini göstermesi açısından önemlidir.



## 4.2. Sonuç

Bu araştırma İstanbul İli, Maltepe ve Kadıköy İlçelerindeki ortaokullarda, lisansüstü eğitim alan yöneticilerin örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre müdürler okullarında örgütsel iletişimin çok iyi düzeyde olduğunu düşünmektedir. Okul yönetiminde herkese adil davranıldığı, yöneticilere kolaylıkla ulaşıldığı, çalışan personelin takdir edildiği, mesleki gelişime destek olunduğu, okul içi sorunların yakından gözlemlendiği ve çatışmaların çözüldüğü noktasında okul müdürleri hem fikirdir. Bu konuda lisansüstü eğitimi alan müdürlerle almayan müdürler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada ölçek uygulanan öğretmenlerin genel olarak okullarındaki örgütsel iletişim düzeyinden memnun olduğu saptanmıştır. Öğretmenler, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını, eğitsel faaliyetlere destek olduklarını, okul içi bilgi akışının sağlıklı olduğunu, gerektiğinde idarecilere kolaylıkla ulaştıklarını ve sorunlarına çözüm bulabildiklerini düşünmektedirler. Lisansüstü eğitim alan müdürlerin okullarında görev yapan öğretmenlerle diğer okullarda görev yapan öğretmenler arasında örgütsel iletişim düzeyinden memnuniyet konusunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Araştırmaya katılan müdürler genel olarak öğretmenleri karara katılma süreçlerine dahil ettiklerini düşünmektedirler. Müdürlere göre öğretimsel ve yönetimsel konularda kararlar alınırken öğretmenlerin görüşlerine başvurulmakta ve alınan ortak kararlar uygulanmaktadır. Analiz sonucuna göre ölçekteki karar konularına her iki gruptaki müdürlerin verdiği cevaplar “Genellikle” seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla iki grup arasında karar katılma düzeyi açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmenler, karara katılma konusunda müdürlerden farklı düşünmektedir. Araştırmadan elde edilen veriler, öğretmenlerin özellikle yönetsel kararların alınmasında etkili olmadıklarını düşündüğü göstermektedir. İdari planlar ve görevlendirmeler gibi konularda karar verme süreçlerine yeterince dahil edilmediklerine inanmaktadır. Eğitim – öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesine yönelik kararların alınmasında daha aktif olduklarını düşünmekle birlikte genel olarak karar süreçlerine katılım düzeyi konusunda öğretmenlerin algılarının müdürlere oranla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Lisansüstü eğitim alan müdürlerle çalışan öğretmenlerin karara katılma düzeyi ile lisansüstü eğitimi almamış müdürlerin okullarında çalışan öğretmenlerin karara katılma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenler, lisansüstü eğitim alan yöneticilerin iletişim konusunda daha başarılı olduklarını düşünmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında lisansüstü eğitim alan müdürlerin almayan müdürlere oranla iletişim düzeyi daha olumlu çıkmıştır. Her iki gruptaki öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyi ile ilgili algıları yüksek olmakla birlikte lisansüstü eğitim alan müdürlerin okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel iletişimden memnuniyetinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu tespit bize lisansüstü eğitimin, yöneticilerin iletişim becerilerine olumlu katkı yaptığını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında lisansüstü eğitimi ile çalışma sürelerinin saptanması ve öğretmenler kurulu toplantılarında ele alınacak konuların belirlenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Lisansüstü eğitimi alan müdürlerin çalışma sürelerinin belirlenmesi ve kurulda görüşülecek konuların tespiti konusunda öğretmenleri sürece daha çok dahil ettikleri görülmektedir. Kurul toplantılarında ele alınacak konuların belirlenmesinde karara katılma düzeyleri incelendiğinde araştırmaya katılan müdürlerin bu konudaki algısının öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Müdürler kurul gündemlerinin belirlenmesinde öğretmenlerin sürece yeterince dahil edildiğini düşünmektedir. Ancak öğretmenler, kurul toplantılarında hangi konuların konuşulacağını belirlemede etkili olmadıklarına inanmaktadır.

