



Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİ (Samsun İli Örneği)

Hazırlayan
Süleyman ÇİFTLİ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Cevat ELMA

Yüksek Lisans Tezi

Samsun, 2013

KABUL VE ONAY

Süleyman ÇİFTLİ tarafından hazırlanan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri (Samsun İli Örneği)” başlıklı bu çalışma, .../.../2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: _____

Üye: _____

Üye: _____

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2013

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya, kullandığım başka yazarlara ait her özgün fikre kaynak gösterdiğimi bildiririm.

. . . 2013
Süleyman ÇİFTLİ

ÖZET

ÇİFTLİ, Süleyman. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri (Samsun İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Samsun. 2013.

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin tam ve düzenli olarak yürütülmesi okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin eşgüdümlü olarak çalışmalarını gerektirir. Okul yöneticileri ve öğretmenler arasında çıkan uyuşmazlıklar eğitim öğretim kalitesini olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzlukların azaltılması veya eğitim örgütü yararına dönüştürülmesi kurumdaki bireyler arası etkili iletişime ve yöneticinin iletişim yeterliğine bağlıdır.

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini (Samsun ili örneği) öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlemektir. Araştırmanın evrenini Samsun ilindeki İlkadım, Canik, Tekkeköy ve Atakum ilçelerindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen toplam 500 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veriler Kişisel Bilgi Formu ve İletişim Yeterlilikleri Ölçeği kullanılarak elde edilmiştir.

Araştırmanın istatistiksel analizleri sonunda ilköğretim okul müdürünün iletişim yeterliğine ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin cinsiyet, branş farklılığı, öğrenim durumu, hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken okul müdürünün yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları öğretmenin cinsiyetine, branşlarına, öğrenim durumlarına, öğretmenlikte hizmet yılına göre farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme, iletişim yeterliklerine ilişkin algıları okul müdürünün yaşına göre farklılık göstermektedir. Kadın ve erkek öğretmenler müdürlerini iletişim yeterliği açısından tüm boyutlarda (empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliği) "yeterli" olarak algılamaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: İletişim, İlköğretim, Yönetici, Yeterlilik

ABSTRACT

ÇİFTLİ, Süleyman, Primary and Secondary School Administrators' Communication Competences Sample, Master's thesis. Samsun. 2013

Performing education activities correctly and on a regular basis requires collaboration of school administrators and teachers. The conflicts between administrators and teachers negatively affect the quality of education. Avoiding conflicts depends on the effective communication among individuals at an institution and successful communication competence of school administrators.

The aim of this study is to determine communication competences of primary school administrators (Samsun case) based on teachers' perceptions. The study participants are the teachers practising at primary and secondary schools in İlkadım, Canik, Tekkeköy and Atakum. 500 teacher participants were chosen via stratified sampling. The data gathering instruments were Personal Information Instrument and Communication Competencies Scale.

The statistical analyses indicate that the variables such as gender, branch, education, and teaching experience did not result in statistically significant differences on the teachers' perceptions. However, the variable of administrator age was found to affect teachers' beliefs significantly. The perceptions of the teachers about the empathy, social comfort, support and communication competencies of their administrators did not change according to the teachers' gender, branch, education, and teaching experience. However, their perceptions were affected by the age of their administrators. Female and male teachers thought that the communication competencies of their school administrators were adequate in all dimensions (empathy, social comfort, support and communication competence).

Key Words: Communication, Primary and Secondary Education, Administrator, Capabilities.

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri (Samsun İli Örneği)” incelenmiştir.

Yüksek lisans öğrenimim sırasında görevli olduğum Yunus Emre Ortaokulu yöneticilerine ve öğretmenlerine gerekli kolaylığı sağlamalarından ve yardımlarını esirgememelerinden dolayı teşekkür ederim.

Araştırma veri toplama aracının uygulanmasında ve toplanmasında göstermiş oldukları ilgi ve yardımlarından dolayı Samsun ilinde ankete katılan ve yardımcı olan öğretmenlere teşekkür ederim.

Araştırmanın başından sonuna kadar her türlü desteğini gördüğüm danışmanım Yrd. Doç. Dr. Cevat ELMA, beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan sevgili eşim Hatice ÇİFTLİ'ye ve zaman zaman yoğun çalışmalarımın dolaylı ihmal ettiğim oğullarım Melih ve M. Sefa'ya teşekkür ederim.

Süleyman ÇİFTLİ

Temmuz, 2013

TABLOLAR

Tablo 1. Çalışma Evreninin İlçelere Göre Dağılımı.....	59
Tablo 2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri ve Algılarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları.....	62
Tablo 3. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Empati Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğretmen Branşı Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları.....	63
Tablo 4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sosyal Rahatlık Yeterliliğine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğretmen Branşı Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları.....	64
Tablo 5. İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğretmen Branşı Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları.....	65
Tablo 6. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Destekleme Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğretmen Branşı Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları.....	66
Tablo 7. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Empati, Sosyal Rahatlık, Destekleme ve İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları.....	67
Tablo 8. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Empati, Sosyal Rahatlık, Destekleme ve İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Hizmet Yılı Değişkeni Bakımından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları.....	69
Tablo 9. İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının İlköğretim Okulu Müdürün Yaşı Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları.....	71

- Tablo 10.** İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sosyal Rahatlık Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Müdürün Yaşı Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları..... 72
- Tablo 11.** İlköğretim Okulu Müdürlerinin Destekleme Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Müdürün Yaşı Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları.....73
- Tablo 12.** İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Müdürün Yaşı Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları.....74

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar.....	vii

BÖLÜM 1

GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2.Araştırmanın Amacı.....	2
1.3.Alt Problemler.....	3
1.4.Sayıtlılar.....	3
1.5.Sınırlılıklar.....	4
1.6.Tanımlar.....	4
1.7.Araştırmanın Önemi.....	4

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.İletişim.....	6
2.2.İletişim Sürecini Oluşturan Öğeler.....	6
2.2.1.Kaynak.....	6
2.2.2.Algı ve Değerlendirme.....	8
2.2.3.Mesaj.....	8
2.2.4.Kanal.....	10
2.2.5.Alıcı.....	11
2.2.6.Dönüt.....	13
2.2.7.Gürültü.....	14
2.3.İletişim Türleri.....	15
2.3.1.Sözlü İletişim.....	15
2.3.2.Yazılı İletişim.....	16
2.3.3.Sözsüz İletişim.....	16
2.3.3.1.Bedenin Konumu ve Duruşu.....	17

2.3.3.2. Jestler ve Beden Hareketleri.....	18
2.3.3.3. Yüz İfadeleri ve Gözler.....	18
2.3.3.4. Söyleyiş Tarzı, Sesin Tonu, Vurgulamalar ve Susmalar.....	19
2.2.3.5. Dokunma.....	19
2.3.3.6. Görünüş ve Kıyafet.....	19
2.3.3.7. Çevre Kullanımı.....	20
2.3.3.8.İletişim Ortamı.....	20
2.3.3.9. Zaman.....	20
2. 4. Yönetim Kuramları Ve Örgütlerde İletişim.....	21
2.4.1. Yönetim Süreçleri ve İletişim.....	22
2.4.1.1.Karar Verme.....	22
2.4.1.2.Planlama.....	23
2.4.1.3.Örgütleme.....	23
2.4.1.4.İletişim.....	24
2.4.1.5.Eşgüdümleme.....	24
2.4.1.6. Değerlendirme.....	24
2.4.2. Eğitim Yönetimi ve İletişim.....	25
2.4.3.İlköğretim Okul Müdürlerinde İletişimin Önemi.....	25
2.4.4. Okulda Yönetici ve Öğretmenlerin İletişimi.....	27
2.5. Okul Yönetiminde İletişim Engelleri.....	29

2. 5. 1. Örgüt Yapısından Doğan Engeller.....	32
2.5.2. Yönetici Bakımından Engeller.....	32
2. 5. 3. Astlar Bakımından Engeller.....	33
2. 5. 3. 1. Psikolojik Engeller.....	33
2. 5. 3. 2. Teknik Engeller.....	39
2. 5. 3. 3. Örgütsel Engeller.....	40
2.6. Yönetimde Etkili İletişim Koşulları.....	42
2. 7. Günümüzde Okullarda İletişim İhtiyacını Arttıran Etkenler	43
2.8.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	48
2.9.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	50
BÖLÜM 3	
YÖNTEM	
3.1. Araştırma Deseni.....	59
3.2.Evren ve Örneklem.....	59
3.3.Veritoplama Araçları.....	60
3.4.Verit Analizi.....	61
BÖLÜM 4	
BULGULAR.....	62
BÖLÜM 5	
TARTIŞMA VE YORUM.....	76
BÖLÜM 6	
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	78

KAYNAKÇA.....	81
EKLER.....	88
EK 1 Kişisel Bilgiler.....	89
EK 2 Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterlikleri Ölçeği.....	90
EK 3 Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri Ölçeği Uygulama İzin Onayı.....	91

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

İletişim; duyguların, düşüncelerin, emirlerin, olayların, sorunların ve açıklamaların kişi ya da gruplara iletilme sürecidir (Aydın, 1994: 149). Başka bir deyişle iletişim, insanlar arasında düşüncelerin, duyguların ve fikirlerin aktarılması için kurulmuş bir sistemdir. İletişimde temel felsefe duygu ve düşüncelerin karşılık olarak aktarılmasıdır. Kişiler arası iletişim, insanların birbirlerini anlamalarını ve birbirlerini yanıtlama çabalarını içeren etkileşim sürecidir. Yöneltilen iletişim ise gönderdiği anlamla işgörenlerini etkilemesini, işgörenlerin de üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir (Başaran, 1996: 41).

Eğitimin hedeflerine ulaşması, kurumun varlığını devam ettirmesi ve başarısını arttırması açısından eğitim yönetiminde temel olgudur. Başarılı ve çok etkili eğitim yönetim amaç, yapı ve süreç olarak üç önemli boyutu bulunmaktadır. Eğitim yönetiminin süreç boyutunda yer alan iletişim süreci önemli bir yer tutmaktadır (Başaran, 1996: 83).

Yönetimin en öncelikli görevi olarak, örgütü ayakta tutmak ve örgütsel çalışmalarını gerçekleştirmek için gerek insan kaynaklarını işe koşturmak, gerekse madde kaynaklarını etkin ve hızlı bir biçimde kullanmak için çok etkili iletişim kurmaktır. Örgütün her alanında etkin ve hızlı olan insan olduğu için iletişimi, örgütün kan damarı olarak nitelemek yanlış olmaz (Aydın, 1994: 73).

Toplumsal ihtiyaçların çeşitliliğine paralel olarak açılan okulların amaçlarının çeşitli olması ve kapasitelerinin üstünde öğrenci almaları ve büyüyen örgütlerde paralel kademeler arasındaki kopukluk iletişimin önemini arttırmıştır (Can, 1992: 160).

Okulun hedeflerine ulaşabilmesi, amaçlarını çok etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi ve öğretmenlerinin gereksinimlerini karşılayabilmesi için iletişim en önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Okuldaki iletişimin yetersiz, etkisiz ve kötü olması durumunda, çalışanlar arasında çatışma ve çözülme meydana gelmektedir (Davis, 1988: 509).

Okulların gittikçe büyüüp, çoğalması ve yönetimin de karmaşıklaşması, okullarda iletişime olan ihtiyacı arttırmıştır. Ülkemizde nüfusun hızla artması sonucunda, eğitime olan talepte artmıştır. Cumhuriyetin ilk kurulduğu yıllarda ülkemizde 13 milyon insan yaşarken, bugün sadece eğitim görmekte olan öğrenci sayımız bu sayıdan daha fazladır (Can, 1992: 159). Bilindiği gibi ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler, gruplar, topluluklar ve örgütler için iletişim hayati bir öneme sahiptir. Okullar hedeflere ulaşmak için bireylerin eylemlerine ihtiyaç vardır. Hedeflere yönelik davranışlar iletişim yoluyla ortaya çıkarılır; dolayısıyla mesajın netliği ve anlaşılabilirliği ne kadar iyiyse, yönetici, öğretmen ve öğrenci faaliyetlerinin de hedefe yönelik ilerleme şansı o kadar fazladır (Hoy ve Cecil, 2010: 53). Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılması imkânsızdır. İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesi ve alınmasının yönetsel açıdan önemli bir rolü bulunduğu gibi, işgörenlerin olumlu tutumlar edinmesinde de etkili iletişim sürecinin rolü bulunmaktadır (Orpen, 1997: 59).

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini (Samsun İli Örneği) öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlemektir.

1.3. Alt Problemler

1. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri boyutlarına (empati, sosyal rahatlık, destekleme, iletişim) ilişkin alguları öğretmenin cinsiyetine göre farklılık göstermekte midir?
2. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri boyutlarına (empati, sosyal rahatlık, destekleme, iletişim) ilişkin alguları öğretmenin branşlarına göre farklılık göstermekte midir?
3. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri boyutlarına (empati, sosyal rahatlık, destekleme, iletişim) ilişkin alguları öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
4. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri boyutlarına (empati, sosyal rahatlık, destekleme, iletişim) ilişkin alguları öğretmenlerin öğretmenlikte hizmet yılına göre farklılık göstermekte midir?
5. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri boyutlarına (empati, sosyal rahatlık, destekleme, iletişim) ilişkin alguları okul müdürünün yaşına göre farklılık göstermekte midir?

1.4. Sayıtlar

Bu araştırma aşağıdaki sayıtlara dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cevaplarının onların görüşlerini doğru olarak yansıttığı kabul edilmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın evreni Samsun ili İlkadım, Canik, Tekkeköy, Atakum ilçelerindeki ilköğretim okulları öğretmenleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

İletişim: Duyguların, düşüncelerin, emirlerin, olayların, sorunların ve açıklamaların kişi ya da gruplara iletilme sürecidir (Aydın, 1994: 149).

Yönetici: Her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında yönetim görevi olan kişi (MEB Yönetici ve Öğretmenlerin Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar, 2006).

Öğretmen: Her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında, kurs ve seminerlerde eğitim ve öğretim hizmetlerini yürüten kişi (MEB Yönetici ve Öğretmenlerin Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar, 2006).

1.7. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, ilköğretim okullarının yöneticilerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirleyerek, olası problem ve problemin kaynaklarına dayalı çözümler geliştirmesi açısından önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin iletişim konusunda gerekli yeterliklere sahip olması okulu birçok yönden olumlu etkileyecektir. Öncelikle yıkıcı nitelikteki iletişim çatışmalarının en aza indirilmesi, çalışanlar arasında paylaşım ve işbirliğinin artırılması, okulun iklimini doğrudan doğruya olumlu biçimde etkileyecektir. Sağlıklı bir okul iklimi çalışanların işinden daha fazla doyum sağlamasına, moral ve motivasyonunun artırılmasına, okula ve mesleğe bağlılık duygusunun geliştirilmesine ve buna bağlı olarak da verimliliğin ve performansın artmasına yol açacaktır. Bu anlamda bu araştırma yöneticilerin iletişim yeterliklerini farklı yönleriyle ortaya koyabilme açısından da önem taşımaktadır.

Ayrıca bu araştırmanın alanda yapılacak benzer çalışmalara veri sağlaması açısından da önem taşımaktadır.

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2. 1. İletişim

İletişimde anlatmak ve anlamak çabası bulunmaktadır. İletişimin tam olarak gerçekleştirilebilmesi gönderilen mesajların alıcıyla ulaşması ve yanıtının alınması gerekmektedir. Yönetmel iletişimde de, kişiler arası iletişimde de iletişim sürecine katılan bireylerin karşılıklı olarak anlam ve yanıt göndermesi gerekmektedir (Başaran, 1996: 42).

İletişim sürecinde anlatılmak, aktarılmak ve paylaşılmak istenen anlam, değişik biçimlerde kodlanarak değişik araçlarla muhataba iletilebilir. İletişim sürecinin başarısı, insanların birbirlerini doğru biçimde algılamasına ve bu süreçte kullanılan sembollere ortak anlamlar yüklemelerine bağlıdır (Eren,1993: 218).

İlköğretim okul müdürleri ve öğretmenler ile arasında kuracağı iletişimle onların davranışlarını değiştirip yönlendirebilir. Öğretmenlerle olan ilişkileri geliştirilip öğretmenler arası çatışmaları önleyip; eşgüdümü arttırarak denetim sağlayabilir (Erol, 1996: 97).

2. 2. İletişim Sürecini Oluşturan Öğeler

2.2.1.Kaynak

Bilindiği gibi kaynak iletişim sürecini başlatan ilk öğedir (Tutar, 2003: 48). Gönderici fikirlerini, arzularını, ihtiyaçlarını ve bilgilerini alıcıya iletme amacıyla uygun yolu seçer ve kodlar (Ataman, 2001: 419). Bilgi, fikir, duygu, kanı ve olaylara ilişkin izlenimler, kaynağın zihninde bir dizi işlemde geçer ve kelimelere, rakamlara, şekillere, işaretlere, hareketlere ve çeşitli sembollere dönüştürülür (Güney, 2000: 353).

Gönderici alıcıya mesajı gönderirken alıcının tanıyacağı ifade ve sembolleri kullanması gerekmektedir. Alıcının algılamasını kolaylaştırmak için soyut ifade ve semboller yerine somut ifade ve sembolleri tercih edilmelidir (Hoşgörür, 2002: 279). Kaynak için en önemli nokta iletinin alıcı tarafından kendi kafasındakine en yakın düzeyde algılanması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için alıcının tanıyacağı ifade ve semboller kullanılmalıdır (Yavuzer, 2003: 133). Gönderici sembolleri alıcının daha önce alışmış olduğu anlamlarda kullanması gerekmektedir. Sembollerin daha önce alışılmış anlamlarda kullanılmaması iletişim sürecinde çatışma ve zaman kaybını arttırmaktadır (Eren, 1993: 279).

Ergin ve Birol (2000: 43-44) , kaynağın zihnindeki fikir ve anlamları alıcıya iletmedeki başarısını etkileyen faktörleri aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- Konuşma, yazma, dinleme, okuma ve düşünme dile dayalı iletişimin öğeleridir.
- İçinde bulunduğu toplumun kültürü, değerleri, inançları, gelenek, görenekleri bireyin iletişim sürecini etkiler.
- Kaynağın kendisi, alıcısı ve iletceği konu hakkındaki bilgi ve becerilere sahip olması daha sağlıklı ve dinamik bir iletişim sağlar.
- Kaynağın kendisine, alıcıya ve iletceği konuya ilişkin olumsuz tutuma sahip olması sağlıklı bir iletişimi engeller. Alıcının iletinin sonuçlarını kabul etmesi kaynağın güvenilirliğine ilişkin algısına bağlıdır.
- Kaynağın konusunun uzmanı olması güvenilirliğini artırır.
- Kaynağın inanırlık derecesi de güvenilirliğini etkiler. Kaynak çıkarlarına uygun konuşuyorsa güvenilirliği azalacaktır. Kendi çıkarlarına zıt konuşan bireylerin güvenilirliği daha fazladır.
- İletişim sürecinde alıcı kaynağa güveniyorsa iletleri destekleyici bilgilere önem vermez ve kabul eder.

İletinin konusunun bireyin ilgisini çekmesi durumunda alıcı kaynağın güvenilirliğini pek fazla sorgulamaz (Tomul, 2005: 147). Kaynağın uzmanlığının ötesinde güvenilirliğini etkileyen etmenlerden biri de çekiciliğidir. Görünüş, benzerlikler,

kaynağın çekiciliğini artırır. Alıcının tecrübesinin az olduğu ya da daha önce hiç karşılaşmadığı düşünülen konularda konu ile ilgili bir açıklama yapılması iletişim sürecini daha başarılı kılacaktır (Eren, 1993: 280).

Kaynak iletişim sürecinde kanaat, tutum ve davranışların değiştirilmesinde birince derecede etkin ve hızlı rol oynar (Yatkın ve Yatkın, 2006: 46). İletişim sürecinin başarısı göndericinin bilgi, yetenek ve özelliklerine (Hoşgörür, 2002; Eren, 2002: 70-279), iletişim becerisine, tutumlarına, deneyim ve bilgisine, kaynak üzerinde etkisi olan çevresel-toplumsal-kültürel öğelere önemli ölçüde bağlıdır (Güney, 2000: 354-355). İletişimde geribildirim sürecinde kaynak alıcı konumuna geçer (Tomul, 2005: 46).

Örgüt içerisinde iletişim sürecinin kaynak tarafından başlatılması örgütsel bir sorunun ortaya çıkmasıyla, dış etkenlerin etkisiyle veya göndericinin kişisel ya da toplumsal düşüncelerinin etkisiyle gerçekleşir (Uygur ve Göral, 2005: 133).

2.2.2. Algı ve Değerleme

Alıcı ve vericinin kendilerine çevreden ulaşan bilgi, duygu, fikir ve mesajları algı ve değerlendirme şekilleri ile ilgilidir. Algılama süreci kişilerin değer yargıları, amaç ve hedefleri, yetiştikleri kültür, bilgi, his, deneyim, biyolojik ve fiziksel özellikler tarafından etkilenir. Alıcının beklenti ve ihtiyaçları da algılama şeklini etkilemektedir. Duyu organları yoluyla alınan mesajların, alıcı tarafından değerlendirilip gözden geçirilmesi, önceki uygulamalarla karşılaştırılması alıcının kendine uygun davranışın göstermesini sağlayacaktır (Eren, 1993: 218).

2.2.3. Mesaj

Mesaj iletişim sürecinde kaynak ve alıcı için aynı anlamı ifade eden duygu, düşünce ve bilgilerdir (Güçlü, 2000: 133). İki ya da daha fazla kişinin bilişsel, duyuşsal, psikomotor davranışlarında değişiklik yapmak için düzenlenmiş işaretler örüntüsü (Ergin ve Birol, 2000: 55) veya gönderici tarafından, iletişim sürecinin gerçekleştiği toplumca bilinen

ifadelerle, sembol ya da simgelerle kodlanan, paylaşılmak istenilen bilgi, duygu ve düşünce ile yüklü olarak alıcıya çeşitli kanallarla ulaşan ögedir (Hoşgörür, 2002: 71). Kaynak kodlayıcısının fiziksel ürünü mesajdır (Bıçakçı, 2004: 25).

Kodlar belli bir kültürel anlaşmaya dayanan, insanların mesajlarını değiş tokuş etmelerini sağlayan anlam sistemleridir. Kaynak tarafından hazırlanan mesajların işaret haline dönüşmesinde kullanılan simgeler ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların tümüne kod denir (Yatkın ve Yatkın, 2006: 51). Dil gelişmiş bir kod sistemidir (Bıçakçı, 2004: 21). Dilin ilk ögesi ses, ikinci ögesi kelimeler, üçüncü ögesi gramer ve dördüncü ögesi anlamdır (Erdoğan, 2002: 106).

Mesajın kod simgelerine dönüştürülmesine kodlama, kodlanmış mesajların içeriğinin yeniden elde edilmesi için yapılan çözümleme sürecine de kod açma denir. Alıcının mesajı, o andaki bütün ilişkiler ve diğer koşullar çerçevesi içinde, yeniden anlam vermesine yorumlama denilmektedir (Cüceloğlu, 2005: 76-77). İnsanlar kişisel tecrübelerle, özel ilişkilendirmelere sahip olabilir fakat kişisel anlamlara sahip olamaz. Dil örgütlü yaşama bağlı olarak anlamlandırılır. İletişimde dil tek başına hiçbir anlam ifade etmez. İletişim kuran insanlar ortak yaşamlarına ve paylaşımlarına bağlı olarak kelimelere anlamlar yükler. Kodlamada kullanılan semboller toplumsal etkileşimin ürünü olup; iletiyi kodlamayı kolaylaştırmakta, kısaltmakta, içeriğini zenginleştirmektedir. Kodlamanın içeriği toplumsal yapıya göre şekillenmektedir. Küreselleşen dünyada iletişim ve kodlama tarihsel ve sosyo-kültürel olarak yerleştiren ve zaman içinde değişen dinamik bir sistemdir, ait olduğu toplumun değer yargılarını içermektedir (Erdoğan, 2002: 119-120).

Kodlamada önemli olan gönderici ile alıcının kodlara aynı anlamı yüklemesidir. Aksi halde iletişim gerçekleşmeyecek ya da hatalı gerçekleşecektir. Kodlamada mümkün olduğunca az sembol seçilmelidir. Yazılı iletişimde ifade edilmek istenen kelimeler altı çizili, farklı yazı karakteriyle ya da koyu yazılabilir. Sözlü iletişimde ise jest ve mimikler, ses tonundaki değişimler kodların vurgulanmasını sağlamaktadır. Kaynak

sahip olduğu ve paylaşmak istediği düşünceyi öncelikle hareket, jest, mimik, ses, söz, çizim, ışık, resim, heykel, yazı, formül gibi sembollerden en az birine dönüştürerek mesaj haline getirmektedir. Bu semboller alıcıya uygun olarak seçilmelidir (Ataman, 2001: 419).

Yatkın'ın (2006) Rigel'den aktardığına göre; mesaj hedef kitlenin dikkatini çekecek şekilde kurgulanmalı, anlamı bozulmayacak şekilde aktarabilecek bir kaynak seçilmeli, kaynak ve alıcının ortak yaşama alanlarına ait ifadeler kullanılmalı, mesaj alıcıda ihtiyaç uyandırmalı ve bu ihtiyacı karşılamalıdır (Yatkın ve Yatkın, 2006: 49-50). Mesaj anlaşılır olmalı, açık olmalı, uygun zamanda gönderilmeli, uygun yolu izlemeli, etkililiği için kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır (Güney, 2000: 358-359).

Kodlama sonucunda belirli bir fikir, düşünce, duygu veya bilgi fiziksel bir şekle dönüşerek söz, yazı, şekil veya jest şeklinde alıcıya iletilir. Algılamadaki farklılıklar iletişimin amacına ulaşmasını engelleyebilir (Ataman, 2001: 419). Mesaj, kaynağın iletmek istediği anlamı sembolize eder ve alıcıya ulaşacak anlamın anlaşılmasında büyük bir rol oynar (Eren, 1993: 283). Mesaj iletişim sürecinin amacına bağlı olarak şekillenir (Toprakçı, 2004: 207).

Mesajın anlamlandırılmasını sağlayan kod, bir kültür veya alt kültürün üyelerinin paylaştığı bir anlam sistemi olarak tanımlanabilir. Kod göstergelerden, bu göstergelerin nerede nasıl kullanılacağı ve birleştirilerek daha karmaşık iletilerin nasıl oluşturulabileceğini belirleyen kurallardan oluşur. Bireyin içinde bulunduğu çevre mesaj ağı ile çevrilidir. Bu çevre içinde ki birey her mesaj algılamaz, ilgi ve gereksinimlerine göre tartar ve seçer (İnceoğlu, 2000: 48).

2.2.4. Kanal

Kanal en sade biçimde gönderici ve alıcı arasındaki bağdır (Hoşgörür, 2002: 71). İletişim sürecinde kaynağın amaçları doğrultusunda alıcıya gönderilen iletilerin

taşındığı araç, gereç, yöntem ve teknikler kaynağı ifade eder (Tomul, 2005: 150). Kanal duyu organlarını uyaraabilen, belli fiziksel özelliklere sahip araçlardır. Uyardıkları duyu organına göre işitsel, görsel, dokunmayla ilgili, tat almayla ve koklamayla ilgili kanallar olarak sınıflandırılır (Güçlü, 2000: 136). İletişim sürecinde her duyu organına karşılık bir kanaldan söz edilir. Mesaj kelimelerle ifade ediliyorsa işitme kanalından, yüz ifadeleri, el kol hareketleri, beden duruşu, yazı, resim söz konusu olduğunda görsel kanaldan söz edilmektedir (Bıçakçı, 2004: 19).

İletişimin etkililiğinde kanal seçimi büyük önem taşımaktadır (Yavuzer, 2003: 133). Kaynak hedef kişilere en uygun, en kolay ve en çok etkili iletişim kanalını seçmelidir. Yüz yüze iletişim de alıcının iletişime katılması ve geribildirim olarak iletinin etkilerini gözlemesi ve iletideki sapma olanaklarını bulması yüz yüze iletişimi daha avantajlı kılmaktadır (Tomul, 2005: 151). Yüz yüze iletişimde kullanılan görme ve işitme kanalları diğer kanalların üzerinde bir öneme sahiptir (Eren, 1993: 283).

İletişim kanalları biçimsel kanallar (emir ve talimatlar, elektronik posta, işletme gazetesi, toplantılar, telefon, faks, dâhili yazışma, tele konferans, raporlar, bültenler, afişler, posterler) ve biçimsel olmayan kanallar olmak üzere iki yolla gerçekleştirilir. Biçimsel iletişim kanalları çalışanların iletişim ihtiyacını tam olarak karşılayamaz. Biçimsel olmayan iletişim kanalları örgüt içinde sorun çözme ve koordinasyonu sağlamada önemli bir etkidir. Grup dayanışmasını artırır. Biçimsel iletişim kanallarının yetersizliği veya bu kanallara duyulan inancın azalması örgüt içinde dedikodu, rivayet, söylenti türü iletilerin yaygınlaşmasını sağlamaktadır (Ataman, 2001: 420-421).

2.2.5. Alıcı

Alıcı, kanaldan gelen mesajları alan (Cüceloğlu, 2005: 73), yorumlayan ve bunlara sözlü sözsüz tepkide bulunan kişi ya da kişilerdir (Yavuzer, 2003: 133). Kaynağın gönderdiği iletiyi alan, okuyan, izleyen kişi, grup, topluluk ya da kitle olarak da

tanımlanabilir (Tomul, 2005:152). Tek ya da çok kişi, belirli ya da belirsiz olabilir (Hoşgörür, 2002: 71). İletişimin başarılı olmasında göndericinin ve alıcının iletişim bakımından yeterlikleri, iletişim konusundaki tutum ve istekleri (Yavuzer, 2003: 134) sosyo- kültürel yapıları, bilgi düzeyi, davranış özellikleri, iletişim becerileri önemli etkenlerdir). İletişim sürecinde algılanan iletiler bireyin geçmiş yaşantısına bağlı olarak şekillenir ve anlamlandırılır (Karip, 2003: 153). Alıcı iletişim sürecinde birbirini izleyen dikkat, anlama, benimseme, saklama ve anımsama, eylem aşamalarını izleyen bir yol izler. Her iletişim sürecinde bu değişkenler eşit oranda çok etkili olmaz. Ayrıca bu değişkenlerden birinin başarılı olması bir sonrakinin de başarılı olacağını garantilemez. Alıcı gelen iletiye yönelerek, tüm dikkatini vererek, karşıdakinin duygularını anlamaya, tanımlamaya, zamanında yanıt vermeye ve onları tekrarlayarak anladığını belirtmeye çalışarak iletiyi anlama ve yorumlamasına etkin ve hızlı dinleme denilmektedir (Tomul, 2005: 155).

Alıcı mesaj almalı ve almaya istekli olmalı, bilgili ve geri besleme sistemine sahip olmalı, mesaj alma konusunda seçici olmalı ve aynı zamanda kaynak olma özelliğine sahip olmalıdır (Güney, 2000: 363-364). Alıcının iletiyi tam olarak doğru anlamlandırması için etkin ve hızlı dinlemeyi bilmesi ve uygulaması gerekmektedir. İyi bir dinleyici susmalı, konuşmacıyı rahatlatmalı, serbest bir konuşma ortamı oluşturmalı, konuşmacıyı dinlemek istediğini belirtmeli, ilgilendiğini gösteren sorular sormalı, dikkati dağıtacak şeyleri ortadan kaldırmalı, kendisini konuşmacının yerine koyabilmeli, sabırlı ve sakin olmalı, tartışmalardan kaçınmalı, konuşmanın sonunda konuşulanları teyit edilmelidir (Ataman, 2001: 419-420). Etkin dinlemeyi sağlamanın bir yolu da empati kurmadır. Empati ile karşıdaki bireye anlayışla ve özenle yaklaşılır. Kişinin duygu sezisine dayalı iletişim kurulursa, bireyin güdülenmeleri, geçmiş deneyimleri, o anki duyguları ve tutumları, geleceğe dair umutları ve beklentileri daha iyi anlaşılır (Bıçakçı, 2004: 33).

İletişimin çok etkili olabilmesi için kaynak ile alıcının kodlama sistemini ve sembolleri bilmeleri gerekmektedir (Eren, 1993: 284). Kodu çözme, alıcının iletiyi yorumlayarak

anlamlandırmasıdır. İnsanlar çevreden aldıkları verileri, içinde buldukları durumu, beklentilerini, geçmiş yaşantılarını, toplumsal ve kültürel etkileri de göz önünde bulundurarak anlamlandırır. Ayrıca bireyin önyargıları amaçları ve ihtiyaçları, kod çözmede ortaya çıkabilecek sorunlarda anlamlandırma sürecinde etkili olmaktadır (Ataman, 2001: 420).

Kod açmada kaynak ve alıcının ortak deneyim ve yaşantıları çok önemli olduğu karşımıza çıkmaktadır. Bu ortak yaşantı ve deneyimlerin fazla olması iletişimi o kadar çok etkili ve sürekli kılar (Güney, 2000: 364). İletişim sürecinde iletinin anlamlandırılmasında bireyin zekâsı (olumlu yönde), kişilik özellikleri (zekâ, öz saygı gibi) bireyin ikna kabiliyeti, kişinin algısındaki tutarlılık, inanç ve tutumları, gereksinimleri (Ergin ve Birol, 2000: 151). İletilerin alıcının amacına uygun olması da etkili olmaktadır (Tomul, 2005: 153). İletişim sürecinde alıcının algısı da önemli bir filtre görevi görür. Alıcı içinde bulunduğu duruma bağlı olarak iletinin görmek istediği kısmını algılayacak, iletiye gönderenin yüklediği anlamdan farklı bir anlam yükleyerek ona göre bir mesaj gönderecektir. Bu da iletişim sürecinin yetersiz olmasına neden olabilmektedir (Eren, 1993: 280).

İletişim sürecinin etkililiğini sağlamada önemli etkenlerden biri de tutum ve algılardır. Tutum, bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir nesne, toplumsal konu, ya da olaya karşı deneyim, motivasyon ve bilgilerine dayanarak oluşturduğu zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepki önerilimidir (İnceoğlu, 2000: 5). Algı ise herhangi bir nesneyi, olayı veya ilişkiyi görmek, duymak, tatmak, koklamak veya hissetmektir (İnceoğlu, 2000: 135).

2.2.6. Dönüt

Kaynağın gönderdiği iletiye karşılık hedef birimin gönderdiği cevaptır (Cüceloğlu, 2005: 78). İletişim sürecinin tamamlanabilmesi için kaynağın alıcının mesaj alıp

almadığına veya mesajların ulaşıp ulaşmadığına, iletmek istendiği gibi anlaşılıp anlaşılmadığına ilişkin dönüt alması gerekmektedir (Güçlü, 2000: 135). Alınan dönüte göre gönderici daha sonraki iletilerde değişiklik yapabilir (Hoşgörür, 2002: 72). Her geribildirim kendisinden sonraki iletiyi belirlediği için iletişim sürecine süreç özelliği kazandıran önemli bir aşama olarak karşımıza çıkmaktadır (Tomul, 2005: 159).

İletişimin en verimli olduğu, dönütün en iyi alındığı durum yüz yüze iletişimidir (Güçlü, 2000:135). Yüz yüze iletişimde kaynak mesajı gönderdikten ve alıcının tepkisini dile getirdikten sonra kaynakla alıcı yer değiştirmektedir. Alıcının mesajı cevaplaması ile yine kaynak alıcı, alıcı kaynak durumuna geçmekte ve bu durum iletişim süreci boyunca devam etmektedir (Yatkın ve Yatkın, 2006: 51).

İyi konuşmacılar geri bildirim duyarlı olmalarına rağmen otoriter kişiler geribildirim hemen hemen tamamen görmezden gelirler. Etkili iletişim için kaynak ve alıcı arasında eşit ileti akışı sağlanmalıdır. Bunun içinde iletişim geribildirime açık olmalı, iletişimde geribildirim ile kaygıların, korkuların ve gerilimin azaltılması sağlanmalıdır. Dönütün çok etkili olabilmesi için alıcının etkin ve hızlı olması, iletiyi tam olarak algılaması ve uygun dönütler vermesi gerekmektedir. Böylece alıcı ile kaynak arasında olumlu ve derin bir ilişki kurulması sağlanmaktadır (Bıçakçı, 2004: 22-32).

Dönüt olumlu ve olumsuz olabilmektedir. Kaynak olumlu dönüt aldığı anda iletişim sürecinin doğru olduğunu düşünür ve aynı şekilde mesaj göndermeye devam etmektedir. Fakat olumsuz dönüt aldığı anda gönderdiği ve göndereceği mesajları kontrol ederek onları yeniden düzenler. Dönütün önemli bir işlevi de alıcının iletişim sürecine tam olarak katılmasını sağlamasıdır (Güney, 2000: 363-366).

2.2.7. Gürültü

Kaynak birimin gönderdiği mesajla alıcı birimin aldığı mesaj arasında oluşan farka gürültü denilmektedir. Gürültü, iletişim sürecinin her aşamasında görülebilir (Güney,

2000: 363-367). İletişimin doğruluğunu, güvenilirliğini azaltan, bozan her şey gürültüdür. Gönderici ve alıcının iletişim becerisinin yetersizliği, kanalın yanlış seçilmesi, kodlamada ve kod çözmede ortaya çıkan hatalar, gürültü olarak ifade edilebilir (Ataman, 2001: 422). Gürültü kaynağı kanalda ve hedef birimde yer alabilir. Ağlayan çocuğun gürültüsünden dolayı mesajı alamayan alıcı için gürültü kanaldadır. Fakat işitme bozukluğuna sahip bir bireyden bahsediyorsak gürültü kaynağı hedef birimdir (Cüceloğlu, 2005: 74). Gönderici eğer bir bilgiyi kodlayamıyorsa, mesaj imla hataları taşıyorsa, alıcı mesajı yanlış çözümleyip yanlış anlamlandırıyorsa gürültü yaratılmıştır (Bıçakçı, 2004: 34). İnançları, tutum ve değerleri, içinde bulunduğu psikolojik durum, önyargıları, gereksinimleri nedeniyle hedef birim alıcıdan gelen mesajı söyleyenin söylediğinden farklı bir şekilde yorumlayabilir. Bu tür durumlarda psikolojik gürültüden söz edilmektedir. İletişim aksaklıklarında psikolojik gürültü büyük bir paya sahiptir. Hatta ilişkilerin kopmasının temelinde psikolojik gürültüler yatmaktadır (Cüceloğlu, 2005: 75).

2.3. İletişim Türleri

İletişim sözlü iletişim, yazılı iletişim, sözsüz iletişim olarak üçe ayrılır.

2.3.1. Sözlü İletişim

Bireyler arasında gerçekleşen konuşmalar ve yazışmalar sözlü iletişim kapsamına girmektedir. Sözlü iletişimde harfler ve sözcükler mesaj alış verişinin gerçekleşmesine yardım etmektedir (Yatkın ve Yatkın, 2006: 53). Sözlü iletişimin temel ögesi, insansal ortak simgelerin en gelişmiş olan dildir (Bıçakçı, 2004: 29). İletişimin etkililiği için bireylerin konuşma ve dinleme becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Güçlü, 2000: 137). "Dilin bilgilendirici, dinamik, duygusal ve estetik işlevleri bulunmaktadır" (Tomul, 2005: 163).

Sözlü iletişimde bireyler aynı mekânda yüz yüze iletişim gerçekleştirirler. Yüz yüze yapılan iletişimde ise beden ve beden dilinin doğru kullanılmasıyla zengin bir

iletişim ortamı sağlanabilir (Yatkın ve Yatkın, 2006: 54). Dökmen (1999: 27) sözlü iletişimi dil ve dil ötesi olmak üzere iki alt sınıfa ayırmıştır. Dil ile iletişimde aktarılmak istenen bilgiler kodlanır ve alıcıya aktarılarak anlamlandırılır. Dil ötesi iletişim ise sesin niteliği ile ilgilidir. Sesin tonu, hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar vb. özellikler dil ötesi iletişimdir. İletişimde bireylerin ne söylediğinden çok nasıl söylediği önemli olduğu karşımıza çıkmaktadır.

2.3.2. Yazılı İletişim

Yazılı iletişimin en önemli özelliği olarak iletişimin bir metin veya belge üzerinde yapılmasıdır. Gönderilecek bilginin niteliğinin ve içeriğinin değiştirilmeden iletebilmesi, çok sayıda kişiye ulaşabildiği için zamandan kazanmayı sağlaması, yasal ve güvenilir bir yol olması (Yatkın ve Yatkın, 2006: 56) ve mesajların gönderilmeden önce rahatça denetlenebilmesi yazılı iletişimin en önemli avantajlarıdır. Fakat sözlü iletişimin avantajı olan geri bildirim yazılı iletişimde daha sınırlıdır. Yazılı iletişimin sosyal yanının az olması, kırtasiyecilik sebebiyle ekonomik olmaması, hiyerarşiyi izlemesi sebebiyle zaman kaybına yol açması ise dezavantajlarıdır (Bıçakçı, 2004: 28).

2.3.3. Sözsüz İletişim

Sözcüklerle değil hareket ve davranışlarla gerçekleşen iletişim türüdür. Sözlü iletişimi pekiştirmek amacıyla kullanılır (Yatkın ve Yatkın, 2006: 54). Sözsüz iletişimde sözlü iletişimde gönderici olan ses, ağız ve dişlerin yerini beden ve yüz alır (Dökmen, 1999: 27). Kişilerarası iletişimde sözlü ve sözsüz iletişim birlikte kullanılır (Yavuzer, 2003: 134). İletişim tek başına sözcüklerle ifade edilemez. İnsanlar tüm bedenleri ile iletişim kurarlar. Jestler, mimikler, oturuş, duruş, ses tonu gibi tavırlarla ifade edilen iletişim sözsüz iletişimdir ve sözcükleri kuvvetlendirir (Güçlü, 2000: 140). Sözlerle söylenenler dinlenirken, sözcüklerin türüne, konuşma hızına, bireyler arasındaki mesafeye, ses tonuna, susma sürelerine ve beden hareketlerine bakarak ileti anlamlandırılmaya

çalışılır (Tomul, 2005: 151). Günlük yaşamda insan pek çok uyarının etkisiyle bilinçli olarak ve ya bilinçsiz olarak beden dilini sıkça kullanır (Bıçakçı, 2004: 24).

Sözsüz iletişimde kullanılan ifadeler sözlü iletişime göre iletişimin daha büyük bir bölümünü kapsar. Sözsüz iletişim etkili olmaktadır, duyguları belirtir, çift anlamlıdır. Bir kişi asık suratla konuşarak kızgınlığını gizlemeye çalışsa ya da heyecanlı tavırlar sergileyerek sevincini gizlemeye çalışsa dahi bunu başaramaz. Aynı zamanda sözsüz iletişim belirsizlik içermektedir. Durgun bir kişiyi yorulmuş olarak, üzgün olarak, kızgın olarak ve ya bedensel bir rahatsızlığa sahip olarak düşünebiliriz (Dökmen, 2005: 33-36).