Öğretmenlerin bu konuda daha çok söz sahibi olmak istediği görülmektedir. Araştırmadan elde edilen veriler bize, lisans mezunu müdürlerin okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin bu konudaki algılarının, lisansüstü mezunu müdürlerin okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere göre daha olumsuz olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla kurul toplantılarında ele alınacak konuların belirlenmesi açısından iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen verilere bakılarak kurul toplantıları arttıkça çalışma sürelerinin saptanmasının arttığı söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenler genel olarak toplantı sayısının artmasının çalışma sürelerinin saptanması konusunda etkili olduğunu düşünmektedir. İki grup arasında bu konuda anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Araştırmaya katılan müdürler, hizmet içi eğitim etkinliklerin planlanması ve düzenlenmesi süreçlerine öğretmenleri dahil ettiklerini düşünmektedirler. Ancak öğretmenlerin hizmet içi eğitim etkinliklerinin ve seminerlerin düzenlenmesi konusundaki karara katılma düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Lisansüstü mezunu müdürlerin okullarında görev yapan öğretmenlerle lisansüstü eğitimi almamış müdürlerin okullarında görev yapan öğretmenler arasında bu alt problem için anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Kısaca öğretmenler, hizmet içi eğitim seminerlerinin seçimi veya hizmet içi eğitim konularının belirlenmesinde müdürlerin kendi fikirlerine yeterince başvurmadığını ve karar süreçlerine dahil edilmediklerini düşünmektedir.

Genel olarak araştırmaya bakıldığında, müdürlerin ve öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyinden memnun oldukları görülmektedir. Yüksek lisans eğitimi, yöneticilerin iletişim becerilerine olumlu katkı yapmaktadır. Lisansüstü eğitim alan yöneticilerin okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyi konusundaki algıları, diğer gruptaki öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır. Karara katılma boyutunda ise müdürlerle öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yöneticiler, karara katılma süreçlerinde öğretmenlerin etkili olduğunu ifade ederken öğretmenler okullarda karar alma süreçlerine yeterince dahil edilmediklerini düşünmektedirler. Yüksek lisans eğitimi bu noktada anlamlı bir farklılık yaratmamıştır.

### 4.3. Öneriler

Ortaokullarda görev yapan müdürlerin ve öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyi ve karara katılmasını inceleyen bu araştırmanın sonucunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Müdürlerin ve öğretmenlerin örgütsel iletişim ve karar düzeylerinin bölgesel olarak farklılık gösterip göstermediğini anlayabilmek için aynı araştırmanın (İstanbul İl'i dışında) başka evrende de yapılması yararlı olacaktır. Ayrıca bu araştırma ilkokul ve lise düzeyinde de yapılabilir.

Bu çalışma resmi devlet ortaokullarında yürütülmüştür. Aynı araştırma özel okullarda da yapılarak örgütsel iletişim ve karara katılma açısından müdürler ve öğretmenlerin karşılaştırılması yapılabilir.

Yöneticiler öğretmenlerin karara katılma boyutunda hangi konularda kendilerine daha çok söz verilmesini istediklerini tespit etmeli ve bu ihtiyacın giderilmesine yönelik tedbirler almalıdır.

Müdürler idari planlar ve öğretmen görevlendirmeleri yaparken daha hassas davranmalı, örgüt içi etkili iletişim kanallarını kullanmaya daha çok önem vermelidir. Müdürler örgüt içi iletişimin etkililiğini arttıracak etkinlikler veya seminerler düzenlemelidir.

Yöneticiler, örgütsel faaliyetlerde, okulun amaç ve hedeflerine ulaşılmasında örgütsel iletişimin ve karar katılmanın ne kadar önemli olduğunu fark etmeli, bu konular üzerinde öğretmenlerin de duyarlılığını artıracak toplantılar, hizmet içi eğitimler, seminerler düzenlemelidir.