Sözsüz iletişimde alıcıya bazı iletiler iletilir (Dökmen, 1999: 34). Sözlü ifadeler bedensel ifadelerle pekiştirilir, söylenenler bedensel hareketlerle vurgulanır, iletişimin akışını düzenlenir, sözcüklerin söylediğini beden söylemiyorsa konuşulanlar yalanlanır. (Güçlü, 2000: 140-141). Sözsüz iletişimin öğeleri; beden konumu ve duruşu, jestler ve beden hareketleri, yüz ifadeleri ve gözler, söyleyiş tarzı, sesin tonu, vurgulamalar ve susmalar, dokunma, görünüş ve kıyafet, çevre kullanımı, iletişim ortamı ve zaman biçiminde sıralanabilir.

2.3.3.1. Bedenin Konumu ve Duruşu

İnsanlarla ilk karşılaşmada onları söylediklerine göre değil görünüşlerine göre yargılarız (James, 2004: 48). Beden duruşu ve konumu bireyin duyguları hakkında bilgi verir (Yavuzer, 2003: 135). İletişim sürecinde karşıdaki bireyin duruşu, hangi yana eğildiği, yüzün hangi yöne dönük olduğu, kolların açık ya da kapalı oluşu, ayakların açık ya da kapalı oluşu, bacakların üst üste atılmış olması gibi bedensel duruşlar birer mesaj içermektedir (Cüceloğlu, 2005: 41). Bedensel hareketler aynı zamanda bireyin konumunu da ifade etmektedir. Üst düzeyde bulunan bir kişi karşısında otururken

küçülüp sandalyenin içine hapsolan birey, astların yanında çiçek gibi açılır, bacak bacak üstüne atar, koltuğa yayılır (Bıcağcı, 2004: 25-26).

2.3.3.2. Jestler ve Beden Hareketleri

Jestler yani el kol hareketleri duyguların en güzel belirtileridir. Birey kendisini kontrol etmeye ve duygularını gizlemeye çalışsa da el kol hareketleri onu ele verir (Cüceloğlu, 2005: 45). Düşünceleri destekleyen ve onları somutlaştıran, duyguları dile getiren hareketlerdir. İnsanlar duygu ve düşüncelerini saklamak isteseler de bunu engelleyemezler (Yavuzer, 2003: 135) Konuşma ortamında birey rahatsa jestlerini daha fazla kullanır. Fakat üzüntülü ve sıkılğan ise jestlerini kullanmaz (Güçlü, 2000: 141).

2.3.3.3. Yüz İfadeleri ve Gözler

İletişimde en çok dikkat çeken yüz, yüzde ise en çok dikkat çeken gözlerdir. Yüz ifadeleri karmaşıklığı ve hızlı değişmesi nedeniyle anlamlandırılması çok zordur (Cüceloğlu, 2005: 42-44). İnsanlar çoğunlukla gerçek duygularını saklamak istediklerinde yüz ifadelerini hiç kullanmamayı veya çok kullanmayı tercih ederler (Güçlü, 2000: 142).

Gözler başlı başına bir mesaj kaynağıdır. Bir kişi iletişim kurduğu kişinin gözlerine bakıyorsa onunla ilgilendiği, gözünü kaçırıyorsa bir şeyler sakladığı anlaşılır (Yavuzer, 2003: 135). El kol hareketleri ve beden duruşlarına kıyasla yüz hareketleri ve gözler daha fazla ileti aktarır. Gözler kıskançlık, mutluluk, acıma, şefkat, kin, sevgi gibi duygusal tepkileri kolayca yansıtır (Bıcağcı, 2004: 24). Göz teması çok az kullanıldığında sinirli ve güvenilmez; çok fazla kullanıldığında güçlü ve saldırgan gösteren güçlü bir araçtır. Karşıdaki kişinin sözleri rahatsız ettiğinde başka yöne bakmayı tercih ederken; sinirlendirdiğinde ise gözlerine bakmayı tercih ederiz (James, 2004: 77-78).

2.3.3.4. Söyleyiş Tarzı, Sesin Tonu, Vurgulamalar ve Susmalar

İletide anlamı kodlayan simgeler kadar ses tonu da iletişimi etkilemektedir. İletiler genelde ses tonu ile vurgulanarak gönderilir. Ses tonunda bireyin konuşmacı hakkındaki ön yargıları, inançları, duyguları, sosyo ekonomik yapısı, eğitim seviyesi, doğum yeri gibi özellikleri de anlaşılabilir. Ayrıca aynı sözcük düşük vurgu ile ve yüksek vurgu ile farklı anlamlar taşıyabilir (Tomul, 2005: 170).

2.3.3.5. Dokunma

Dokunma karşındaki bireye "Sen benim için önemlisin" mesajı vermektedir (Cüceloğlu, 2005: 46). Çoğunlukla sıcak ilişkiler oluşturmasına rağmen bazen belirsiz de olabilmektedir. Omuza dokunmak dostça bir ifadeyi belirtebileceği gibi egemenliği de belirtebilmektedir (Güçlü, 2000: 142).

2.3.3.6. Görünüş ve Kıyafet

Simgesel iletişim olarak adlandırılan görünüş ve kıyafet, egemen kültürün değer yargılarını yansıtmaktadır. Göstergelerin anlam kazanması için ona aynı anlamı yükleyen insanların oluşturduğu bir topluma ihtiyaç bulunmaktadır. Aynı göstergeler farklı kültürlerde farklı anlamlar taşımaktadır (Bıçakçı, 2004: 26-27).

Bireyin giyiniş tarzı onun ekonomik durumunu, dindar olup olmadığını, siyasi görüşünü vb. birçok şeyi ifade etmektedir (Cüceloğlu, 2005: 47).

Ayrıca kıyafetlerle birlikte takılan rozetlerde iletişimde alıcıya birtakım mesajlar iletir (Dökmen, 1999: 32). Kıyafetlerin temiz ve düzenli olması çevreye saygıyı ifade ettiği gibi çevredeki insanlardan daha saygılı ve olumlu davranışlar görmeyi de sağlamaktadır (Yavuzer, 2003: 135).

2.3.3.7. Çevre Kullanımı

İletişimin kurulduğu ortamın büyüklüğü, biçimi, rengi, aydınlatma düzeni, ısısı, sessiz ve tenha olması gibi fiziksel özellikler iletişimi etkilemektedir (Cüceloğlu, 2005: 61).

2.3.3.8. İletişim Ortamı

İletişim kuran bireylerin yaş, cinsiyet, sosyal mevki gibi değişkenleri, iletişim kurulan ortamın resmi veya sosyal ortam olması, bulunulan sosyal çevrenin normları, değerleri ve beklentileri (Cüceloğlu 2005: 55-56) içinde bulunulan ortamın fiziksel konumu, büyüklüğü, biçimi, rengi, aydınlanma derecesi, ısısı, sessiz ve gürültülü olması, ortamda bulunan insan sayısı gibi özellikler iletişimi ve mesajların yorumlanmasını etkilemektedir (Güney, 2000: 371-372).

İletişim kurarken bireyler karşısındakine uzak ya da yakın durarak birtakım mesajlar iletirler. Sevdiklerine karşı yakın dururken, sevmediklerine de uzak dururlar. Mekânların kullanışı dostluğu belirttiği gibi statüyü de belirtir. Önde olmak, yüksekte oturmak, sağda oturmak yüksek statü anlamına gelmektedir (Dökmen, 1999: 30-31).

2.3.3.9. Zaman

Kültürel değişimle birlikte zaman içinde sözlü ve sözsüz iletişim de değişime uğrar. Konuşulan dil, takılan takılar, rozetler, selamlaşma şekilleri vb. birçok iletişim öğeleri zamanla değişir (Dökmen, 1999: 34-35). Sözsüz iletişim duyguları etkin ve hızlı olarak aktarmaktadır. İletişimsizliği engeller. İnsanlar sözlü iletişim kurmasalar bile giyim, kuşamlarıyla, oturuş biçimleriyle, bakışlarıyla iletişim kurarlar. Ses tonu, mesafe, giyim kuşam gibi öğeler ilişkilerin nasıl anlaşılması gerektiğini belirler. Sözlü anlatımla ifade edilen anlamın daha iyi anlaşılmasını ve yorumlanmasını sağlamaktadır. İnsanlar diliyle çok kolay yalan söyleyebilmelerine rağmen bedenleriyle çok zor söylerler. Sözcüklerle söylenen ifadeler beden diliyle yalanlanır. Sözsüz iletişim belirsizlik içermektedir. Yüzünü somurtan bir bireyin yüzünü somurtma nedenini anlamak çok

kolay değildir. Bu duruma pek çok anlam yüklemek mümkündür. Birisiyle tartışmış olabilmektedir, hasta olabilmektedir, önemli bir şeyini kaybetmiş olabilmektedir vs (Ergin ve Birol, 2000: 129-132).

2. 4. Yönetim Kuramları ve Örgütlerde İletişim

Örgüt kuramları incelendiğinde ilk çalışmaların “Klasik Kuramcılar” tarafından yapıldığını görmekteyiz. Bunlardan Max Weber “İdeal Bürokrasi Modeli” ile başta yer alır. Weber’in yönetim ilkelerine göre özellikle örgüt yazılı kuralların oluşturulması, yönetici ve çalışanların bu kurallar çerçevesinde hareket etmesi öngörülüyordu (Eren, 1993: 218).

Geniş gruplar halinde bir arada çalışan insanlar, çalıştıkları örgütleri belli bir büyüklüğe eriştiklerinde rasyonel ilkelere ve önceden belirlenmiş kuralara uygun olarak örgütlenmeli ve yönetilmelidir (Dicle, 1974: 32). Klasik kuramcılar, insanın ekonomik çıkarlarını ön plana alınması gerektiğini, yönetilmeye ve kontrol edilmeye ihtiyacı olduğunu düşünürler. Klasiklere göre, iletişim akımı ve ilişkiler kâğıt üzerinde önceden saptanan kurallara göre yürür. İletişim, yukarıdan aşağıya doğru yetki çizgisini izleyerek devam etmektedir (Eren, 1993: 223).

Neo klasikler örgütte insan boyutunu öne çıkararak, “sosyal insan” modelini ortaya koymuşlardır. Bu akımın öncüleri, Mayo, Dickson, Levin, Humans ve Whyte’tir. Bunlar, klasiklere karşı formal iletişimin yanına informal iletişimi; yukarıdan aşağıya iletişimin yanına da aşağıdan yukarıya iletişimi eklemiştir. Neo klasik yaklaşımlar içinde Hawthorne araştırmalarının farklı ve önemli bir yeri bulunmaktadır. Hawthorne araştırmaları hem klasik yaklaşımın bazı tezlerinin geçersiz olduğunu ortaya çıkarmış hem de örgüt ve yönetimde davranışsal boyutun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgüt için informal iletişimin ne kadar önemli olduğu anlaşılmıştır. Örgüt çalışanlarının isteklendirilmesi ve verimliliğin artırılmasında “karara katılmanın” önemi fark edilmiştir (Dicle, 1974: 32).

2.4.1. Yönetim Süreçleri ve İletişim

İletişim, örgütte bilgi ve fikir akışını sağlayan kan damarı ve sinir sistemi gibidir. Örgütü dinamikleştirir, dengeli ve işler hale getirmektedir. Bütün öge ve bölümleri arasında bağ olmaktadır . İletişim;

- Örgütün işleyiş ve amaçlarını gerçekleştirme aracıdır.
- Örgütün doğup gelişmesini, çevreyle ilişki kurarak uyumunu sağlayan sistemdir.
- Örgütün etken ve verimli yönetilmesini sağlayan araçtır.

İletişim hem yönetim sürecidir, hem de diğer yönetim süreçlerinin gerçekleşmesine yardım etmektedir (Eren, 1993: 236).

2.4.1.1. Karar Verme

Karar, yönetim sürecinde hem süreçlerin başlangıcı hem de sonucudur. Okul müdürü okulun yönetim faaliyetlerini yürütürken sürekli değişen duygu, düşünce, bilgi ve verilerin etkisi altında kalır. Bu sebeple okul müdürü alacağı kararlarda problem çözme yöntemini aşamalarını takip etmektedir. Okul müdürünün uyması gereken kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Aki, 2003: 43).

- Grup kararlarının sınırları çizilmelidir.
- Kararlarda düşünce birliği sağlanmalıdır.
- Karar sürecinde astlara ve o kararın etkileyebileceği kimselere katılma olanağı verilmelidir.
- Karar verme durumunda, işgörenlerin dikkat etmedikleri veya çok şey bilmedikleri konularda onları karar verme sürecine katmamak suretiyle önemli olan husus muhafaza edilmelidir.
- Karar vermektedirler etik açıdan da dikkatli olmak gerekmektedir ve bu çerçevede verilen kararın doğru ve adil olup olmadığı karardan kimin zarar ve fayda göreceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Yönetici okulla ilgili verecekleri kararlarda problem çözüme yöntemlerini kullanması gerekmektedir. Bunun için de yöneticilerin problem çözüme yöntem ve aşamalarını bilmeleri gerekmektedir (Eren, 1993: 241).

2.4.1.2. Planlama

Örgütlerin plansız çalışması mümkün değildir. Okulun ya da eğitim örgütünün etkinliğini sağlamak ve sürdürmek için planlı işletilmesi zorunludur. Bir sorun çözüme süreci olan yönetimin, bilimsel yöntemine uygun olarak yapılabilmesi için de planlama sürecine gereklilik bulunmaktadır (Başaran, 1996: 40-79).

Yönetim yazarlarının ortak görüşüne göre plan, örgütün amaçlarını gerçekleştirme temel belgedir. Planlama, okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanılma yollarının kararlaştırılması sürecidir. Okul müdürü, elindeki sağlam bilgilere dayanarak, okulun geleceğine ilişkin kararlar olmak zorundadır. Bu alınan kararların öncelik sırasına ve yapılma zamanına göre dizilmesi planın iskeletini oluşturur. Plansız yönetimler başarıya ulaşmaz. Günümüzde plansız bir yönetim/idari de söz etmek imkânsızdır (Başaran, 1996: 43-44).

2.4.1.3. Örgütlenme

Yönetimde örgütlenme süreci hem yeni bir örgüt kurmak hem de kurulmuş olan örgütü yaşatmak için kullanılır. Örgütlenme düzensizlikten düzen yaratma sürecidir. Okullarda yöneticiler, yönetim faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütmek için örgütlenme sürecinden yararlanmak zorundadır. Çünkü okula alınan girdilerin, okulda çalışanların, yönetsel ve eğitsel amaçlara ulaşmak için kullanılan araç gereçlerin aralarında güç birliği sağlamak gerekmektedir. Aynı zamanda okulda yapılan toplantı, küme, komisyon ve benzeri çalışmalar için de örgütlenmek gerekmektedir. Bunun

sonucunda okuldaki çalışanların görevleri belirginleşir ve çalışanlar arasındaki çatışma da azalmış olmaktadır (Başaran, 1996: 43-44).

2.4.1.4. İletişim

İletişim, emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve sorunların bireyden bireye ya da gruptan gruba aktarılma sürecidir. Dolayısıyla iletişim olmadan ortak bir amacın oluşturulması, bu ortak amaç doğrultusunda bireysel ve örgütsel çabaların eşgüdümleşmesi zordur (Aki, 2003: 47).

2.4.1.5. Eşgüdümleme

Tüm örgütlerin ortak sorunu, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin etkin ve hızlı bir biçimde çalıştırılmamasıdır. Eşgüdümleme okulda bulunan tüm güçleri, birbirine uyumlu biçimde, eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmedir. Öğretmenlerin eşgüdümleşmesi ve okulda eşgüdüme uygun ortamın yaratılması, okul müdürünün görevi olmaktadır. İlköğretim okul müdürü, okulun amaçlarını gerçekleştirmeye elverişli bir eşgüdümü sağlayamadığı sürece, okulunda öğretmenlerin güç birliği ve isteği ile yapılması gereken işlerde başarı gösteremez. Bu yüzden ilköğretim okul müdürü öğretmenlerini eşgüdümleşmede becerikli olmak zorundadır (Başaran, 1996: 81).

2.4.1.6. Değerlendirme

Değerlendirme, denetim sonucunda elde edilen bilgilerin birbiriyle karşılaştırılması ile varılan yargı denetiminin bir uzantısıdır (Başaran, 1996: 81). Değerlendirmeyi bir yargılama süreci olarak tanımlayabiliriz. Elde edilen bilgilerin güvenilir, objektif ve geçerli olması, yargılamanın da sağlam, çok etkili ve doğru olmasını sağlamaktadır. Değerlendirme sürecindeki amaç örgütsel etkililiği artırmaktır (Tan, 2003: 29).

Değerlendirmede en önemli değişken, değerlendirmeyi yapan kişidir. Değerlendirmeyi yapanın kişilik özellikleri, uzmanlığı, iş ve işgörenlere ilişkin düşünceleri, görüşleri, inançları, duyguları gibi pek çok yönleri işgörenleri ve işlerini değerlendirmesine etkide bulunur. Değerlendirmede çevre değişkenleri gözetilmeli ve değerlendirme sürecinde işbirliği sağlanmalıdır (Başaran, 1996: 81).

2.4.2. Eğitim Yönetimi ve İletişim

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim ihtiyaçlarını gidermek için kurulan eğitim örgütünü belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için etkili işletmek, yetiştirmek ve yenileştirmek sürecidir. Eğitim yönetiminde iletişim, eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirme için yapılan, karar verme, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme ve değerlendirme gibi yönetim süreçlerini gerçekleştirmek için örgüt içi ve çevresiyle yapılan bilgi alışverişidir (Tan, 2003: 33).

Eğitimin hedeflerine ulaşması, kurumun varlığını devam ettirmesi ve başarısını arttırması açısından eğitim yönetiminde temel olgudur. Başarılı ve çok etkili eğitim yönetim; amaç, yapı ve süreç olarak üç önemli boyutu bulunmaktadır. Eğitim yönetiminin süreç boyutunda yer alan iletişim süreci önemli bir yer tutmaktadır (Başaran, 1996: 83).

2.4.3.İlköğretim Okul Müdürlerinde İletişimin Önemi

Günümüzde öğrenci sayısının hızla artması ve okullaşma oranının hızla yükselmesi, eğitim felsefesindeki yeni gelişmeler ve kamu kurumlarında verim etkeninin önem kazanması; okul yöneticilerine duyulan ihtiyacı arttırmakla kalmamış, yöneticilerin bu göreve daha iyi ve etkin ve hızlı bir şekilde hazırlanmaları gerektiği zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Günümüzde okul yöneticilerinin daha bilgili ve becerili olmaları istenmektedir (Bursalıoğlu, 2000: 31).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, örgütteki performansın etkililiği açısından önemli bir etkidir. Çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlamakta yöneticinin görevi olacaktır. Bütün bunları gerçekleştirebilmek için okul yöneticisinin düşünce, fikir ve duygularını rahat ve çok etkili bir şekilde ifade edebilmesi, ikna edici, liderlik özelliklerini taşıyan, iyi bir dinleyici olması gerekmektedir. Eğitim yönetiminde emirlerin, bilgilerin, fikirlerin, düşüncelerin, sorunların çalışanlar arasında ve okul içinde sağlıklı bir şekilde iletilmesi, iletişimin doğru ve çok etkili işlemesine bağlıdır (Başaran, 1996: 87).

Günümüzde yaşadığımız hızlı değişim ve gelişmeler, iletişim yeterliliğine sahip yöneticilere olan ihtiyaç artırmıştır. İletişim örgütler için olduğu kadar okullar için de vazgeçilmezdir. Yönetici ve öğretmenler, okul içinde iletişim ile ilişki kurabilir ve işbirliği içinde çalışabilirler. Kimin nerede ne yaptığı, nasıl çalıştığı hakkında birbirlerine dönüt vermediği bir yönetsel ortamda eğitimin hedeflerine ulaşılması mümkün değildir. İlköğretim okul müdürlerinin, öğretmenlerle çok etkili ve sağlıklı bir iletişim ağı kurabilmeleri için olumlu, açık, destekleyici, saygı, sevgi ve güven çerçevesine oturtulmuş bir okul iklimi yaratmaları zorunludur. Ekip kuran yöneticiler çok daha başarılı olmaktadır. İnsanlara sevgi ve saygı besleyenler mükemmel bir ortam ve işbirliği sağlamaktadır. Eğitim kurumlarının bütün bölüm ve birimlerinin birbiriyle uyum ve işbirliği halinde çalışması gerekmektedir. Bunun yanında okul müdürlerinin insan ilişkileri konusunda bir takım yeterliliklere, yönetim ile ilgili özel uzmanlık gerektiren teknik becerilere de sahip olması gerekmektedir (Demir, 2003: 168).

Öğretmenlerin çalıştıkları okulu benimsemesi, okul ile özdeşleşmesi, yenilik ve değişimlere adapte olması için amaçlarını belirlemesi ve bu amaçlara ulaşmak için çalışması gerekmektedir (Topçu, 1995: 29). İlköğretim okul müdürünün aynı zamanda öğretmenler arasındaki iletişimin olumsuz, yıkıcı çatışmalara dönüşmesini ve iletişimin bozulmasını önlemesi gerekmektedir. İletişim kanalının serbest ve sağlıklı çalışmadığı bir okulda çok etkili karar almak, sağlıklı eşgüdüm sağlamak ve diğer yönetimi süreçlerini başarıya ulaştırmak mümkün olmamakta veya rastlantılara bırakılmaktadır. Okulda iletişim kurallarına uyulmaması, mesajların sadece bir kısmının ilgililere

ulaşmasını sağlamaktadır. Kısaca yönetici ve öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim kurulması, örgütteki performansın etkililiği açısından son derece önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Demir, 2003: 158-159).

2.4.4. Okulda Yönetici ve Öğretmenlerin İletişimi

Bir okulda iletişim açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmıyorsa, okulun amaçlarına ulaşması ve eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmayan kötü iletişim öğretmenlerle, yöneticiler arasındaki mesafenin açılmasına sebep olmaktadır. Artık bundan sonra da yönetici ve öğretmenler arasında anlaşma sağlamak, onları bir araya getirip bütünleştirmek ve iyi ilişkiler ağı kurmak imkânsızdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 24).

İlköğretim okul müdürleri, okul faaliyetlerini yürütürken, öğretmenlerini dinleyerek onların görüşlerini almalı ve karara katılımını sağlamalıdır. Yönetim sürecinde öğretmenlerin görüş ve önerilerini almak, alınan görüş ve önerileri değerlendirmek İlköğretim okul müdürü başarısını ve gücünü artıracaktır. Öğretmenlerin görüş ve önerilerini sadece dinlemek yeterli değildir. Öğretmenlerin, görüş ve önerilerinin değerlendirilmesi ve alınan kararlara katılması gerekmektedir. Çünkü öğretmenler uygulamaya direkt olarak katılmakta, okulun sorunlarını, eksiklerini daha iyi görmekte ve çözüm yollarını daha iyi bilmektedir. Bütün bu nedenlerden dolayı öğretmenlerin çalışmalarda olduğu kadar, yönetim süreçlerinde de fikirlerinin, önerilerinin alınması ve katılımlarının sağlanması, onların yönetime değer vermelerini, sahiplenmelerini sağlayacak, okula bağlılıklarını ve iş verimlerini artıracaktır. Yöneticiler, öğretmenleriyle yönetiminde iletişim kanallarını açık tutmalı, katı hiyerarşinin dışına çıkmayan ve onlarla işbirliği yapmayan okul müdürlerinin, okul amaçlarını ve gerçekleştirmek istediği düşüncelerini gerçekleştirmesi de günümüz şartlarında mümkün değildir (Aytürk, 1990: 53-54).

Okullarda iletişimin çok etkili ve sağlıklı yürümemesinin birinci sorumluları yöneticilerdir. Okullarda öğretmenlerle iyi iletişim kuramamaları ve iletişim kanallarını iyi bir şekilde işletememeleri sonucu, okullarda yönetici öğretmen iletişimini zorlaştırırken aynı zamanda öğretmenlerin aralarındaki iletişimi ve okulun iklimini olumsuz etkilemediğidir (Davis, 1988: 51).

Yönetici ile öğretme arasında statü bakımından hiyerarşik bir sıralama bulunmaktadır. Statü olarak yöneticiler üst, öğretmenler ise ast pozisyonda bulunmaktadır. Bu sebeple yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişim şeklini dikey iletişim tipine sokabiliriz. İletişimin akış yönüne göre öğretmene, yöneticiden gelen “aşağıya doğru iletişim” öğretmenlerden yöneticilere giden “yukarıya doğru iletişim” olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla okullarda yöneticilerle öğretmenler arasında oluşan iletişim problemleri, yukarıda açıkladığımız iletişim tiplerinin yapısından kaynaklanan kronik sorunları da birlikte getirmektedir. Yöneticiler öğretmenlerin arasında yukarıda bahsedildiği gibi dikey iletişimin yapısından kaynaklanan sorunlar olsa da aralarında oluşan bu iletişim engellerinin önemli bir bölümü yöneticilerin yönetim alanında ve öğretmenlerin de öğretmenlik formasyonu alanında yeterli olmamasından kaynaklanmaktadır. Yönetici ve öğretmen arasındaki iletişimin artması ile okul yönetim/idari inin demokratikleşmesi arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Bir okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sağlıklı, başarısız ve bozuk ise, okulun da başarılı olması ve eğitim amaçlarını gerçekleştirmesi imkânsızdır. Eğer okulda sağlıklı ve hızlı bir bilgi akışı yoksa okuldaki işler yürümez, çalışanlar arasında eşgüdüm sağlanamaz, bütün işler kördüğümüne döner ve okulun düzeni bozulur. Kısacası öğretmen yeterli ve çok etkili iletişim olmadan neyi nasıl yapacağını bilemez. Bunun sonucunda da okulda etkinlik ve başarı az olmaktadır (Davis, 1988: 14).

Günümüzde yönetim ve örgüt kavramları daha karmaşık bir hal almış ve değişmiştir. Bu da gerek örgüt içindeki gerekse örgüt dışındaki kişilerle karmaşık ilişkiler ağının oluşmasına neden olmuştur. Özel sektörde, kamu kuruluşlarında ve okullarda iletişimin önemi ve etkisi giderek artmaktadır. İletişim, insan ilişkileri, performans

değerlendirme, liderlik, iş birliği gibi becerileri kapsamaktadır. Örgütlerde de bunlara dönük istek ve talepler giderek artmaktadır. Bu becerilerin kazandırılması, özellikle okul yöneticileri ve öğretmenler için önemli olduğu karşımıza çıkmaktadır (Aki, 2003: 66).

Öğretmenler okul içindeki mutluluk ya da mutsuzluklarının sebebini yöneticide görmektedir. Yönetici ve öğretmen arasındaki ilişkinin iyi olması havayı iyileştirir ve morali yükseltir. Özet olarak diyebiliriz ki iletişim gerek okula gerekse birçok yönetim görevi olarak temel oluşturur (Başaran, 1996: 93).

2.5. Okul Yönetiminde İletişim Engelleri

Eğitim yöneticilerinin iletişim düzenlemesi ve iletişim engelleri konusunda yetişmiş olmaları gerekmektedir. Körü körüne düşmanlığın iletişimi azalttığını, azalan iletişimin de körü körüne düşmanlığı güçlendirdiğini bilmek gerekmektedir. Davis, örgütte işbirliği, güdülenme ve iş doyumu için gerekli tutum ve davranışları kazandırmanın iletişimin görevi olarak olduğunu, örgütte meydana gelen yanlış anlama, güdülenme eksikliği, güvensizlik, çatışma ve çok etkili karar verememe gibi durumların iletişim engellerinden kaynaklandığını belirtmiştir (Katz ve Khan, 1977: 246).

Okulun hedeflerine ulaşabilmesi, amaçlarını çok etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi ve öğretmenlerinin gereksinimlerini karşılayabilmesi için iletişim en önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Okuldaki iletişimin yetersiz, etkisiz ve kötü olması durumunda, çalışanlar arasında çatışma ve çözülme meydana gelmektedir (Davis, 1988: 509).

Birçok örgütte, bireyler ve gruplar arası iletişimi engelleyen, örgüt içinden ve örgüt dışından kaynaklanan sorunlar bulunmaktadır. Okulları da birer eğitim örgütü olarak düşünebiliriz. Okullarda da çok etkili ve sağlıklı bir iletişim ortamı kurmak için, her evrede iletişimi engelleyebilecek sorunlarla karşılaşıldığını düşünerek, bu engellerin neler olduğunu bilmek ve bunları ortaya çıkarmak ve iletişimi engelleyen faktörleri

ortadan kaldırmaya çalışmak gerekmektedir. İletişim sürecindeki tıkanıklar kamu yönetimindeki en ağır sorunlardan biridir. Bilgiyi ellerinde bulunduranlar, eylemde bulunabilmek için bu bilgilere ihtiyaç duyanlara gerekeni söylemeyebilirler. Bilgiyi alanlar onu sindirmek konusunda isteksiz ya da yeteneksiz olabilmektedirler (Katz ve Khan 1977: 510).

Örgüt için oldukça önem taşıyan iletişim bazen örgüt kuralları ve düzeni tarafından engellenmektedir. Formal iletişim üzerindeki hiyerarşik kontrol örgütsel düzenlemeler arasındaki etkileşim üzerinde yoğunlaşan statü engelleri iletişimi olumsuz yönde etkilemekle gruplaşmalara yol açarak çatışma tohumları atmaktadır (Aydın, 1994: 293).

Dolayısıyla bir örgütte sağlıklı işleyen bir örgütsel iletişim için birinci derecede sorumlu sayılan örgüt yöneticileri sağlıklı iletişim sistemini oluşturmada ve geliştirmede iletişimin özelliklerini bilerek hareket edilmelidir. İlköğretim okul müdürü, iletişimi öğretmenlerin tutum ve davranışlarını yönlendirmek için bir araç olarak kullanması gerekmektedir. Bunun için de okul müdürlerinin çok etkili iletişim becerilerine ve yeterliliğine sahip olması gerekmektedir. İletişimi çok etkili kullanabilen İlköğretim okul müdürü öğretmen ve diğer çalışanları kolay bir şekilde okula bağlar ve okulun amaçları doğrultusunda onları birleştirip, yönlendirir. İletişimin okul için önemini bilen yönetici iletişim engellerini ortadan kaldırmaya çalışır. İletişimin etkililiğini arttırmak için, iletişim engellerini bilmek ve iletişim sürecini engelleri ile algılamak gerekmektedir (Açıklın, 1995: 42). Okullarımızda yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde resmiyetten uzak, doğal bir ilişki görünümü ağırlık kazansa da bazen yöneticiler kendi otoritelerini kabul ettirmek için statü farklılıklarını kullanabilir ya da öğretmenlerin makamını tecrit ederek onlara üstünlük sağlamaya çalışabilir. Bunun sonucunda yöneticilerle aynı eğitim seviyesinde olan ve yöneticinin üstünlüğünü kabul etmek istemeyen öğretmenlerin verdiği tepkisel davranışlara rastlanmakta ve bu da yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimi bozmaktadır. Sonuç olarak okulda etkili, sağlıklı bir iletişim ortamı sağlanabilmesi için yöneticilerin

yönetmel süreçlerde ve özellikle iletişim konusunda yetiştirilmesi ve iyi bir eğitimden geçmesi gerekmektedir (Ateş, 2005: 119).

Okullarda iletişim engellerinin ortadan kalkması, öğretmenlerin bilgi, fikir, öneri ve düşüncelerini serbestçe ortaya koyabilmesine imkân sağlamakta, bunun sonucunda da öğretmenlerin, gizli güç ve yetenekleri ortaya çıkmaktadır. Örgütsel iletişimi araştıran yazarların çoğu iletişim engellerini de beraberinde işlemektedirler. Çünkü iletişimin olduğu yerde iletişime etki eden engellerde olabilmektedir. Erdoğan'a göre alıcı ile kaynak arasındaki psikolojik uyumun sağlanmasında veya bu uyumun sağlanması için gerekli olan geri beslemenin yanlış değerlendirilmesinden oluşmaktadır (Erdoğan, 1983: 301).

İletişim engelleri konusunda yazarlar kendi bakış açılarına göre sınıflamalar yapmışlardır. Bursalıoğlu (2000: 121) iletişim engellerini sekiz boyutta ele almıştır. Bunlar; duygu, heyecan, saplantı ve görüş çerçevesini oluşturan psikolojik engeller, söz ve yazı dilinin karışıklığından kaynaklanan şematik engeller, statü, savunma mekanizmalarını içeren korunma engelleri, iletişim merkezi ile birimler arası uzaklığı ifade eden alan engelleri, hiyerarşi, uyutma ve sınırlamayı içermektedir.

Yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişim, bir yönüyle formal anlamda dikey iletişim niteliği taşıdığından, yukarıya doğru ve aşağıya doğru iletişim engellerinin incelenmesi önem taşımaktadır. Davis (1988: 520), yukarıya doğru iletişimin engellerini şu şekilde ortaya koymuştur:

- Yöneticinin Soyutlanması: Okullarımızda da görüldüğü gibi öğretmenlerin yöneticileri ayrı bir grupmuş gibi görerek sıcak ilişkilerden kaçınmasıdır.
- Mesajı Geciktiren ve Çarpıtan Uzun İletişim Kanalları: Öğretmenlerle yöneticilerin yüz yüze iletebilecekleri önemli konular hakkındaki görüşlerini iletmede yöneticiye ulaşmamaları veya endirekt yoldan sorunlarını anlatmaları.

- Yukarı Doğru İletişimde Kolay Geçiş Yolu Olmaması: Yöneticinin yoğun işlerinden dolayı öğretmenlere yeterince zaman ayıramaması, görüşmemesi, kapısının kapalı durması.
- Yönetimin Eleştiri ve Olumsuz Haber Duymak İstememesi: Öğretmenler işlerine ilişkin olumsuz haberleri veya yöneticinin çalışmalarına ilişkin eleştirileri yöneticinin kabul etmemesinden dolayı, yöneticilere bilgi akışının engellenmesi. Yükselme beklentisi olan öğretmenler bu konuda daha hassas davranarak olumsuzlukları yönetime yansıtılmaya, haberleri süzme veya yöneticinin istediği şekle çevirerek iletmeye eğilimlidirler.
- İşgörenlerin Yukarıya Doğru İletişimde Olumsuz Deneyimleri: Öğretmenler yöneticileriyle daha önce yaptıkları iletişimlerden olumsuz izlenimlerle ayrılmışlarsa iletişime girmemeye özen gösterebilirler.

2. 5. 1. Örgüt Yapısından Doğan Engeller

Dicle, (1974: 103) yukarı doğru iletişim engellerini şöyle sıralamıştır:

1. Yönetici bakımından engeller
2. Astlar Bakımından Engeller
3. Psikolojik Engeller
4. Teknik Engeller
5. Örgütsel Engeller

2.5.2. Yönetici Bakımından Engeller

Yöneticinin tutumundan kaynaklanan astını önemsemeyen, ilgisiz, eleştiriye hoş karşılamayan, sabırsız yönetici tutumları, yöneticinin öğretmenleri güdülemede ve yaptıkları işle özdeşleşmelerine olanak vermediğinde, yöneticinin başarısız kalacağı tahmin edilir.

2. 5. 3. Astlar Bakımından Engeller

Astlar her zaman iletişim pozisyonunda değildirler. Yöneticiyi sevindirecek, yükselmelerini önleyecek haberleri yönetime iletmezler. Ya süzgeçten geçirir ya da çarpıtırlar. Dicle iletişim engellerini psikolojik, teknik ve örgütsel olmak üzere üç ana kısımda inceleyerek ayrıntılamıştır (Dicle, 1974: 103).

2. 5. 3. 1. Psikolojik Engeller

Psikolojik engeller verici ve alıcının, görüş çerçevelerini, bakış açılarını, beklentilerini, duygu ve heyecanlarını, saplantı ve önyargılarını içermektedir. Amaç olarak örgütsel iletişimin etkenliği her şeyden önce iletişimin yöneldiği amacın daha başlangıçta açıkça belirlenmiş ve benimsenmiş olmasına bağlıdır (Dicle, 1974: 103).

İletişim bilginin, anlayışın, fikirlerin, duygu ve heyecanların, beklentilerin insanlar arasındaki aktarımıdır. Yönetici veya öğretmen iletişimi başlatmadan önce, karşı tarafa aktaracağı konuyu, neden aktardığını, aktarmadaki amacını öncelikli olarak belirlemeli ve açıklığa kavuşturmalıdır. Aksi takdirde alıcı, vericinin ne istediğini bilmiyor düşüncesi uyandırabilir. Böylelikle vericinin alıcı üzerindeki etkisi ve ikna gücü azalır, alıcı da vericiyi dinlemekten uzaklaşır. Sonuç olarak da iletişim amacına ulaşamaz. Vericinin iletişim amacını önceden belirlemiş ve benimsemiş olması onun coşkulu ve istekli olmasını sağlamaktadır ve bu da alıcıyı olumlu yönde etkilemektedir (Can, 1992: 253).

İletişim sırasında ses tonu ve el yüz hareketleri ile vücut pozisyonu onun amacı içten benimsemiş olduğunu gösterirse alıcı da bundan etkilenecektir. İletişim kaynak ve alıcı arasında karşılıklı bilgi aktarma ve birbirini algılama sürecidir. Bilgi aktarımı her iki tarafta da karşılıklı etkileşimi gerektirir. Bu tür bir ilişki de temel özellik güvendir. Kişiler arasındaki güvensizlik çok etkili iletişimi engeller (Dicle, 1974: 103).

Yönetici ya da öğretmenler bazı durumlarda algılamada seçilicilik yaparak, algılamak istedikleri şeyleri algılamama eğilimi göstermektedirler. Sabit fikirli, yenilik ve gelişmelere kapalı, basmakalıp düşüncelere sahip olan yönetici ya da öğretmenler göndericiden gelen iletileri algılamayıp, ilgisiz kalırlar veya göndericinin vermek istediği mesajdan farklı bir anlam çıkarırlar. İnsanlar bazen de inançlarını, duygularını tehdit edebilecek, ya da inançlarına, duygularına ters düşebilecek bilgi ya da haberleri bilinçli olarak engelleme, duymama çabası içine girerek algılamada savunmacılığı yönelebilirler. Önyargılar, basmakalıp düşünceler ve buna benzer duygular iletişimin amacına ulaşmasını engeller (Dicle, 1974: 108).

Düşünce çerçevesine bakacak olursak; her birey içinde yaşadığı sosyo-kültürel çevrenin içinde şekillenerek farklı düşünce kalıplarının sahip olmaktadır. Okullarımızda iletişimin bozulmasının sebeplerinden birisi de alıcı, haber, taşıyıcı ve alıcının düşünce çerçevelerinin birbirinden farklı olmasıdır. İnsanlar farklı durumlar karşısında inceleyerek düşünmeyebilirler. Kendi yaşam tecrübelerine göre geliştirdikleri düşünce kalıplarıyla kaynaktan gelen iletiler karşılık vererek, kendi ön yargılarıyla iletişimi engelleyebilirler (Bursalıoğlu, 2000: 123).

Çok farklı sosyal-kültürel çevrelerde yetişen kişilerin aralarında sağlıklı iletişim kurması, aynı çevrede yetişen kişilere göre çok daha zordur. Diyebiliriz ki aynı düşünce çerçevesine sahip bireylerin birbirlerini anlaması ve kabul etmesi daha iyi iletişim kurmalarına neden olmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerde aralarında sağlıklı ve çok etkili iletişim kurmak için birbirlerini çeşitli yönlerden tanımaya çalışmalı, çeşitli sosyal ortamlarda bir araya gelerek aralarında ortak değerler oluşturmalı ve birbirlerini tanıyarak iletişimlerini çok etkili kılmalıdır (Doğan, 1995: 264). Birbirlerinin ilgi, ihtiyaç yetenek ve algı çerçevelerini öğrendikçe daha iyi iletişim kurma yönünde olumlu adım atmalıdırlar. Yöneticilerin okullarda öğretmenlere karşı önyargılı olmaması beklenir. İletişim yeteneğinden bahsetmek gerekirse, konuşma, yazma, okuma, dinleme, düşünme, iletileri alıcısına iletme ve algılayabilme iletişime katılanların yetenekleridir. Bu durumda iletişimi sağlayacak taraflar yukarıda sayılan

yeteneklerini geliştirmeye çalışmalıdırlar. Etkili ve başarılı bir iletişim için, iletişim sürecine katılan bireylerin dinleme yeteneğinin gelişmiş olması gerekmektedir. Dinleme yeteneğinin gelişmesi, kişinin rastlantılara bağlı olarak kendi kendini eğitmesine bırakılır. Ama ne yazık ki bu tür kişilerin sayısı çok azdır. İyi bir iletişim için iyi bir dinleyici olmak gerekmektedir. İyi bir dinleyici olmak için de, bilinçli bir çaba harcamak ve kişisel beceri ve yetenekleri geliştirmek gerekmektedir (Cüceloğlu, 1994: 113).

İletişim açısından alıcı iyi bir dinleyici olduğu sürece etkin ve hızlı ve sağlıklı olabilmektedir. İyi bir dinleyici dinlerken konuşmamalı, eleştiriye açık olmalı, konuşmacıya rahat ettirici bir ortam hazırlamalı, karşısındakine ilgili görünmeli, karşısındakini konuşturmak için ona soru sormalı ve tartışmadan kaçınmalıdır (Kağıtçıoğlu, 1988: 91).

İnsanlar düzgün konuşma, hızlı okuma ve anlama becerilerini geliştirmek için rahatlıkla kurs ya da birçok kaynak bulabilir. Ancak dinleme becerilerini geliştirme konusundaki kaynaklar çok sınırlıdır. Etkili dinlemenin kural ve yöntemleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Cüceloğlu, 1994: 113):

- İlgi dağıtıcıları ortadan kaldırın; öğretmenler kurulu toplantılarında dinleyicilerin başka şeylerle örneğin gazete ve başka işlerle ilgilenmeleri, ses, ısı, ışık vb. fiziksel ortamın ilgi dağıtması veya konuşmanın sıkça içeriye girenlerce kesilmesi dinlemeyi engeller.
- Konuşmacıyı rahatlatınız; konuşmacı konuşurken kendini özgür hissetsin.
- Konuşmacıya onu dinlemek istediğinizi gösteriniz; gerek ikili görüşmelerde yönetici ve öğretmen iletişiminde gerekse öğretmenler kurulu toplantılarında karşılaşılan en önemli sorulardan birisi konuşanın etkin ve hızlı bir şekilde dinlenmemesidir. Bazen biri bir tarafta konuşurken diğer öğretmenlerin başka şeylerle ilgilenmeleri konuşmacıyı olumsuz etkileyerek, aralarındaki iletişimi güçleştirmektedir.

- Konuşmayı kesiniz; çünkü konuşurken dinleyemezsiniz.
- Konuşmacılara anlayış gösterin; konuşmacının görüş açısından bakmaya çalışarak onu anlamaya çalışın.
- Sabırlı olun; konuşmacının konuşmasını bitirmesini bekleyerek kendi fikirlerinizi ortaya koymada sabırlı olunmalıdır. Aksi halde konuşmanın akışı ve amaca ulaşması engellenir.
- Sinirlerinize hâkim olun; sinirli kişiler kelimelerden yanlış anlam çıkarır. Bu da özellikle yönetici öğretmen iletişimde çatışma ortamı hazırlar.
- Tartışma ve eleştirilerde yumuşak olun; bu ilke demokratik bir yaşam tarzının gereği olarak karşımıza çıkar. Tartışmalarda sert ve kırıcı olmak karşıdakini zedeler. Bu da iletişimin kesilmesine ve çatışmalara yol açabilir. Eleştiri ve öz eleştiri demokratik yaşamın vazgeçilmez unsurlarıdır. Fakat kırıcı olmamalıdır.
- Soru sorun; bu konuşmacıyı dinlediğinizi göstererek iletişimi güçlendirir.
- Konuşmayı kesiniz.