## KAYNAKLAR

Acet, Ö. (2006). **İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi İle Karara Katılma Süreci Arasındaki İlişki**. İzmir: 9 Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Adair, J. (2003). **Etkili Karar Vermek**. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.

Akat, İ. & Budak, G. (2002). **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayıncılık.

Akbaşlı, S (2010). **Sınıf İçi İletişim ve Etkileşim**. Ankara: İhtiyaç Yayıncılık.

Akgemici, T. (2008). **Stratejik Yönetim**. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akgün, A. E., Keskin, H. & Günsel, A. (2009). **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**. Ankara: Efil-Eflatun Yayınevi.

Akıl, Karallı S. (2003). **Okul Müdürlerinin Etkililiği İle Öğretmenlerin Karara Katılma Düzeyleri**. İzmir: 9 Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Akıncı, B. Z. (1998). **Kurum Kültürü ve İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları.

Aksay, O. & Ural, A. (2008). **Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı**. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(3), 433-460.

Aksay, O. (2005). **Ortaöğretim Okullarında Karara Katılma Ve Öğretmen Morali ( Bolu İli Örneği )**. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Arısoy, B. (2007). **Örgütsel İletişimin Motivasyon Ve İş Doymu Üzerine Etkiler**. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aydın, M. (2000). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Aydınlatan, B. (2009). **Örgüt Zekası ve Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.

Babaoğlu, E. & Yılmaz, F. (2012). **İlköğretim Okullarında Karara Katılma**. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8(3), 1-12.

Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2004). **Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler**. Akdeniz İ. İ. B. F. Dergisi, 7, 1-30.

Balay, R. (2000). **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balay, R. (2009). **2000'li Yıllarda Sınıf Yönetimi**. Ankara: Maya Akademi Yayınları.

Balay, R. (2014). **Küreselleşme, Bilgi Tolumu ve Eğitim**. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37(2), 61-82.

Balcı, A. (1993). **Etkili Okul. Kuram, Uygulama ve Araştırma**. Ankara: Yavuz Dağıtım.

Balcı, A. (2002). **Etkili Okul Geliştirme**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Balcı, A. (2008). **Türkiye'de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi**. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (54), 181-209.

Başaran, İ. E. & Çinkır, Ş. (2011). **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. Ankara: Ekinoks Yayınevi.

Başaran, İ. E. (2000). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Feryal Matbaası.

Bayirli A. (2012). **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sınıf Yönetimine Yönelik Tutumları Ve İnançları İle Örgütsel İletişim Düzeylerinin Analizi**. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bilge, C. (2008). **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki ( Ankara İli, Altındağ İlçesi Örneği )**. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bilgiç, A.S. (2006). **Örgütsel İletişim Ve Bir Uygulama**. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bolat, S. (1996). **Eğitim Örgütlerinde İletişim: H. Ü. Eğitim Fakültesi Uygulaması**. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12, 75-80.

Bursalıoğlu, Z. (2000). **Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Bursalioğlu, Z. (2003). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalioğlu, Z. (2005). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, H. (1999). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Candar, M.(2015). **Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi**. İstanbul: Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Cüceloğlu, D. (2000). **İnsan ve İnsan Davranışı**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2016). **Yeniden İnsan İnsana**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çalık, T. (2003). **Yönetimde Problem Çözme Teknikleri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, K. (1997). **İlköğretimde Karara Katılmada Öğretmenler Kurulu**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çelik, V. (1995). **Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu**. Eğitim Yönetimi, 1(1).
- Çelik, V. (2002). **Sınıf Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, N. G. (2007). **Organizasyonlarda Etkileşim ve İletişim: Yönetişim**. Yerel Siyaset, 24(2), 29-32.
- Çetinkanat, C. (2000). **Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demir, K. (2003). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demir, S. (2014). **Eskişehir İlindeki Temel Eğitim Okulu Öğretmenlerinin İşbirlikli Sorun Çözme Yaklaşımlarının Örgütsel İletişim İle İlişki**. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Demiray, U. (2009). **Genel İletişim**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Demirel, D. (2004). **Örgütsel Değişimin Örgütsel İletişime Etkisi Üzerine Bir Alan Çalışması**. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Dincer, Aydın, H. U. (2012). **Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü Ve Bir Araştırma**. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Dökmen, Ü. (2004). **İletişim Çatışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Durğun, S. (2006). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim**. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(2), 112-132.