Konuşan kişinin ne söylediğine değil, neden söylediğine eğiliyorsak bu iletişimi bozar. Bu tür bir davranış yargılayıcı bir davranıştır. Yapılması gereken konuşmacının iç dünyasını irdelemek, neden öyle söylediğini anlamaya çalışmaktır (Celep, 1992: 11). Tutum ve davranışları açıklamak gerekirse, kişinin kendine karşı tutumu, yani iletişimde bulunanların kendilerine güvenmesi iletişimi olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü kendine güvenen, kendinden emin olan bir insan daha az heyecanlanarak iletişimi çok etkili kılar. Konuya karşı ilgili kişinin, konuyu-dolayısıyla konuşmacıyı daha dikkatli dinleyerek bir şeyler almaya çalışması beklenir. İşlenen konu ilgisini çekiyor veya ondan bir şeyler bekliorsa kişi algılamaya hazırdır, demektir (Bursalıoğlu, 2000: 127).

İlköğretim okullarında okulun birtakım ihtiyaçlarını gidermek için, yöneticiler tarafından para toplanmaktadır. Yöneticilerin para toplama konusundaki emirleri, para toplamak istemeyen öğretmenlerce olumsuz karşılanmaktadır. İletişimde bulunan, haberleşen kitlelerin, birbirlerinin hakkındaki düşünceleri, birbirlerine karşı tutumları,

iletişim sürecini etkileyen önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Birbirine güvenen, birbirini seven, sayan yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini kabul alanı geniş olduğu için bazen iletilen görüşe ters düşseler bile mesajı algılama eğilimleri yüksektir. Güvensizlik insanlar arasındaki bilgi akışını engeller. Günümüzde güven duygusunun yönetimde ve iletişim sürecinde başarının temeli olduğu yaygın bir şekilde kabul görmüştür. İletişim sürecinde göndericinin ne dediğini bildiğini, alanında uzman olduğunu, dürüst olduğunu, sevilen, sayılan biri olduğunu gösteren her özellik, iletişimin etkililiğini artırır (Erdoğan, 1983: 119).

İlköğretim okul müdürlerinin okul içinde belli bir statüleri bulunmaktadır. Öğretmenlerle kurdukları iletişim sürecinde bazen öğretmenler üzerindeki güç ve statülerini kaybetmekten korkabilirler. Öğretmenlerle aralarındaki yakınlık ve samimiyetin arttığı düşüncesine kapılan ilköğretim okul müdürü onlara sert ve tehditkâr bir şekilde davranabilir. Çünkü bu yakınlık ve samimiyet sonucu birtakım faaliyet ve yönlendirmeleri gerçekleştiremeyecektir. İlköğretim okul müdürlerinin yaşadıkları statüyü kaybetme korkusu, öğretmenlerle çok etkili iletişim kurmalarını engellemektedir. Okullar iletişim sürecinde öğretmenler ile yöneticiler arasında bunun gibi sorunlardan dolayı çok fazla çatışma yaşanmaktadır. Bunun sonucunda da iletişim süreçlerinde statüyü kaybetme korkusundan kaynaklanan iletişim engelleri, okullarda yönetici ve öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ortamının oluşmasını engellemektedir. İlköğretim okul müdürlerinin kendi biçimsel statülerini iletişim sürecine karıştırmadan öneri ve eleştirileri kabul etmesi, öğretmenler ile okul müdürlerinin aralarında kurdukları ilişkide uygun bir iletişim ortamı yaratması, statü farklılıklarının iletişim sürecinde engellere yol açmasını önler (Dökmen, 1996: 135).

Bilgi düzeyini açıklayacak olursak, insanların eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe, daha rahat ve çok etkili iletişim kurular. Bilgi düzeyi yüksek yönetici ve öğretmenlerin daha rahat iletişim kurmaları beklenir. Yalnız bilgi düzeyi yüksek kişilerle, bilgi düzeyi düşük kişiler arasındaki iletişimde problemler yaşanmaktadır. İletişiminde bulunanların bilgi ve eğitim seviyeleri az veya çok fazla uzmanlaşma düzeyinde

olduğu zaman iletişim sürecinde aksamalar yaşanmaktadır. İletişim sürecine katılan yönetici ve öğretmenlerin aynı eğitim ve kültür seviyesinde olmaları, birbirlerinin kişilik özelliklerini iyi bilmeleri iletişimi kolaylaştıran önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Okullarımızda yöneticilerin kendi alanlarında uzmanlaşması ve öğretmenlerimizin de kendilerini alanlarında yetiştirmesi, okuldaki iletişim sürecini olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticilerin alanlarında yetersiz ve bilgisiz olması, statülerinin kabulünde sorunlara yol açabilir. Yöneticilerin bilmedikleri ve yeterli olmadıkları bir konuda, öğretmenlere bilgi vermesi ve iletişiminde başarılı olması imkânsızdır. Empati kurmayı izah etmek gerekirse, empati, olaylara başkasının açısından bakabilme yeteneği ya da bir insanın, kendisini karşısındakinin insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır (Dökmen, 1996: 136).

Etkili iletişim becerilerine sahip kişilerin en belli başlı özelliklerinden biri, empati kurma yeteneklerinin yüksek olmasıdır. Örgütsel ve günlük yaşamın hemen her kesiminde empati yoksunluğu, insanları birbirinden uzaklaştırmış ve iletişimi güçleştirmiştir. İnsanlar anlaşılmadıkları zaman kendilerine önem verilmediği düşüncesine kapılmaktadırlar (Bursalıoğlu, 2000: 136).

Empati, sadece kendisiyle empati kurulana yarar sağlamaz. Empati, empati kurabilen kişi için de faydalıdır. Başkalarıyla rahatlıkla empati kurabilen, olayları farklı açılardan algılayabilen insanlar çevreleri tarafından da sevilir ve takdir edilir. Çevresiyle iletişim problemi yaşayan insanlar, iş ve aile hayatında başarısızlık, yalnızlık gibi sorunlarla çok sık karşılaşmaktadır. Bunun yanında karşısındaki kişilere, kendini ifade edebilen, duygu ve düşüncelerini çok etkili ve doğru bir şekilde aktarabilen, sosyal duyarlılığı yüksek, içine yaşadığı topluma uyum sağlayabilen bireyler, empati kurma yeteneğine de sahiptirler (Dökmen, 1996: 136).

2. 5. 3. 2. Teknik Engeller

Bu etmenler alıcı ve verici arasındaki iletişimde kullanılan dil, kanal ve mesajların kendisi ile ilgilidir.

Mesaj, göndericinin, duygu, düşünce, hayallerini ortaya koyan simgedir. Mesajın kendisi, mesajı iletmek için kullanılan araçtan bağımsız olarak iletişim sürecinde bozulma yaratabilir. Mesaj, kaynağın kodlanması sonucunda oluşan fiziksel üründür. Konuşmamız, yazılarımız, el-yüz hareketlerimiz, beden ve kolların duruşu, yaptığımız resimlerin hepsi birer mesajdır. Mesajımızın içeriği, kodları, içeriği seçmek ve düzenlemek için verdiğimiz kararlar, kullandığımız kod ya da sembolle mesajı mızı etkilemektedir. Alıcının bir mesajı aldığı anda kendini nasıl hissettiği, mesajı algılamasını etkileyecektir. Aynı mesaj kızgın olduğumuzda ya da zihniniz meşgulken alındığında, mutlu olduğunuzda alındığından daha farklı yorumlanacaktır. Çok sevinme ya da aşırı üzüntü gibi uç duygular etkin ve hızlı iletişimi engelleyebilir (Dökmen, 1996: 138).

Mesajlar açık, anlaşılır ve iletişimin amacına uygun olarak verilmelidir. Mesajın gereksiz sözcüklerle uzatılması, aşırı ayrıntıya girilmesi asıl anlatılmak istenenin anlaşılmasına, özden ve iletişimin amacından uzaklaşmaya neden olmaktadır. Okuldaki iletişimin sürecinde mesajlar öğretmenlerin anlayacağı şekilde olmalı ve kendi içinde çelişki göstermemelidir (Eren, 1993:264).

Etkili bir iletişimde hem sözel hem de jest ve mimiklerle iletilen mesajların uyum içinde olması gerekmektedir. Kaynağın sözel ifadeleri ile jest ve mimikleri arasında bir tutarsızlık varsa bu durum alıcıda gerilim, endişe ve şüphe gibi duygular uyandıracaktır (Gürgen, 1972: 102).

Kanal kavramını açıklamak gerekirse, mesajın içinde yolculuk ettiği ortamdır. Örgütlerde formal iletişim kanalları önceden belirlenir ve hiyerarşik bir yol izlerler.

Öğretmenin şikâyetlerini ilçeye bildirmeden önce müdür yardımcısı ve sonra müdürle görüşmesi ve şikâyetini iletmesi gibi ilişkilerde kanal formal iletişim kanalıdır. İletişimin 5 duyusu iletişim kanallarıdır. Telefonla yapılan görüşmede ise kanal telefon hatlarıdır. Gerek hatlardaki cızırtılar gerekse duyulardaki arızalar iletişimi engeller. (Erdoğan, 1983: 119).

Dil bir iletişim aracıdır. Örgütsel iletişimde kullanılan yazılı iletişimde sözlü iletişime oranla daha çok dil güçlükleri görülür. Çünkü sözlü iletişimde ve yüz yüze ilişkilerde anlaşılmayan sözcüklerin anında düzeltilmesi mümkündür. Yazılı iletişimde ise anlaşılma düzeni konusunda geri dönüt almak güçtür. Kullanılan kelimelerin güç anlaşılması, cümlelerin uzun ve karmaşık olması, başka bir deyimle sade, açık ve anlaşılır bir dilin kullanılmaması önemli bir iletişim engelidir.

Yazılarda kullanılan kısaltmalar, yabancı sözcükler, fazla teknik düzeyde kullanılan sözcükler, dil güçlükleri yaratarak iletişimin engellenmesine ortam hazırlar. Kelimelerin farklı anlamlar taşıması sonucu alıcı ve vericinin aynı kelimelere farklı anlamlar yüklemesi de iletişim engeli oluşturur (Dicle, 1974: 114). Dil güçlüğünden doğan iletişim engelleri, okullarımızda örgütsel iletişim sorunları olduğu kadar toplumun anlaşmasını sağlayan önemli toplumsal iletişim sorunu olarak da karşımıza çıkmakta ve çatışmalara neden olmaktadır (Bursalıoğlu, 2000: 143).

2.5.6. Örgütsel Engeller

Bu engeller örgütlerin kendi bünyelerinden doğmaktadır. Bunlar örgütün büyüklüğü, hiyerarşi, uzmanlaşma, statü veya yöneticilerin uyguladıkları felsefeye sahip oldukları tutum ve davranışların yol açtığı güçlüklerdir. Öğrenci sayısı arttıkça, okullar büyüdükçe okuldaki kademe ve bölümlerin sayısı da artmaktadır. Bunun sonucunda öğretmenlerin hem kendi aralarında hem de yöneticileri ile yüz yüze görüşme imkânları azalmaktadır. Eğitim örgütlerindeki kademe ve bölüm sayılarının artması dikey iletişimin özellikle kademeler arası süzgeçlemeden dolayı etkililiğini

azaltmaktadır. Böylece daha geç, güç, eksik veya yanlış iletişim olasılığı artacaktır. Özellikle günümüzde büyük şehirlerde okulların kapasitesini aşan öğrenci sayısına ulaşması hızla artan eğitim talebini karşılamak üzere plansız bir şekilde okullara birbirinden coğrafi alanda uzak ek binaların yapılması yönetim birimleri ile öğretmenler arasındaki iletişimi güçleştirmiştir (Dicle, 1974: 116).

Örgütün veya çalışanların başa çıkabileceğinden, kapasitelerinden daha çok bilgi girdisi almaları durumunda aşırı bilgi yüklemesi oluşmaktadır. Bilginin aşırı yüklenmesinde etken, kişilere sık örgütsel rollerini yerine getirmeleri yönünde hiç ilgisi olmayan veya çok az ilgisi olan bilgilerin iletilmesidir. Rol sahiplerinden aldıkları bilgiler içinden neyin işlevsel, neyin işlevsiz olduğuna karar vermeleri istenmektedir (Yalçın, 1971: 98).

Hiyerarşi, geniş anlamda örgütün, görev, yetki, sorumluluk ve statü açısından kademeleşmesi, bir üst kademenin bir alt kademeyi denetlemesidir. Çeşitli hiyerarşik kademelerdeki her örgüt üyesine gelen mesajlardan eleme işlemi sonucunda %60-70 kadarını algılamaktadır. Bu durumda her kademeyi geçişte haberin anlam kaybına uğraması iletişimi engellemektedir (Dicle, 1974: 116).

Statü, insanların sahip oldukları önem derecesidir. Öğretmenlerinin görüşlerine önem vermeyen, nasılsa onlar okulu bütün olarak göremezler diye düşünen okul müdürleri, öğretmenlerden gelen haberlere kulak tıkayacak veya öğretmenlerin ona haber iletme cesaretini kıracaktır. Bu tutum yönetici ile öğretmen arasındaki iletişimi engellediği gibi okuldan eğitim ve öğretimin amaçlarını gerçekleştirmek için sağlıklı karar vermeyi de engeller (Baransel, 1996: 96).

Örgütte farklı uzmanlık birimlerinin olması onların kendi uzmanlık algılarına ilişkin kavramları kullanmalarına ve daha içe dönük bir çalışma sistemi uygulamalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu örgütte iletişimin engellenmesine neden

olmaktadır. Ayrı statüdeki kişiler arasındaki ilişkilerde inisiyatif, yüksek statüye sahip kişilerdedir (Dicle, 1974: 116).

2.6. Yönetimde Etkili İletişim Koşulları

Okullarda iletişim engellerini en aza indirmek ve iletişimin etkin ve hızlı olmasını sağlamak için iletişimin merkezinde olan ve iletişimi başlatan kişinin birtakım becerilere sahip olması ve çok etkili iletişim yöntem ve araçlarından yararlanması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2000: 148).

Yönetim sürecinin temelinde yer alan iletişim örgüt için çok önemli bir işleve sahiptir. Öyle ki çok etkili iletişimi gerçekleştiremeyen hiçbir örgüt amaçlarına ulaşamaz. Kodlanan mesajların alıcılar tarafından amacına uygun bir şekilde alınarak davranış değişikliğine yol açması ve anlamlı bir şekilde değerlendirilerek kaynağa dönüt sağlanması durumunda çok etkili iletişim olgusundan söz edilebilir. Örgütlerde çok etkili iletişimi sağlayabilmek için yönetici işgörenlerle özdeşleşmeli, iletişim kanalları oluşturularak bu kanalları açık tutmalı, çalışanların fikir ve görüşlerine saygı göstererek görüşlerini ifade etmelerini sağlayacak rahat bir iletişim ortamı yaratmalıdır. Yönetici, örgütsel etkililiği sağlamak açısından iletişimin önemini kavramalı, örgüt içinde tüm birimlere, işgörelere ulaşabilecek iletişim kanallarının düzenli işlemlerini sağlamalı, kesintiye neden olabilecek engelleri gidermeye çalışarak bu kanalları denetlemelidir. Ayrıca yönetici kişiler arası iletişimde duygusal davranışlardan kaçınmalıdır. Çünkü duygu ve heyecanın şiddeti arttıkça iletişim de güçleşir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 48).

Etkili iletişimi gerçekleştirebilmek açısından başkalarının güvenini kazanma oldukça önemli olduğu karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin birbirlerine güvenmemesi bilgi akışını engeller. Kaynak ve gönderici arasında bu tür bir duygunun söz konusu olması halinde daha az mesajların gönderilmesi ya da gönderilen iletiye inanılmaması yönünde bir eğilim söz konusu olmaktadır. Sonuç olarak da iletişimin etkinliğinin zedelenmesi

durumu açığa çıkar. Yukarıda da ifade edildiği gibi çok etkili bir iletişim düzeninin örgütte kurulması ve işlemesi başarılı yöneticilerin işidir. Örgütsel düzenin temelinde yer alan iletişim çok etkili bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Örgüt ortamında iletişimin iyi olması verimlilik, işe bağlılık, işe devam etme, güdülenme, iş doyumunu gibi faktörlerle yakından ilişkilidir (Açıkgöz, 1994: 122).

Öğretmenlerin arkadaşlık ilişkileri iş doyumlarını etkilemektedir. Yani öğretmenler, çalışma ortamında birbirleriyle kurdukları etkileşim oranında işlerinden doyum almakta ve hoşnut kalmaktadırlar. Örgüt ortamının boyutlarını güven, bilgi, hareketlilik, etkileşim isteği gibi değişkenlerin yanı sıra, iletişimin her türü de örgütsel ortamı etkilemektedir. İş gören, örgüt içindeki iletişimden memnun ise, işini yapmaya daha istekli hale gelecektir. Dolayısıyla iletişim, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak işgörenlerin görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayacaktır. Böyle bir ortamda işgörenlerin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi söz konusu olmaktadır. Başka bir deyişle çok etkili bir iletişimin sağlandığı örgüt atmosferinde işgörenlerin motive edilmesi daha da kolaylaşabilmektedir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde iletişim süreci ile birlikte motivasyon da önemli bir işleve sahiptir. İş görenlerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği örgütün etkililiği açısından oldukça önemli olduğu karşımıza çıkmaktadır (Can, 1992: 157).

2. 7. Günümüzde Okullarda İletişim İhtiyacını Arttıran Etkenler

Okulların gittikçe büyüüp, sayısının artması ve yönetimin de karmaşıklaşması, okullarda iletişime olan ihtiyacı arttırmıştır. Ülkemizde nüfusun hızla artması sonucunda, eğitime olan talepte artmıştır. Cumhuriyetin ilk kurulduğu yıllarda ülkemizde 13 milyon insan yaşarken, bugün sadece eğitim görmekte olan öğrenci sayımız bu sayıdan daha fazladır. Toplumsal ihtiyaçların çeşitliliğine paralel olarak açılan okulların amaçlarının çeşitli olması ve kapasitelerinin üstünde öğrenci almaları

ve büyüyen örgütlerde paralel kademeler arasındaki kopukluk iletişimin önemini arttırmıştır (Can, 1992: 160).

Eğitim örgütlerinde, bilimsel çalışmaların sonuçları doğrultusunda öğrencinin öncelikle insan olarak çok yönlü olduğu ve bir bütün olarak düşünülmesi okullarda değişik birimlerin çalışmasını zorunlu kılmıştır. Okullarımızda rehberlik servislerinin kurulması bu amaca yöneliktir. Amacın gerçekleşmesi okul yönetim, öğretmen, öğrenci hizmet birimleri arasında sağlıklı bir iletişimi gerekli kılar (Göksel, 1970: 11).

Eğitim sistemimizde halen merkezden işlemlerin yapılması alt ve üst birimler arasında iletişimsel sorunlar yaratmaktadır. Merkezden gelen yazıların açık ve net olmayışı yönetici ve öğretmenlerin farklı yorumlamasına neden olmaktadır. Teknolojik gelişmelerin akıl almaz bir şekilde meydana gelmesi, toplumların sosyal, ekonomik ve kültürel olarak hızla değişmelerine sebep olmuştur. Hızlı teknolojik değişim yeni haberleşme ve iletişim sistemlerinin doğmasına neden olmuştur. Okullar da zamana ayak uydurmak ve geleceğin başarılı gençlerini yetiştirebilmek için sosyal, kültürel ve teknolojik açıdan çevredeki gelişmelerden yararlanmak ve çevreye yenilikler sunmak zorundadır (Özalp, 1983: 31).

Günümüzde en yaygın iletişim araçları arasında televizyon, radyo, internet, gazete ve dergiler, posta, telefon, telgraf bulunmaktadır. İletişim teknolojisi coğrafi mesafeleri kaldıracak derecede gelişmeler göstermiştir. Bu da, bilgi ve mesaj akışını hızlandırmıştır. Teknik gelişmelerin getirdiği hızlı haber ve bilgi akışı, bu teknolojilerin eğitim sistemlerinde de kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Örneğin interneti kullanmayı bilen ilköğretim okul müdürü ya da öğretmen, istediği birçok bilgiye anında ulaşabilmektedir (Türkmen, 1992: 31).

Teknik değişmelere bağlı olarak eğitim ve yönetim teknolojileri de sürekli ve hızlı bir değişim sürecine girmişlerdir. Eğitim yöneticileri iç ve dış çevreleri ile iletişimi koparmamak, gelişen yenilikleri takip edebilmek ve toplumsal değişime hem ayak

uydurmak hem de toplumsal değişimi sağlamak için uygun iletişim; araç ve kanallarının etkisini göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Eğitim kurumları insan temelli oluşları sebebiyle, farklı kültür, inanç, tutum, amaç, yetenek ve davranışlarda olan fertleri bünyesinde barındırır. İletişim yeteneği ve beklentileri zayıf olan eğitim kurumlarında; yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini anlama, algılama ve anlayış gösterme davranışları da zayıftır. Bu da eğitim kurumlarında verimi ve iletişimi bozmaktadır. Eğitim alanında yaşanmakta olan hızlı değişim, eğitim yönetimlerini de doğrudan doğruya etkilemekte ve değişim sürecine sokmaktadır. Yönetici ve öğretmenler bu süreç içerisinde daha karmaşık ve daha yoğun bir etkileşim içinde olma durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Eğitim yöneticileri bir yandan gelişen teknolojiye ayak uydurmak, bu teknolojiyi tanımak, kullanmak ve kullandırtmak durumunda; diğer yandan değişen sosyal ilişki biçimlerini okullarına uygulamak zorundadır (Açıkğöz, 1994: 130).

Okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler açısından, okulun yapısı, uygulamaları, iletinin iletimi, dönütlerin alınması, bilgi paylaşımı iletişim becerilerini gerektirmektedir. Eğitim yönetiminde, artık okul müdürlerinin çok etkili iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Günümüz ayakta kalmanın ilk şartı hızlı değişimle baş edebilecek bilgiye sahip olmaktır. Bilgi sürekli yenilenmekte ve karmaşıklaşmaktadır. Değişimin getireceği yeniliklere ve gelişmelere uyum gösteremeyenlerin başarılı olması ve rekabet edebilmesi mümkün değildir. Böylece değişim eğitim kurumlarını da yeniden yapılanma süreci içine itmektedir (Türkmen, 1992: 32).

Günümüzde bilgiye ulaşma yolları, sistemleri değişmiş, yeniden farklı bir yapıda kurulmuştur. Bu yüzden okul da yenilenmiştir. Bu yeni eğitim-öğretim okulu kendine, öğretmenlere dikkatli bakar. Öğretmenleriyle işbirliğine girer ve öğretmenleriyle okulu geliştirir. Yöneticiler böyle bir okulda birer kontrol amiri değil, okulu geliştirmeye çalışan, sınıf öğretmenleri ile sürekli ilişki içinde olan birer liderdir. Okullar, hazır bilgi aktarma yerine, bilgiyi üretme, geliştirme, pekiştirme, ona ulaşma ve kullanma yoluyla dünyayı okuyup yazmaya dayalı bir öğretim anlayışı sergilerler. Böylece eğitim

öğretim yeni şartlar altında kendini, çevresini, başkalarını anlama, kendi kendine öğrenme şeklinde yeni bir açılıma ulaşır (Tozlu, 2003: 117).

Günümüzde teknolojinin bizi hızlı bir değişim süreci içine almasından korkmamak gerekmektedir. Yapmamız gereken bu hızlı değişimi kontrol altına almak, aşırı uyumsuz, ön yargılı ve tepkici anlayışlardan uzak durmaktır. Eğitim kurumları; yarı açık, girdi, ürün ve çıktısı toplumdan gelen ve topluma dönen canlı ve dinamik sistemlerdir. Halk eğitim merkezleri toplumda ihtiyaç hissedilen alanlarda çalışmalar yapmak üzere halkla ilişkiler kurmaya ve onların ihtiyaçlarını tespit etmeye yönelik çevresiyle iletişim köprüleri kurmaya çalışmalıdır. Eğitim örgütlerinde kültür ve iletişim de iç içe cereyan etmektedir. Yöneticiler ile öğretmenler arasında sosyal ve kültürel farklılıkların olması da iletişim sorunlarına sebep olmaktadır. Eğitim örgütlerindeki insancıl ilişkilerle çözülmesi gerekmektedir. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği yapmalıdır. Günümüzde işbirliği olmadan toplumsal yaşamın olmayacağı artık anlaşılmıştır. Bu da eğitim kurumlarında çok etkili iletişim kurmayı zorunlu hale getirmiştir (Aydın, 1994: 104).

İletişim, planlama, örgütleme, koordinasyon ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesine yardımcı olmaktadır. Öğretmenler açısından bakıldığında, çok etkili bir iletişimin performansı geliştirme ve iş doyumunu artırma gibi olumlu etkilemektedir. Etkili iletişimin sayesinde öğretmenlerin işine bağlılığı ve iş verimi de artmaktadır. Yönetici ve öğretmenler arasındaki koordinasyon ve işbirliği ancak iletişim ile sağlanabilir. Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin beklenti ve duygularından haber değillerse aralarında işbirliği de sağlayamazlar. Kısacası okullar iletişim olmadan eğitim ve öğretimin amaçlarına ulaşamaz, diyebiliriz (Demir, 2003: 135-136).

Okullarımızda iletişim sürecinin çok etkili bir şekilde işlememesi işgörenler arasında çeşitli çatışmalara neden olabilmektedir. Okuldaki çatışma; yönetici ve öğretmenlerin birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya

karişmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Okul içindeki çatışmaları önlemek, yönetim/idari in karşılaştığı en güç sorunların başında gelmektedir (Eren, 1993: 540).

Okullar diğer sosyal kurumlar gibi hem yaşamını devam ettirebilmek için kararlılık arar, hem de bu kararlılık okulların yenilik ve değişmelere adapte olmasını güçleştirir. Okullarımızın hem bu değişim ve yenileşme sürecine uyum sağlaması hem de kararlılığını devam ettirmesi gerekmektedir. Bu ise ancak okullarda yönetici ve öğretmenler arasında çok etkili ve sağlıklı iletişim ortamı yaratılarak sağlanabilir. Sağlıklı ve çok etkili işleyen bir okulda, amaçlar büyük ölçüde paylaşılmıştır. Çalışanlar sorunlar hakkında açıkça konuşur, sorumluluk herkes tarafından paylaşılır, yardım serbestçe istenir ve kullanılır. Kısacası böyle bir okulda sağlıklı ve çok etkili bir iletişim ortamı bulunmaktadır (Balci, 2001: 36-39).

Okuldaki çalışanlar, özellikle yönetmenlerin ilgilerini beklerler. İnsanların birbirlerini içtenlikle dinlemeleri, birbirleriyle konuşmaları, birbirlerine yazmaları, iletişimi geliştirir. Yönetici işgörenleriyle arasındaki iletişimi geliştirdikçe, onların toplumsal ve ruhsal gereksinmelerine daha yeterli yanıt verebilir iş verimlerini arttırabilir. Katı kurallar ve yasaklar altında çalışmak, eğitim çalışanlarının içlerindeki yaratıcılıkları söndürmektedir. Katı kurallar altında çalışan işgörenlerde bürokratik davranışlar artmakta, bunun sonucunda işgörenler arasındaki iletişim zayıflamaktadır. Bu da eğitim örgütlerinin kolay kolay yenileşememesine ve işgörenlerin de değişime ve yeniliklere adapte olamamasına sebep olmaktadır (Başaran, 1998: 97).

Okullarda iletişim, eğitim açısından büyük öneme sahiptir. Okulun uğraşı alanının insan olmasından dolayı, bir makine gibi çalışması mümkün değildir (Ergin, 2000: 140). Okul bir eğitim-öğretim kurumu olduğu için bilginin de paylaşılması gerekmektedir. Bilgi hiç kimsenin tekelinde değildir. Bilgi paylaşıldıkça anlam ve değer kazanır. İletişim de bir kişinin ya da grubun tekelindeki bilgi ve becerileri başka kişi ya da gruplarla ortak kılınmasını sağlayan süreçtir. Yönetici ve öğretmenlerin de kendi

aralarında sağlıklı bir iletişim kurup bilgi alışverişi yapmaları gerekmektedir. Böylece okulda sağlıklı bir eğitim-öğretim ortamı sağlanmış olur. Okullar eğitim-öğretimin amaçlarını gerçekleştirmek için kurulurlar ve bu amaçlara yönelik olarak çalışmalarını sürdürürler. Okulların hedefledikleri amaçları gerçekleştirmeleri için çok etkili bir iletişim ağı kurmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle, okulların çok etkili ve başarılı olabilmesi, eğitim ve öğretimin amaçları doğrultusunda çok etkili bir iletişim politikasının oluşturulabilmesine bağlıdır. Diğer bir yandan, etkin ve hızlı bir yönetim de iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır (Balcı, 2001: 53).

2.8. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Lund- Glassman (1999) "Okul İklimi, Okul Müdürlerinin Cinsiyeti ve Okul Düzeyi ile Okul Müdürlerinin İletişim Stilleri" (The Study of School Climate, Principals' Communication Style , Principals' Sex and School Level) konulu araştırmasında kadın ve erkek okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile okul iklimine bağlı olarak ilk ve ortaokullardaki okul düzeyi arasındaki ilişkiyi betimlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada öğretmenlerin demografik değerleri ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve "İletişim Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre cinsiyet değişkeni ile okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ve okul iklimi arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır. İlkokul okul müdürlerinin açık örgüt iklimi ve çift yönlü iletişimi ortaokul müdürlerine göre daha etkin kullandıkları saptanmıştır.

Craig (2000) "Denetmenlerin İletişim Yeterlikleri ve Etkiliği Arasındaki İlişki" (The Relationship Between Communicative Adaptability and Perceived Superintendent Effectiveness) konulu araştırmasında denetmenlerin kendi iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları ile okul meclisi başkanlarının onların iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi betimlemeyi amaçlamıştır. Araştırma veri toplama aracı olarak iletişim yeterliklerini ölçmek amacıyla "İletişim Yeterlik Ölçeği" ve araştırmacı tarafından denetmen yeterliğini ölçmek amacıyla geliştirilen "Denetmen Etkililiği Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekler 49 okul meclisi başkanına ve 49 denetmene

uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda denetmenlerin etkililiği ile iletişim yeterliliği arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Ayrıca denetmenlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları ile demografik değerler (cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, denetmenlik süresi, bölgenizdeki kayıtlı öğrenci sayısı) arasında da anlamlı ilişki saptanmamıştır. Araştırma sonucuna göre sosyal deneyim, sosyal rahatlık, ifade tarzı ve zeka boyutlarında denetmenlerin kendilerine ilişkin algıları ile okul meclis başkanlarının onların bu boyutlardaki yeterliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık saptanmıştır.

Tabor (2001) “Örgütsel Çatışma ve İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kişilerarası İletişim Yeterlikleri” (Conflict Management and Interpersonal Communication Style of The Elementary Principal) konulu araştırmasında okul iklimine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile çatışma çözümüne ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi betimlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada örgütsel çatışma düzeyini ölçmek amacıyla “Örgütsel Çatışma Ölçeği”, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini ölçmek amacıyla “İletişim Yeterlikleri Ölçeği” ve örgütsel iklimi ifade etmek üzere “İlköğretim Okulları İçin Örgütsel İklim Tanımlama Anketi” ölçekleri kullanılmıştır. Ölçekler çoğaltılarak 18 okulda görevli 501 öğretmene gönderilmiştir. Ancak 199 öğretmen anketleri cevaplayarak geri göndermiştir. Araştırma sonucuna göre; öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetimine ilişkin algıları ile okul iklimi arasında; öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile okul iklimi arasında ve okul iklimine bağlı olarak öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma yönetim ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır. Öğretmen algılarına göre grup içi çatışma ile okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri arasında anlamlı farklılık saptanmıştır.

Smith (2004) “Yüksek ve Düşük Sosyoekonomik Düzey Okullarda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri” (Principal Leadership Communication Strategies in High and Low Socioeconomic Schools) konulu araştırmasında farklı sosyo-ekonomik bölge okullarında görevli okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen

algılarını ve bu yeterliliklerin öğretmen davranışlarına etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma Amerika Birleşik Devletlerinin batısında bulunan iki farklı sosyoekonomik düzeye sahip ortaokulda görevli müdürlerle ve her okuldan beş öğretmen ile yapılan görüşmelerle ve okul müdürlerinin üst düzey makamlara yazdığı mektupların değerlendirilmesine göre yapılmıştır. Araştırma için belirlenen üst sosyoekonomik düzeyden seçilen Conyon Middle School ve alt sosyo ekonomik düzeyden seçilen Mountain School eşit kaynaklara ve öğrenci başarısına sahip okullardır. Her iki okulun da okul müdürleri en az üç yıllık yöneticilik yapmış, en az 20 yıllık hizmet süresine sahip,astları tarafından da kabul görmüş olumlu kişilik, liderlik ve eğitim başarıları olan yöneticilerdir. Her okulun öğrencileri en az her üç yılda bir belirti düzeyde akademik başarı göstermişlerdir. Araştırmacı her iki okul müdürünün iletişim yeterliliklerini formal ve informal iletişim yeterlilikleri, şimdiki ve gelecekteki yönlendirmeleri, öğrenci kişiliği ve başarısını geliştirmek için gösterdiği önem ve tanıtıcılık olmak üzere dört alanda incelemiştir. Araştırma sonucuna göre alt sosyoekonomik düzeyde bulunan okul müdürünün, okulunda iletişim yeterliklerini genellikle okul kadrosunu yönlendirmede kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Üst sosyoekonomik düzeyde bulunan okulun okul müdürünün ise iletişim yeterliklerini problem çözme, eleştirel düşünme, öğrenci kişiliği ve başarısını geliştirme ve tanıtıcılık alanında kullandığı sonucuna ulaşılmıştır.

2. 9. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Kayıkçı (1997) “Genel Liselerde Yönetici-Öğretmen İletişimi Engellerine İlişkin Yöneticilerle Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri-İstanbul İli Örneği” konulu araştırmasında genel liselerde görevli okul yöneticileriyle öğretmenler arasındaki iletişim engellerinin neler olduğunu, bu engellerin gerçekleşme düzeyine ilişkin beklentilerini, bu beklentiler arasındaki farklılıkları saptamayı, yönetici ve öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesine bilimsel very sağlamayı ve öğretmenler ile yöneticiler arasındaki iletişim engellerini azaltmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerle öğretmenlerin algıları toplamıyla beklentileri toplamı arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Genellikle

yönetici ve öğretmenlerin algı düzeyleri beklenti düzeylerinden daha düşük çıkmıştır. Yönetici algı ve beklentileri arasında saptanan bu fark genel liselerde yöneticilerle öğretmenlerin arasındaki iletişimin istenen düzeyde olmadığını göstermiştir. Bu iletişim engellerinin giderilmesi için yönetici ve öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim görmeleri önerilmiştir.

Özbek (1998) "İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri- İzmir İli Örneği" konulu araştırmasında ilköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerilerine ilişkin sahip olması gereken nitelikler ile mevcut durumun karşılaştırılmasını amaçlamıştır. Araştırma verileri İzmir Büyükşehir belediye sınırları içindeki ilköğretim okullarında görevli 422 öğretmene Ertopçu ve Özbek tarafından geliştirilen 75 maddelik "Örgütlenme, Eşgüdümleme, Motivasyon ve İletişim Becerileri Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonuçları şöyledir: Öğretmen algılarına göre iletişim becerileri okul müdürleri tarafından ara sıra ve çok seyrek düzeyde uygulanmaktadır. Öğretmen beklentilerine göre ise okul müdürlerinin iletişim becerileri okul müdürleri tarafından her zaman düzeyinde uygulanmalıdır. Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algı ve beklentileri arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin motivasyon becerileri okul müdürleri tarafından ara sıra ve çok seyrek düzeyde uygulanmaktadır. Öğretmen beklentilerine göre ise okul müdürlerinin motivasyon becerileri okul müdürleri tarafından her zaman düzeyinde uygulanmalıdır.

Bulut (1998) "Isparta İli Öğretmen ve Yöneticilerinin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyleri ve Bu Algılarıyla Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişkiler" konulu araştırmasında eğitim sürecinde önemli rol oynayan iletişim sorunlarını tanımlamayı, yönetici ve öğretmenlerin algı düzeylerini saptamayı ve iletişimin daha kaliteli hale gelmesi için önerilerde bulunmayı amaçlamıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak "İletişim Sorunlarını Değerlendirme" anketi kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre; yöneticilerin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri branş, kıdem ve çalıştıkları okul

değişkenlerine göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir. Öğretmenlerin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri, kıdem ve çalıştıkları okul değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak branşlara göre anlamlı farklılık göstermektedir. Güzel sanatlar, beden eğitimi ve atölye meslek dersleri öğretmenleri diğer branş öğretmenlerine göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Yöneticiler iletişim sorunlarını algılama düzeyleri öğretmenlere göre daha olumlu bulunmuştur.

Namlu (2001) "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Ekip Liderliği Özellikleri ve İletişim Becerilerine Dayalı Çatışma Eğilimleri" konulu araştırmasında ilköğretim okul yöneticilerinin ekip liderliği düzeyleri ve çatışma eğilimlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri Eskişehir il merkezindeki ilköğretim okullarında görevli 83 ilköğretim okulu müdürü ve 98 müdür yardımcısına kişisel bilgi formu, araştırmacı tarafından geliştirilen "Ekip Liderliği Ölçeği" ve Dökmen tarafından geliştirilen "Çatışma Eğilimi Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin liderlik düzeylerinin ortanın üzerinde olduğu görülmüştür. İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri ve çatışma eğilimleri yaş, hizmet süresi ve öğrenim durumu değişkenlerine göre bir farklılık göstermemiştir. Fakat aldıkları hizmet içi eğitime göre değerlendirildiğinde, hizmet içi eğitim alan yöneticiler ile almayanlar arasında hizmet içi eğitim alanların lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Birden (2001) "Etkili Dinleme Sürecinde Öğretmen ve Yönetici Algılamalarının Karşılaştırılması" konulu araştırmasında ilköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilerin etkili dinleme sürecinde algılarını karşılamayı amaçlamıştır. Araştırmada Koceeli il merkezi, ilçe ve beldelerinde toplam 121 ilköğretim okulunda görevli 270 öğretmen ve 217 ilköğretim yöneticisinden oluşan örneklem grubu ile çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır: Okul yöneticilerinin etkili dinleme düzeyleri yaş grubu, cinsiyet, kıdem, medeni durum, okulun bulunduğu yer değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenler okul müdürlerinin etkili dinleme düzeylerini düşük algılamakta, yöneticiler kendilerinin etkili dinleme düzeylerini yüksek algıladıklarını belirtmişlerdir. Araştırmada 22-32 yaş

grubu ile 44-54 yaş grubu yöneticilerin etkili dinleme düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Döndar (2001) "Eğitim Örgütlerinde İletişim Kalitesi" konulu araştırmasında iletişime eğitim örgütleri açısından bakarak, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerine ilişkin, öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında fark bulunup bulunmadığını saptamayı, eğitim örgütlerindeki iletişim kalitesinin düzeyinin belirlemeye çalışarak olası çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre; Öğretmen algılarına göre, ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin en fazla "okulun çıkarlarını her şeyden önde tutma" en az ise "yapılan çalışmalarda cezalandırmayı ön planda tutma" etkinliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin onların görev alanlarına ve öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiğini, cinsiyetlerine, kıdemlerine, buldukları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediğini algıladıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin en yüksek beklenti düzeyinin "çalışanları doğrudan ilgilendiren konuları zamanında iletme en düşük beklenti düzeyinin ise "cezalandırmayı ön planda tutma" etkinliği olduğu bulunmuştur.

Tan (2003) "İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen Etkileşimi-Elazığ İli Örneği" konulu araştırmasında ilköğretim okullarında görevli yönetici öğretmen iletişimini öğretmen algılarına göre belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Elazığ ilinde bulunan üç özel ilköğretim okulu, beş eğitim bölgesinden seçilen 15 resmi ilköğretim okulu ve bu okullarda görevli 500 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen, 55 maddelik anket aracılığı ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmen ve yönetici sorunlarının fazla olmadığı, öğretmen görüşlerinin olumlu olduğu, özel ilköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişiminin resmi okullara göre daha başarılı olduğu ve göreve yeni başlayan öğretmenlerin mesleki kıdemi yüksek öğretmenlere göre yönetici-öğretmen iletişimini daha olumlu buldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Binbir (2003) “Yöneticilerin İletişim Kurma ve Eğitim Ortamı Çevresi Oluşturma Yeterliklerinin Değerlendirmesi” konulu araştırmasında ortaöğretim okul yöneticilerinin bireylerin etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma ile eğitim ortamı çevresi oluşturma yeterliklerini değerlendirmesine ilişkin öğretmen ve yönetici algılarını ve bu algılar arasındaki farklılığı belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örnekleminin Eskişehir il merkezindeki resmi ortaöğretim okullarında görevli 97 öğretmen ve 13 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin bireyler ile etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterlikleri çoğu zaman düzeyinde, eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterlikleri ara sıra düzeyinde yoğunlaşmıştır. Okul yöneticilerinin bireyler ile etkili biçimde çalışma ve iletişim kurma yeterlikleri onların cinsiyetlerine ve branşlarına göre anlamlı farklılık göstermekte olup, kıdemlerine ve buldukları okulda hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Okul yöneticilerinin eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterlikleri kıdemlerine ve buldukları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermekte olup, cinsiyetlerine ve branşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin yöneticileri değerlendirmeleri ile yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Şimşek (2005) “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki” konulu araştırmasında öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin genel ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen görüşlerini belirlemeyi ve bir ilişkinin olması durumunda bu ilişkinin öğretmenin cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve çalıştıkları okuldaki görev sürelerine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini saptamayı amaçlamıştır. Araştırma verileri 2002-2003 eğitim öğretim yılı güz döneminde Eskişehir merkez ilçedeki 17 resmi genel ortaöğretim okulunda görev yapan 706 öğretmene, araştırmacı tarafından geliştirilen 76 maddelik “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiye Yönelik Görüşleri” anketi uygulanarak toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okulların %19’unun üst düzeyde güçlü kültüre, %75’inin güçlü fakat geliştirilmesi gereken

kültüre, %6'sının vasat kültüre sahip oldukları; okul müdürlerinin %25'inin üst düzeyde iletişim becerilerine ve %75'inin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları belirlenmiştir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında olumlu bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı, fakat eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve çalıştıkları okuldaki görev sürelerine göre farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Ateş (2005) "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları-Kırıkkale İli Örneği" konulu araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki iletişim tarzlarını saptamayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 2003-2004 eğitim öğretim yılında Kırıkkale il merkez sınırları dahilindeki 51 resmi ilköğretim okulunda görevli 46 müdür yardımcısından oluşmaktadır. Araştırmada sonucunda ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzı düzeyleri; açıkta ve saygıda "sıklıkla", saygısızda "bazen" küçümseyicide "hiçbir zaman" düzeyinde olduğu, ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında branş değişkenine göre, sınıf öğretmenlerinde "açık" boyutunda, anlamlı bir farklılık tespit edildiği ve ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında öğrenim durumlarına göre, küçümseyici boyutta, eğitim ensitüsü mezunlarında anlamlı bir farklılık tespit edildiği bulunmuştur.