Ekici, R. (2015). **İlkokullardaki Stratejik Planlama Uygulamaları ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Erçelik, E. (2008). **Örgütsel İletişimin İş Gören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi Ve Bir Araştırma**. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğan, İ. (2004). **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayınları.

Eren, E. (2006). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım.

Eroğlu, K. (2011). **Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme**. Ege Akademik Bakış, 11(1), 121-136.

Eyidoğan, Ö. (2013). **Etik İklimin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi**. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Gülner, B. (2007). **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Gürgen, H. (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları.



Gürkan, M. (2006). **Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları**. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Gürsel, M. (2007). **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Haman, Ö.(2016). **Örgüt Yapısı ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma**. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Hoy, W. K. & Miskel, G. (2015). **Eğitim Yönetimi-Teori, Araştırma ve Uygulama**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karagöz, M. E. (2009). **Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları**. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Karasar, N. (2014). **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**. Ankara: Nobel Akademik Yayın Dağıtım.

Karasar, N. (2014). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karip, E. & Koksall, K. (1999). **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Gazi Eğitim Fakültesi, (18), 193.

Karşlı, M. D. (2004). **Yönetimsel Etkililik**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Kartepe, S. (2005). **Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kaya, Y. K. (1999). **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Ankara: Bilim Yayıncılık.

Kaygısız, A. G. (2012). **İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki ( Kütahya Örneği)**. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kıraç, E. (2012). **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma**. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Koçel, T. (2011). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Kurt, T. (2004). **Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi (Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği)**. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Kutunis, R. Ö. (2003). **Örgütlerde Davranış Bilimleri**. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Lunenberg, F. C. & Ornstein A. C. (2013). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Oktay, A. (2005). **Kurumsal İletişim Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Örücü, D. & Şimşek, H. (2011). **Akademisyenlerin Gözünden Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Akademik Durumu: Nitel Bir Analiz**. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(2), 167-197.

Özalp, İ. (2004). **Yönetim Organizasyon**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özdemir, S. (2013). **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özden, Y. (2002). **Eğitimde Yeni Değerler-Eğitimde Dönüşüm**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özdoğru, M. (2012). **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları Ve İstekleri İle İş Motivasyonları Arasındaki İlişki**. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Özenir, İ. (2015). **Hatay, Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir İnceleme**. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- Paksoy, M. (2001). **Örgütsel İletişim**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu Z. & Gümüş, M. (2008). **Örgütlerde İletişim**. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2003). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. (1996). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sağbaşı N. Ö. (2013). **İletişim, Örgütsel İletişim Ve Okul Yönetimi (Güngören İlçesi Örneği)**. İstanbul:
- Sayers, F. (1993). **Yöneticilikte İletişim**. Çeviren: Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları.
- Solmuş, T. (2004). **İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sürgevil, O. (2010). **Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, E. (2011). **Örgütsel İletişim Ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Şişman, M. (2002). **Örgütler ve Kültürler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz,H. (1995). **Okul Yönetimi**. Ankara: Soyba Yayın Dağıtım ve Kitabevi.
- Taymaz, H. (2000). **İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Telman, N. & Ünsal, P. (2005). **İnsan İlişkilerinde İletişim**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Terzi, A. R. (2000). **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tulunay, Ö. (2010). **Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel İletişim İle İlişkisi (Sivas İl Örneği)**. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Turgut, B. (2010). **Anadolu Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Karar Verme Sürecinde Katılma Düzeylerinin Değerlendirilmesi**. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Tutar, H. & Yılmaz, K. (2008). **Genel İletişim, Kavramlar ve Modeller**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H.(2009). **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türkoğlu, N. (2010). **Toplumsal İletişim**. İstanbul: Urban Yayınları.