Bolatkıran (2006) "İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Yeterlilikleriyle İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi-Gaziantep İli Merkez İlçeleri Örneği" konulu araştırmasında ilköğretim okul müdürlerinin duygusal zeka yeterlilikleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına dayalı olarak belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini 2005-2006 eğitim öğretim yılı içerisinde Gaziantep ili merkez Şehitkamil ve Şahinbey ilçelerinde 133 resmi ilköğretim okulunda görevli 5038 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucuna göre, öğretmenler ilköğretim okul müdürlerini duygusal zeka yeterliklerini genelde "iyi düzeyde" algılamıştır. Öğretmen algılarına dayalı olarak, ilköğretim okul müdürlerinin bulunan duygusal yeterlilikleriyle iletişim becerileri arasında doğrusal yönde yüksek düzeyde bir

ilşki bulunmuştur. Duygusal yeterliği yüksek olan okul müdürlerinin iletişim becerilerinin de üst düzeyde olduğu saptanmıştır.

Ersoy (2006) “İlköğretim Okullarında Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları –Van İli Örneği” konulu araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma Van şehir merkezindeki ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenleri kapsamıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin öğretmenlerle olan ilişkilerine ait ifadelere öğretmenlere oranla daha olumlu görüş bildirdikleri, öğretmenlerin ise yöneticilerle olan ilişkilerine ait ifadelere genellikle düşük düzeyde katılım gösterdikleri, branş değişkenine göre tüm branş öğretmenlerinin yönetici ve öğretmen arasındaki ilişkiyi yeterince etkili bulmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Ekinci (2006) “Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” konulu araştırmasında örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri İstanbul ilindeki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışan 265 işgörene anket uygulanarak toplanmıştır. Sonuç olarak örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediği ve örgütsel iletişim seviyesi yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin arttığı saptanmıştır.

Daldabanoğlu (2006) “Okul Yöneticilerinin İletişim Davranışlarının Değerlendirilmesi” konulu araştırmasında ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim davranışlarının öğretmenlerin verimlilik düzeylerine etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri ilköğretim okullarında görevli 80 öğretmene uygulanan anket aracılığı ile toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin öğretmenleri kurum içindeki gelişmelerden haberdar etmesinin, karar verirken onların fikirlerini sormasının, dürüst olmasını, yazılı iletişim araçlarını etkin kullanmasının, onlardan yardım istemesinin, işinde uzman olmasının, onların başarılı olması için onları desteklemesinin, öğretmenin yöneticiye kolayca ulaşabilmesinin, öğretmenin ekip çalışması yaparken zorluk çıkarmasının öğretmenlerin verimliliklerini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Okul

müdürünün mesafeli ve resmi davranmasının, gerektiğinde cezalandırmada bulunmasının, öğretmeni dinlemeden peşin hükümde bulunmasının, kendi bildiği yöntemlerle öğretmeni bilgilendirmesinin, görevlerin yerine getirilmesinde korku ve tehdit unsurlarını kullanmasının öğretmen verimliliğini olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır.

Topluer (2008)“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlikleri ile Örgütsel Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki” konulu çalışmasında ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma arasındaki ilişki incelenme amaçlanmıştır. Araştırma verileri ilköğretim okullarında görevli 615 öğretmene uygulanan anket aracılığı ile toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre okul ortamında var olan örgütsel çatışma düzeyine ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin cinsiyet ve öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir. Örgütsel çatışma düzeyine ilişkin kadın öğretmenlerin algıları erkek öğretmenlerin algılarından düşük bulunmuştur. Öğrenim düzeyi lisansüstü-doktora olan öğretmenlerin örgütsel çatışma düzeyine ilişkin algıları bazen düzeyinde ve lisans öğrenim düzeyine ilişkin algıları bazen düzeyinde ve lisans öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerden düşük bulunmuştur. Kişisel çatışma düzeyine ilişkin öğretmen algıları ise öğretmenlerin branşı ve hizmet yılı değişkenleri açısından farklılık göstermektedir. Rehberlik, yabancı dil ve Türkçe branşında olan öğretmenler diğer branşlarda olan öğretmenlerden daha az kişisel çatışma yaşamaktadırlar. Hizmet yılı 11-20 yıl olan öğretmenler 2-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde gruplar arası çatışma yaşamaktadırlar. Örgütsel çatışmaya ilişkin öğretmen algıları okul müdürünün yaşı değişkeni açısından farklılık göstermemektedir. Kişisel çatışma alt boyutunda ve çatışma toplam puan boyutunda örgütsel çatışmaya ilişkin öğretmen algıları okul müdürünün branşı değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermektedir. Okul müdürünün iletişim yeterliği ile örgütsel çatışma arasındaki ilişki düzeyi .042 çıkmıştır. Okul müdürünün iletişim yeterliği ile örgütsel çatışma alt boyutlarından kişisel çatışma arasındaki ilişki düzeyi .17, grup içi çatışma arasındaki ilişki düzeyi -.235 ve gruplar arası çatışma arasındaki ilişki düzeyi .39 bulunmuştur. Okul müdürlerinin

iletişim yeterliklerine (yüksek, orta düzey ve düşük iletişim yeterliğine) ilişkin öğretmen algılarının grup içi çatışma gruplar arası çatışma alt boutlarında ve örgütsel çatışma toplam boyutunda anlamlı farklılaştığı saptanmıştır.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma deseni, araştırmanın evren ve örnekleme kullanılan ölçme araçları, ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemlere yer verilmiştir.

3. 1. Araştırma Deseni

Araştırma tarama modeli niteliğindedir. Bu yönetime dayanan araştırmalarla, “Durum nedir? Nereye, hangi yöne gitmeliyiz? Oraya nasıl gideriz? gibi sorulara, mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak yanıt bulmak istenir (Kaptan 1998:19).

3. 2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2010-2011 öğretim yılında Samsun İlinde İlkadım, Atakum, Tekkeköy ve Canik ilçe merkezlerinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. İlkadım, Atakum, Tekkeköy ve Canik ilçelerinde çalışan 3604 öğretmen araştırmanın çalışma evrenini oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminin belirlenmesinde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır, örnekleme 500 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma evrenine ilişkin sayısal veriler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 1: Çalışma Evreninin İlçelere Göre Dağılımı

İlçeler	Okul Sayısı	Öğretmen	
		Erkek	Kadın
Atakum	19	244	291
Canik	17	237	280
İlkadım	40	909	1135
Tekkeköy	18	158	168
TOPLAM	94	1548	1874

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kişisel bilgi formu ve İletişim Yeterliliği Ölçeği olmak üzere iki veri toplama aracı kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda, araştırmada ele alınan bağımlı değişkene etki edebilecek bireyin demografik özellikleri (cinsiyet, branş, öğrenim durumu, hizmet yılı, yaş) belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada Wiemann (1977) tarafından geliştirilen ve Topluer (1998) tarafından Türkçeye uyarlanan ve geçerlik-güvenirliği yapılan İletişim Yeterlikleri Ölçeği (Communicative Competence Scale) izin alınarak kullanılmıştır. Ölçek orijinalinde 36 maddeden ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek orijinalinde beşli derecelendirme ölçeği biçimindedir. Ölçekte yer alan alt boyutlar ise genel iletişim yeterliği (1., 5., 6., 9., 20., 34. ve 23. maddeler), empati yeterliği (10.,12.,13.,14.,15.,17. ve 24. maddeler), bağlanma-destekleme yeterliği (7., 8., 18., 22., 30., 33. maddeler), esnek davranış yeterliği (2., 3., 19., 31., 36. maddeler), sosyal rahatlık yeterliği (29., 32., 26., 16., 35. maddeler) alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 4., 11., 21., 25., 27 ve 28 maddeler ise ölçeğin alt boyutlarında yer almamaktadır. Ölçeğin Croanbach's alpha .96 olarak bulunmuştur. Orijinal formundan Türkçe'ye çevrilerek hazırlanan 36 maddelik ölçek geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları için Malatya, Elazığ ve Adıyaman merkezindeki ilköğretim okullarında görevli 255 öğretmene uygulanmıştır. Bu ölçek 5 li likert bir ölçektir. Derecelendirme şeklinde olan bu ölçekte 1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Çoğu zaman ve 5=Her zaman olarak belirtilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin öz değeri 1'den yüksek 3 faktörde toplam değer, I. Faktörün öz değerinin 16,164 olduğu ve toplam varyansın % 52,141'ini açıkladığı; II. Faktörün öz değerinin 2,146 olduğu ve toplam varyansın %6,921'inin açıkladığı, III. faktörün öz değerinin 1,086 olduğu ve toplam varyansın % 3,504'ünü açıkladığı görülmüştür. Ölçekte yer alan bu üç boyutun varyansın toplamda % 62,566'sını açıkladığı görülmüştür.

3. 4. Veri Analizi

Veri toplama aracı ile elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra SPSS (Statistic Package for Social Science) paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; frekans, yüzde aritmetik ortalama, standart sapma, parametrik ve parametrik olmayan istatistiksel teknikler (tek yönlü Varyans analizi, t-testi, Man-Whitney U testi, Kruskal Wallis Varyans analizi) kullanılmıştır. Araştırma verileri, grup ortalamalardan yararlanılarak araştırmanın alt maddelerine göre çizelgeler oluşturulmuştur.

BÖLÜM 4

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerini test etmek amacıyla yapılan istatistiksel analizlere ve bu analizler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Alt Problem 1: İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları öğretmenin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Cinsiyete göre, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark olup olmadığı t testi ile incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 2: İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri ve Algılarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları

Okul Müdürünün	Cinsiyet	N	X	Ss	t	P
Empati Yeterliliği	Kadın	296	66,56	12,94	1,137	,972
	Erkek	204	67,77	13,07		
Sosyal Rahatlık Yeterliliği	Kadın	296	26,93	5,28	0,105	,247
	Erkek	204	26,98	5,86		
Destekleme Yeterliliği	Kadın	296	27,39	5,40	,579	,175
	Erkek	204	27,14	5,05		
İletişim Yeterliliği	Kadın	296	120,89	21,97	,562	,690
	Erkek	204	121,90	22,06		

p>.05

Tablo 2’de görüldüğü gibi, ilköğretim okul müdürünün empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliğine ilişkin öğretmen algıları cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ölçeğin alt boyutlarından ve ölçeğin genelinden alınabilecek minimum ve maksimum puanlara ve elde edilen ortalamalara

bakıldığında farklı cinsiyete sahip öğretmenlerin müdürlerini alt boyutlarda (empati, sosyal rahatlık, destekleme) ve iletişim toplam boyutlarında aynı düzeyde “yeterli olarak” algıladıkları sunucuna ulaşılmaktadır.

Alt Problem 2: İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları öğretmenin branşına göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenin branşına göre, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 4, 5, 6, 7’de verilmiştir.

Tablo 3: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Empati Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğretmen Branşı Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Okul Müdürü	Öğretmenin Branşı	N	X	S	S.O	sd	X ²	P
Empati Yeterliliği	Sınıf Öğretmenliği,	219	67,15	13,71	297,54	13	15,231	0,265
	Türkçe Öğretmenliği	38	68,12	11,20	253,41			
	Matematik Öğrt.	25	65,14	13,20	252,36			
	Fen ve Teknoloji, Kimya Öğretmenliği	29	64,25	12,3	251,24			
	Okul Öncesi, Çocuk Gelişimi	33	61,26	12,4	251,36			
	Sosyal Bilgiler Öğrt.	21	63,24	12,7	260,36			
	Görsel Sanatlar ,Teknoloji Tasarım, Müzik	49	64,50	12,36	260,71			
	İngilizce	25	63,41	10,51	260,81			
	Diğer (Beden Eğt. Bil. Tek. Rehb. T. Dili Ed. Din Kült. ve Ahl. Bil)	61	62,36	12,41	258,98			

Tablo 3’de görüldüğü gibi; ilköğretim okulu müdürlerinin empati yeterliği öğretmen branşı değişkenine ilişkin öğretmen algıları arasında varyansların homojenliği testi

sonucunda saptanan farklılığın anlamlı olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, farklılığın “anlamlı olmadığı” görülmektedir.

Tablo 4: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sosyal Rahatlık Yeterliliğine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğretmen Branşı Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Okul Müdürü	Branş	N	X	S	Sıra Ortalaması	sd	X ²	P
Sosyal Rahatlık Yeterliliği	Sınıf Öğretmenliği,	219	26,26	3,71	307,55	13	11,458	0,574
	Türkçe Öğretmenliği	38	27,38	1,20	303,44			
	Matematik Öğretmenliği,	25	26,49	3,20	302,32			
	Fen ve Teknoloji, Kimya Öğretmenliği	29	24,03	2,3	301,28			
	Okul Öncesi,Çocuk Gelişimi	33	25,11	2,4	301,31			
	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	21	24,32	2,7	300,30			
	Görsel Sanatlar,Teknoloji Tasarım, Müzik	49	22,53	2,36	300,73			
	İngilizce	25	24,74	0,51	300,87			
Diğer (Beden Eğt. Bil. Tek. Rehb. T. Dili Ed. Din Kült. ve Ahl. Bil)	61	26,97	2,41	308,96				

Tablo 4’de görüldüğü gibi; ilköğretim okulu müdürlerinin sosyal rahatlık yeterliği öğretmen branşı değişkenine ilişkin öğretmen algıları arasında varyansların homojenliği testi sonucunda saptanan farklılığın anlamlı olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, farklılığın “anlamlı olmadığı” görülmektedir.

Tablo 5: İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğretmen Branşı Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Okul Müdürün ün	Branş	N	X	S	Sıra Ortalaması	sd	X ²	P
İletişim Yeterliliği	Sınıf Öğretmenliği,	219	116,31	23,65	227,41	13	13,114	0,447
	Türkçe Öğretmenliği	38	117,42	21,04	223,53			
	Matematik Öğretmenliği,	25	116,53	23,41	222,65			
	Fen ve Teknoloji Kimya Öğretmenliği	29	114,24	22,53	221,78			
	Okul Öncesi, Çocuk Gelişimi	33	115,30	22,64	221,89			
	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	21	114,45	22,80	220,91			
	Görsel Sanatlar, Teknoloji Tasarım, Müzik,	49	112,51	22,93	220,04			
	İngilizce	25	114,22	20,01	220,26			
	Diğer (Beden Eğt. Bil. Tek. Rehb. T. Dili Ed. Din Kült. ve Ahl. Bil)	61	114,33	22,26	228,37			

Tablo 5’da görüldüğü gibi; ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterliği öğretmen branşı değişkenine ilişkin öğretmen algıları arasında varyansların homojenliği testi sonucunda saptanan farklılığın anlamlı olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, farklılığın “anlamlı olmadığı” görülmektedir.

Tablo 6: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Destekleme Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğretmen Branşı Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Okul Müdürünün	Branş	N	X	S	Sıra Ortalaması	sd	X ²	P
Destekleme Yeterliliği	Sınıf Öğretmenliği,	219	26,43	3,41	297,55	13	17,651	0,169
	Türkçe Öğretmenliği	38	27,65	1,54	283,76			
	Matematik Öğretmenliği,	25	26,87	3,26	262,84			
	Fen ve Teknoloji, Kimya	29	24,09	2,29	241,85			
	Okul Öncesi, Çocuk Gelişimi	33	25,24	2,34	251,91			
	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	21	24,66	2,63	260,04			
	Görsel Sanatlar Teknoloji Tasarım, Müzik	49	22,88	2,71	280,26			
	İngilizce	25	24,03	1,83	200,64			
	Diğer (Beden Eğt. Bil. Tek. Rehb. T. Dili Ed. Din Kült. ve Ahl. Bil)	61	24,57	2,94	238,41			

Tablo 6’de görüldüğü gibi; müdürlerin destekleme yeterliği ve iletişim yeterliği toplam puanda öğretmen branşı değişkenine ilişkin öğretmen algıları arasında varyansların homojenliği testi sonucunda saptanan farklılığın anlamlı olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda, farklılığın tüm boyutlarda “anlamlı olmadığı” görülmektedir. Alt boyutlardan alınabilecek en düşük-yüksek puan aralığı dikkate alınıp çıkan ortalamaların derecelendirme ölçeği karşılığına bakıldığında tüm boyutlarda “farklı branş öğretmenlerinin”, müdürlerin iletişim yeterliklerini “çoğu zaman” düzeyinde algıladıkları saptanmıştır.

Bununla birlikte ölçek alt boyutlarından ve ölçeğin genelinden alınabilecek minimum ve maksimum puanlar göz önüne alındığında ve elde edilen ortalamalara bakıldığında “farklı branşa sahip öğretmenlerin” müdürlerini iletişim yeterliği açısından tüm alt

boyutlarda İngilizce, Türkçe, Sosyal bilgiler ve Sınıf Öğretmenlerinin en yüksek düzeyde “her zaman düzeyinde” “yeterli olarak” algıladıkları görülmektedir.

Alt Problem 3: İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenin öğrenim durumuna, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark olup olmadığı t testi ile incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 7. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Empati, Sosyal Rahatlık, Destekleme ve İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Okul Müdürü	Öğrenim Durumu	n	X	S		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F
Empati Yeterliliği	Ön Lisans	70	67,73	13,21	Gruplar Arası	76,777	2	38,389	,227
	Lisans	415	67,02	12,84	Grup İçi	102968,13	608	169,355	
	Lisansüstü	15	66,00	16,08	Toplam	103044,91	610		
Sosyal Rahatlık yeterliliği	Ön Lisans	70	27,40	5,47	Gruplar Arası	41,119	2	20,560	,651
	Lisans	415	26,80	5,62	Grup İçi	191187,598	608	31,559	
	Lisansüstü	15	27,00	6,82	Toplam	192228,717	610		
Destekleme Yeterliliği	Ön Lisans	70	26,71	5,35	Gruplar Arası	54,555	2	27,278	,999
	Lisans	415	27,30	5,20	Grup İçi	16601,641	608	27,305	
	Lisansüstü	15	28,21	4,28	Toplam	16556,196	610		
İletişim Yeterliliği	Ön Lisans	70	121,85	22,17	Gruplar Arası	59,307	2	29,654	,061
	Lisans	415	121,13	21,83	Grup İçi	294773,61	608	484,825	
	Lisansüstü	15	121,21	26,17	Toplam	294832,92	610		

Tablo 7’de görüldüğü gibi, ilköğretim okul müdürlerinin gerek iletişim yeterliği toplam puanı gerekse empati kurabilme, sosyal rahatlık ve destekleme yeterliğine ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre “anamlı bir farklılık” göstermemekte olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Bir başka ifadeyle farklı öğrenim düzeylerine sahip öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterliğine ilişkin olarak “aynı algılara sahip oldukları” ifade edilebilir. Yine bununla birlikte alt boyutlardan alınabilecek en düşük-yüksek puan aralığı dikkate alınıp çıkan ortalamaların derecelendirme ölçeği karşılığına baktığımız zaman; ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterliğine ilişkin “en yüksek algının” “sosyal rahatlık yeterliği” boyutunda olduğu görülmektedir.

Çok farklı öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterliği açısından “en yeterli gördükleri” boyut olarak ise “sosyal rahatlık yeterliği boyutu” olduğu görülmektedir. Yeterli gördükleri “en düşük boyut” ise “empati kurabilme yeterliği boyutu” olduğu görülmektedir.

Alt Problem 4: İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları öğretmenin hizmet yılına göre farklılık göstermektedir.