Vural, B. A. (2005). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: Der Yayınları.

Vural, Z. B. A. (2003). **Kurum Kültürü**. İstanbul: İletişim Yayınları.

Yeniçeri, Ö. (2006). **Yönetime Yeni Yaklaşımlar; Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Açık Yönetim Anlayışının Rolü**. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yozgat, U. (1994). **Karar Verme**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

# ÖZGEÇMİŞ

**Cansu NUR ŞAHİN**

## **Kişisel Bilgiler**

**Doğum Yeri ve Yılı:** İstanbul / 27.06.1989

**e – posta:** cansu\_nurr@hotmail.com

## **Eğitim Bilgileri**

**İlköğretim:** Ataköseoğlu İlköğretim Okulu

**Lise:** Maltepe Süper Lisesi

**Lisans:** Maltepe Üniversitesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği

**Yüksek Lisans:** Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi

## **Çalışma Hayatı:**

2010 - 2011 İsmet Kuralkan İlköğretim Okulu

Hasan Şadoğlu İlköğretim Okulu

2012 - 2013 Kaşgarlı Mahmut İlköğretim Okulu

Evliya Çelebi İlköğretim Okulu

2013 - 2014 Kaşgarlı Mahmut İlköğretim Okulu

2015 - 2017 Emine İbrahim Pekin Ortaokulu

2017 Özel Doğu Ataşehir Doğa Koleji

## EKLER

### ÖLÇEK FORMU

Değerli Eğitimci;

Bu ölçek, “ortaokullarda örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışları arasında ilişkileri” araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçekte toplanan bilgiler yüksek lisans tezi çalışmasında kullanılacaktır. Bu bilgiler kişilerle ilgili olmadığından ve bilimsel amaçla kullanılacağından dolayı **ölçeğe isminizi yazmamanız** rica olunur. Her bölümün başında anket sorularının nasıl cevaplandırılması gerektiği belirtilmiştir.

Araştırmanın amacına ulaşması, anket sorularını eksiksiz ve içtenlikle cevaplamanıza bağlı olacaktır. İlginiz, yardımlarınız ve zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Cansu NUR ŞAHİN  
Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## BÖLÜM I

### 1. Cinsiyetiniz

- a. Bayan
- b. Erkek
- c. 41 ve üzeri

### 2. Yaşınız

- a.20- 30
- b.31- 40
- c. Lisansüstü

### 3. Öğrenim Durumunuz

- a. Ön Lisans
- b. Lisans

### 4. Branşınız

- a. Sınıf Öğretmeni
- b. Branş Öğretmeni

### 5. Medeni Durumunuz

- a. Evli
- b. Bekar

### 6.Öğretmenlikteki Kariyeriniz

- a. Öğretmen
- b. Uzman Öğretmen

### 7. Okulun Bulunduğu yer

- a. İl Merkezi
- b. İlçe Merkezi
- c. Köy

### 8.Okuldaki Öğretmen Sayısı

- a. 1 - 10
- b. 11 - 20
- c. 21 ve üzeri

## KARARA KATILMA ÖLÇEĞİ

Bu bölümün amacı, okuldaki karara katılımınız hakkında sizlerin görüşlerini almaktır. Okulunuzda aşağıdaki karar konuları ile ilgili alınan kararlara katılımınızı, size uygun olan seçeneği ( X ) işareti ile belirtiniz. Lütfen hiçbir maddeyi cevapsız bırakmayınız. Eğer verilen seçeneklerin hiçbiri size uymuyor ise, görüşünüze en yakın olanı seçiniz.

S.N.	KARAR KONULARI	HIÇ	ÇOK AZ	GENELLİK	TÜMÜYLE
1	Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi				
2	Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine				
3	Anne babalara, öğrencilerinin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi				
4	Dersleri daha iyi işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması				
5	Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi				
6	Öğrenciye ilişkin bilgilerin elde edilmesi, korunması ve kullanılmasının planlanması				
7	Öğretim materyallerinin seçilmesi				
8	Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi				
9	Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi				
10	Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması				
11	Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi				
12	Ders dağıtımının yapılması				
13	Okul çevre ilişkilerinin geliştirilmesinde ve ortaya çıkan sorunların çözülmesi				



14	Haftalık ders çizelgelerinin hazırlanması				
15	Derslerin, yıllık ve günlük planlama ilkelerinin saptanmasında				
16	Çalışma sürelerinin saptanmasında				
17	Okulunuzun yıllık çalışma programının saptanmasında				
18	Öğretmenler Kurulu toplantılarında ele alınacak konuların belirlenmesinde				
19	Hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesinde				
20	Uygulanacak öğretim yöntemlerine karar vermede				
21	Sosyal kulüp ve sınıf öğretmeni seçiminde				
22	Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması ve denetlenmesi ilkelerini karara bağlamada				
23	Öğretmenlerin sınavlarda ve ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesini düzenlemede				
24	Okulunuzun genel işleyişini değerlendirip bağlayıcı kararlar alınmasında				
25	Komisyon ve kurullara üye seçiminde				
26	Ders hedeflerinin saptanmasında				
27	Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesinde				

## ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ

S.N.	Bu bölümün amacı, okulunuzun örgütsel iletişim yapısı hakkında sizlerin görüşlerini almaktır. Size uygun olan seçeneği ( X ) işareti ile belirtiniz. Lütfen hiçbir maddeyi cevapsız bırakmayınız. Eğer verilen seçeneklerin hiçbiri size uymuyor ise, görüşünüze en yakın olanı seçiniz.	Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle
1	Gerektiğinde veya sorunlarımızı iletmek istediğimizde bir üst amire kolaylıkla ulaşabiliyoruz.					
2	Yöneticilerimiz daha başarılı olabilmemiz için bize destek verir.					
3	İşimizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarımız yöneticimiz tarafından takdirle karşılanıyor.					
4	Okulumuz yönetiminin, eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.					
5	Yöneticilerimizin öğretmenlerin sorunlarını yakından izlediklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.					
6	Okulumuzda yönetimin kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğine inanıyorum.					
7	Okulumuzda kişilere adil davranıldığını düşünüyorum.					
8	İşimizi yapmamız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyoruz.					
9	Örgütsel iletişimden memnunum.					

## ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ (Yöneticiler için)

S.N.	Bu bölümün amacı, okulunuzun örgütsel iletişim yapısı hakkında sizlerin görüşlerini almaktır. Size uygun olan seçeneği (X) işareti ile belirtiniz. Lütfen hiçbir maddeyi cevapsız bırakmayınız. Eğer verilen seçeneklerin hiçbiri size uymuyor ise, görüşünüze en yakın olanı seçiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Gerektiğinde veya sorunlarını iletmek istediklerinde öğretmenler idarecilere kolaylıkla ulaşabilirler.					
2	Öğretmenlerin daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği verdiğimi düşünüyorum.					
3	Öğretmenlerin işlerini en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarını takdirle karşılıyorum.					
4	Okul yönetiminin öğretmenlerin mesleki ve eğitim gelişimleriyle ilgilendiğine inanıyorum.					
5	Öğretmenlerin sorunlarını yakından izlediğime ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadığıma inanıyorum.					
6	Okulumuzda kişilerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğime inanıyorum.					
7	Okulumuzda kişilere adil davranıldığını düşünüyorum.					
8	İşimizi yapmamız için gerekli bilgilere öğretmenlerin ve idarecilerin kolaylıkla ulaştıklarını düşünüyorum.					
9	Örgütsel iletişimden memnunum.					