Hizmet yılına göre, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark olup olmadığı t testi ve varyans analizi ile incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 8: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Empati, Sosyal Rahatlık, Destekleme ve İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Hizmet Yılı Değişkeni Bakımından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Okul Müdürünün	Hizmet Yılı	n	X	S	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F
Empati Yeterliliği	5 Yıldan Az	28	72,50	12,06	Gruplar Arası	479,628	4	119,907	,706
	6-10 Yıl	94	66,59	12,17	Grup İçi	102307	602		
	11-15 Yıl	121	66,69	13,50					
	16-20 Yıl	107	66,81	12,40	Toplam	102786,63	606	169,945	
	21 Yıl ve Üzeri	150	68,32	13,69					
Sosyal Rahatlık Yeterliliği	5 Yıldan Az	28	30,83	5,03	Gruplar Arası	191,977	4	47,94	1,529
	6-10 Yıl	94	26,18	5,97	Grup İçi	18902,152	602		
	11-15 Yıl	121	26,78	5,46					
	16-20 Yıl	107	26,82	5,45	Toplam	19094,129	606	31,699	
	21 Yıl ve Üzeri	150	27,50	5,76					
Destekleme Yeterliliği	5 Yıldan Az	28	31	3,79	Gruplar Arası	127,794	4	31,949	1,575
	6-10 Yıl	94	27	5,22	Grup İçi	16368,634	602		
	11-15 Yıl	121	27,33	5,21					
	16-20 Yıl	107	27,41	5,09	Toplam	16496,428	606	27,190	
	21 Yıl ve Üzeri	150	26,80	5,38					
İletişim Yeterliliği	5 Yıldan Az	28	134,133	19,87	Gruplar Arası	1531,957	4	382,989	0,789
	6-10 Yıl	94	119,78	20,58	Grup İçi	292039,56	602		
	11-15 Yıl	121	120,81	22,57					
	16-20 Yıl	107	121,04	21,39	Toplam	293571,52	606	485,116	
	21 Yıl ve Üzeri	150	122,63	22,89					

Tablo 8’da görüldüğü gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin gerek iletişim yeterliği toplam puanı gerekse empati kurabilme, sosyal rahatlık ve destekleme yeterliğine ilişkin öğretmen algıları puanlarına bakıldığı zaman öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre “anlamli bir farklılık” göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır. Alt boyutlardan alınabilecek en düşük-yüksek puan aralığı dikkate alınıp çıkan ortalamaların derecelendirme ölçeği karşılığına bakıldığı zaman ilköğretim okul müdürlerinin tüm boyutlarda iletişim yeterliğine ilişkin en yüksek algıya “çoğu zaman düzeyinde” “5 yıldan az hizmet yılına sahip öğretmenlerin” sahip oldukları görülmektedir. Çok farklı hizmet yılına sahip öğretmenlerin müdürlerinin iletişim yeterliği toplam puan boyutunda ve empati kurabilme, sosyal rahatlık ve destekleme alt boyutlarında aynı algıya sahip oldukları bariz şekilde görülmektedir. Başka bir ifadeyle anlatmak gerekirse; “farklı hizmet yılına sahip öğretmenler” tüm boyutlarda ilköğretim okul müdürlerini iletişim yeterliğini “çoğu zaman” düzeyinde algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Alt Problem 5: İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları okul müdürünün yaşına göre farklılık göstermektedir.

Okul müdürünün yaşına göre, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 10, 11, 12, 13’de verilmiştir.

Tablo 09: İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının İlköğretim Okulu Müdürün Yaşı Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Okul Müdürünün	Yaş	n	X	S	Sıra Nu	Sıra Topl	U	p
Empati Yeterliliği	30-39 (2)	6	59,51	13,21	93,97	5450	3739	,000
	40-49 (3)	197	67,73	11,22	146,86	31135		
	30-39 (2)	2	59,51	13,21	120,95	7015	5304	,000
	50-59 (4)	274	68,37	13,04	196,95	61250		
	30-39 (2)	6	5,51	13,21	36,64	2125	414	,057
	60 ve Üzeri (5)	23	63,55	20,52	47,80	956		
	40-49 (3)	197	67,73	11,22	250,26	530056	30478	,142
	50-59 (4)	274	68,37	13,04	270	83970		
	40-49 (3)	197	67,73	11,22	116,46	24690,5	2112,5	,979
	60 ve Üzeri (5)	23	63,55	20,52	116,88	2337,50		
	50-59 (4)	274	68,37	13,04	270	51845	2891	,597
	60 ve Üzeri (5)	23	63,55	20,52	116,88	3101		

Tablo 9’da görüldüğü gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının ilköğretim okul müdürünün yaşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Yine bununla birlikte İletişim yeterlikleri ölçeğinin empati yeterliği boyutunda ilköğretim okul müdürünün yaşını “30–39 yaş” olarak belirten öğretmen algıları ile okul müdürünün yaşını “40–49 yaş” ve “50–59 yaş” olarak belirten öğretmen algıları arasında; anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Okul müdürünün yaşını “30–39 yaş olarak” belirten öğretmenler ilköğretim okulu müdürlerinin empati yeterliği, alt boyutunda aralarında anlamlı farklılık saptanan diğer gruplara göre bu iletişim yeterliklerini daha alt (düşük) düzeyde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 10: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sosyal Rahatlık Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Müdürün Yaşı Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Okul Müdürünün	Yaş	N	X	S	Sıra Nu	Sıra Topl	U	p
Sosyal Rahatlık Yeterliliği	30-39 (2)	6	22,82	5,95	89,93	5210	3499	,000
	40-49 (3)	197	27,06	4,98	148	31375		
	30-39 (2)	2	22,82	5,95	122,22	6509	4798	,000
	50-59 (4)	274	27,64	5,42	198,57	61756		
	30-39 (2)	6	22,82	5,95	36,30	2105,5	394,5	,033
	60 ve Üzeri (5)	23	25,95	8,56	48,78	975,5		
	40-49 (3)	197	27,06	4,98	248,31	52641	3006	0,86
	50-59 (4)	274	27,64	5,42	271,33	84385	3	
	40-49 (3)	197	27,06	4,98	116,26	24647	2069	,859
	60 ve Üzeri (5)	23	25,95	8,56	119,05	2381		
	50-59 (4)	274	27,64	5,42	166,31	21723	3013	,815
	60 ve Üzeri (5)	23	25,95	8,56	161,15	3223		

Tablo 10’de görüldüğü gibi, iletişim yeterlikleri ölçeğinin sosyal rahatlık yeterliği alt boyutunda okul müdürünün yaşını 30–39 yaş olarak belirten öğretmen algıları ile okul müdürünün yaşını “40–49 yaş”, “50–59 yaş” ve “60 ve üzeri yaş” olarak belirten öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Okul müdürünün yaşını “30–39 yaş olarak” belirten öğretmenler ilköğretim okulu müdürlerinin sosyal rahatlık yeterliği boyutunda aralarında anlamlı farklılık saptanan diğer gruplara göre bu iletişim yeterliklerini daha alt (düşük) düzeyde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 11: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Destekleme Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Müdürün Yaşı Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Okul Müdürünün	Yaş	n	X	S	Sıra Nu	Sıra Topl	U	p
Destekleme Yeterliliği	30-39 (2)	6	25,34	4,27	102,69	5956	4245	,000
	40-49 (3)	197	27,77	4,90	144,48	306629		
	30-39 (2)	2	25,34	4,27	150,67	8739	7028	,007
	50-59 (4)	274	27,13	5,43	191,40	59526		
	30-39 (2)	6	25,34	4,27	37,16	2155	444	,119
	60 ve Üzeri (5)	23	27,13	5,43	46,30	926		
	40-49 (3)	197	27,77	4,90	271,36	27529	309981	,241
	50-59 (4)	274	27,13	5,43	255,62	79497		
	40-49 (3)	197	27,77	4,90	116,83	24767,5	2050,5	,808
	60 ve Üzeri (5)	23	27,13	5,43	113,03	2260,5		
	50-59 (4)	274	27,13	5,43	166,02	51633	3103	,987
	60 ve Üzeri (5)	23	27,13	5,43	165,65	3313		

Tablo 11’de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının ilköğretim okul müdürünün yaşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Yine bununla birlikte iletişim yeterlikleri ölçeğinin destekleme yeterliği alt boyutunda ilköğretim okul müdürünün yaşını “30–39 yaş” olarak belirten öğretmen algıları ile okul müdürünün yaşını “40–49 yaş” ve “50–59 yaş” olarak belirten öğretmen algıları arasında; anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Okul müdürünün yaşını “30–39 yaş olarak” belirten öğretmenler ilköğretim okulu müdürlerinin destekleme yeterliği alt boyutunda ve iletişim yeterliği toplam puan yeterliği boyutunda aralarında anlamlı farklılık saptanan diğer gruplara göre bu iletişim yeterliklerini daha alt (düşük) düzeyde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 12: İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algılarının Müdürün Yaşı Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları

Okul Müdürünün	Yaş	n	X	S	Sıra Nu	Sıra Topl	U	p
İletişim Yeterliliği	30-39 (2)	6	107,68	21,36	90,87	5270,5	3559,500	,000
	40-49 (3)	197	122,60	19,32	147,71	31314,5		
	30-39 (2)	2	107,68	21,36	119,48	6930	5219,000	,000
	50-59 (4)	274	123,16	21,96	197,22	31335		
	30-39 (2)	6	107,68	21,36	36,28	2104,5	393,500	,033
	60 ve Üzeri (5)	23	116,10	35,03	48,83	976,5		
	40-49 (3)	197	122,60	19,32	253,91	53819,5	31251,500	,317
	50-59 (4)	274	123,16	21,96	267,51	83196,5		
	40-49 (3)	197	111,36	27,36	210,36	52,362	3012,500	,312
	60 ve Üzeri (5)	23	113,36	28,36	215,36	62,221		
	50-59 (4)	274	123,16	21,96	166,25	51703,5	3032,500	,852
	60 ve Üzeri (5)	23	116,10	35,03	162,13	3242,5		

Tablo 12’de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının ilköğretim okul müdürünün yaşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Yine bununla birlikte iletişim yeterlikleri ölçeğinin iletişim yeterliği toplam puan boyutunda ise okul müdürünün yaşını 30–39 yaş olarak belirten öğretmen algıları ile okul müdürünün yaşını “40–49 yaş”, “50–59 yaş” ve “60 ve üzeri yaş” olarak belirten öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Okul müdürünün yaşını “30–39 yaş olarak” belirten öğretmenler ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterliği toplam puan yeterliği boyutunda aralarında anlamlı farklılık saptanan diğer gruplara göre bu iletişim yeterliklerini daha alt (düşük) düzeyde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Bir başka ifadeyle anlatmak gerekirse, öğretmenler genç ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterliklerini gerçekleştirme düzeylerini “daha düşük düzeyde” algıladıkları ortaya çıkmıştır. Yine bununla birlikte öğretmenlerin farklı yaşta ilköğretim okul müdürlerini iletişim yeterlikleri toplam puan boyutunda ve tüm alt boyutlarda (empati, sosyal rahatlık, destekleme) “çoğu zaman” düzeyinde “yeterli gördükleri” sonucu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin tüm boyutlarda (sosyal rahatlık, destekleme, empati ve iletişim toplam puan) “40-49 yaş” ve “50-59 yaşları” arasındaki ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterliklerini diğer yaş grubundaki okul müdürlerine göre “daha yüksek düzeyde” gerçekleştirdiklerini algıladıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca ilköğretim okulu müdürlerinin yaşları artıkça algılanan iletişim yeterliliği boyutunun da artışı sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM 5

TARTIŞMA VE YORUM

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları öğretmenin cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir. Topluer'in (2008) kadın ve erkek öğretmenler, müdürlerini empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliği açısından aynı düzeyde (çoğu zaman düzeyde) yeterli olarak algılamaktadırlar şeklindeki bulgusuyla örtüşmektedir. Şimşek ve Altınkurt (2009), öğretmenlerin, okul müdürlerinin empati becerilerine ilişkin görüşleri araştırma yaptıkları okullardaki müdürlerin empati kurma yeterliliğini orta düzeyde buldukları sonucuna ulaşmışlardır. Okul müdürlerinin empatik dinleme boyutuna ilişkin puanlarını 3.610 ± 0.94 olarak saptamışlar. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin empati becerilerine ilişkin görüşleri arasında farklılık yoktur. Sonuç bu çalışmayı destekler niteliktedir.

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları öğretmenlerin branşlarına göre farklılık göstermemektedir. Topluer'in (2008) çalışma sonucu da aynı niteliktedir.

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Topluer'in (2008) çalışmasındaki sonuç bu araştırmanın sonucunu desteklemektedir.

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları öğretmenlerin

öğretmenlikte hizmet yılına göre farklılık göstermemektedir. Topluer (2008) çalışmasındaki bulgular bu çalışmanın sonucunu desteklemektedir.

İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ilköğretim okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık, destekleme, iletişim yeterliklerine ilişkin algıları okul müdürünün yaşına göre farklılık göstermektedir. Topluer (2008) çalışmasında öğretmenlerin empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliği 40-49 ve 50-59 yaşları arasındaki okul müdürlerinin empati ve destekleme yeterliklerini diğer yaş grubundaki okul müdürlerine göre daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini algıladıkları saptanmıştır.

BÖLÜM 6

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, öğretmenin cinsiyeti, branşı, öğrenim durumu, hizmet yılı ve okul müdürünün yaşı değişkenlerine göre ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğinin saptanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Samsun Büyükşehir sınırları içinde İlkadım, Canik, Tekkeköy ve Atakum ilçelerindeki ilköğretim okullarının öğretmenlerine İletişim Yeterlikleri Ölçeği uygulanmıştır.

Araştırmanın evreni, 2010–2011 öğretim yılında Samsun ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan İlkadım, Atakum, Tekkeköy ve Canik ilçe merkezlerinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. İlkadım, Atakum, Tekkeköy ve Canik ilçelerinde çalışan; 3604 kişi araştırmanın çalışma evrenini oluşturmaktadır. Örnekleme İlkadım, Atakum, Tekkeköy ve Canik ilçe merkezlerinde görev yapan 500 öğretmen oluşturmaktadır.

Kadın ve erkek öğretmenler müdürlerini iletişim yeterliği açısından tüm boyutlarda (empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliği) aynı düzeyde (çoğu zaman düzeyinde) “yeterli olarak” algılamaktadırlar.

İlköğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliği toplam puanı ve empati kurabilme, sosyal rahatlık ve destekleme yeterliğine ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin branşına göre “anlamli farklılık” göstermemektedir. Farklı branşa sahip öğretmenlerin müdürlerini iletişim yeterliği açısından tüm alt boyutlarda (sosyal rahatlık ve destekleme, empati ve toplam boyutlarında) İngilizce, “Sosyal Bilgiler” ve Teknoloji Tasarım, Müzik, Görsel Sanatlar öğretmenlerinin en yüksek düzeyde (her zaman düzeyinde) “yeterli olarak” algıladıkları saptanmıştır. Farklı branşa sahip öğretmenlerin müdürlerini iletişim yeterliği açısından tüm alt boyutlarda (sosyal

rahatlık, destekleme, empati toplam boyutlarında) çoğu zaman düzeyinde yeterli gördükleri saptanmıştır.

Farklı öğrenim düzeylerine sahip öğretmenler ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterliğine ilişkin olarak aynı algılara (çoğu zaman düzeyinde) sahiptirler. Farklı öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterliği açısından “en yeterli gördükleri” boyut sosyal rahatlık yeterliği boyutu, en az yeterli gördükleri boyut ise empati kurabilme yeterliği boyutu olmuştur.

İlköğretim okul müdürlerinin gerek iletişim yeterliği toplam puanı gerekse empati kurabilme, sosyal rahatlık ve destekleme yeterliğine ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre “anlamli farklılık” göstermemektedir. Farklı hizmet yılına sahip öğretmenler tüm boyutlarda okul müdürlerini iletişim yeterliğini çoğu zaman düzeyinde algılamaktadır. İlköğretim okul müdürlerinin tüm boyutlardaki iletişim yeterliğine ilişkin en yüksek algıya 1-5 yıllık hizmet yılı olan öğretmenlerin sahip oldukları saptanmıştır.

İlköğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının okul müdürünün yaşı değişkeni açısından tüm boyutlarda (empati yeterliği, sosyal rahatlık yeterliği, destekleme yeterliği ve iletişim yeterliği toplam puan) “anlamli farklılık” gösterdiği saptanmıştır. Öğretmenler genç ilköğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini gerçekleştirme düzeylerini daha düşük düzeyde algılamaktadırlar. Öğretmenlerin tüm boyutlarda (sosyal rahatlık, destekleme, empati ve iletişim toplam puan) 40–49 ve 50–59 yaşları arasındaki ilköğretim okul ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterliklerini diğer yaş grubundaki okul müdürlerine göre daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini algıladıkları saptanmıştır.

ÖNERİLER

1. Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini geliştirmek için Milli Eğitim Bakanlığı'nca hizmet içi eğitim kursları verilebilir.
2. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin iletişim yeterliklerinin geliştirebilmesi için programlar hazırlanabilir.
3. Samsun ili ile sınırlandırılan bu çalışma başka illerde de yapılarak sonuçları karşılaştırılabilir.
4. Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin yapılan bu çalışma farklı değişkenlerle ilişkili olarak örneğin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkisi araştırılabilir.
5. Ortaöğretim müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin algılarını inceleyen araştırmalar yapılabilir. İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, Aytaç. 1995. **Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem Yayını.

Açıkgöz, Kemal. 1994. **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları**. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Aki, Asiye. 2003. "Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Yönetiminde İletişim Sorunları". Yüksek Lisans Tezi. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ataman, Göksel. 2001. **İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ateş, Nihat. 2002. **Örgütsel ve Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada İletişimin Rolü**. Ankara.

Aydın, Mustafa. 1994. **Eğitim Yönetimi**. 4. Baskı. Malatya: Hatipoğlu Yayınevi.

Aytürk, Nihat. 1990. **Yönetim Sanatı**. 2. Baskı. Ankara: Emel Yayınları.

Balcı, Ali. 2001. **Etkili Okul ve Okul Gelişime**. 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Baransel, Atilla. 1996. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo- Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.

Başaran, İbrahim Ethem. 1996. **Türkiye Eğitim Sistemi**. 3. Baskı. Ankara: Yargıcı Matbaası.

Başaran, İbrahim Ethem. 1998. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Aydan Web Tesisleri.

Bıçakçı, İlker. 2004. **İletişim ve Halkla İlişkiler- Eleştirel Bir Yaklaşım**. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A. Ş.

Binbir, Emel. 2003. "Yöneticilerin İletişim Kurma ve Eğitim Ortamı, Çevresi Oluşturma Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Birden, Nesrin. 2001. "Etkili Dinleme Sürecinde Öğretmen Ve Yönetici Algılamalarının Karşılaştırılması". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bolatkıran, M. Ali. 2006. "Okul Müdürlerinin Duygusal Yeterlilikleriyle İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algularına Göre İncelenmesi- Gaziantep İli Merkez İlçeleri Örneği". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.

Bulut, Yurdağül Yurttakal. 1998. "Isparta İli Öğretmen ve Yöneticilerinin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyleri ve Bu Algularıyla Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişkiler". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Bursalıoğlu, Ziya. 2000. **Eğitiminde Yönetimi Anlamak, Sistemi Çözümlemek**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Can, Halil. 1992. **Organizasyon ve Yönetimi**. Ankara: Adım Yayıncılık.

Celep, Cevat. 1992. İlkokullarda Yönetici Öğretmen İletişimi. **Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi**.

Craig, D. Alan. 2000. "The Relationship Between Communicative Adaptability and Perceived Superintendent Effectiveness". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Carbondale

Southern Illinois University.

Cüceloğlu, Doğan. 2005. **Yeniden İnsan İnsana**. İstanbul: Remzi Kitabevi A. Ş.

Çelik, Vehbi. 2000. **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Davis, Keith. 1988. **İşletmelerde İnsan Davranışı**. (Çev: Kemal Tosun). İstanbul: Doğan Basımevi, Yapa Yayınları.

Daldabanoğlu, Mithat. 2006. "Okul Yöneticilerinin İletişim Davranışlarının Değerlendirilmesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı.

Demir, Kamile. 2003. İletişim Yönetimi. Elma, C ve Demir, K (Ed.). **Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**. Ankara: Anı Yayıncılık.

Dicle, Ülkü. 1974. **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**. Ankara: M.P.M Yayını.

Doğan, Mustafa. 1995. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**. İzmir: Anadolu Matbaacılık, Genişletilmiş Yeni Baskı.

Dökmen, Üstün. 1999. **Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dökmen, Üstün. 1996. **İletişim Çatışmaları ve Empati**. (6. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ekinci, Kadir. 2006. "Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, İlhan. 1983. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: Evrim Matbaası.

Erdoğan, İlhan. 2002. **İletişimi Anlamak**. Ankara: Pozitif Matbaacılık.

Eren, Erol. 1993. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, Erol. 1996. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.

Ergin, Akif-Birol Cem. 2000. **Eğitimde İletişim**. Ankara: Anı Yayıncılık.

Ersoy, Semra. 2006. "İlköğretim Okullarında Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları-Van İli Örneği". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Göksel, A. Fuat. 1970. **Ruhi Cihaz ve Kişiliğin Değerlendirilmesi**. Ankara: Öğretmenler Matbaası.

Güçlü, Nezahat. 2000. **İletişim, Sınıf Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Güney, Salih. 2000. **Davranış Bilimleri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürgen, Yaşar. 1972. **İşletme Yönetiminde Haberleşmenin Önemi**. Ankara: Emel Matbaası.

Hoşgörür, Vural. 2002. **İletişim, Sınıf Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Hoy, Wayne K. ve Miskel, Cecil G. 2010. **Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama**. (Çev. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

İnceoğlu, Metin. 2000. **Tutum-Algı-İletişim**. Ankara: İmaj Yayınevi.

James, Judi. 2004. **Beden Dili-Olumlu İmaj oluşturma**. (Çev.: Murat Sağlam). İstanbul: Alfa basım Yayım Dağıtım İnş. Tur. San. Ve Dış Tic. Ltd. Şti.

Kağıtçıoğlu, Çiğdem. 1988. **İnsan ve İnsanlar**. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kaptan, Saim. 1998. **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Bilim Yayınları.

Karasar, Niyazi. 2006. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Nobel Yayınevi.

Karip, Emin. 2003. **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Katz, Daniel-Kahn, Robert. 1977. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev: Halil Can-Yavuz Bayar. Ankara: Doğan Basımevi.

Kayıkçı, Kemal. 1997. "Genel Liselerde Yönetici-Öğretmen İletişimi Engellerine İlişkin Yöneticilerle Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri-İstanbul İli Örneği". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lund-Glassman, Margaret, Elizabet. 1999. "The Study of School Climate, Principals' Communication Style, Principals' Sex and School Level". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Portland State Universty.

MEB . 2006. Yönetici ve Öğretmenlerin Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar.

Namlu, Nuri. 2001. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Ekip Liderliği Özellikleri ve İletişim Becerilerine Dayalı Çatışma Eğilimleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Orpen, Cristopher. 1997. The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation. **The Journal of Psychology**.

Önür, Nimet. 2002. **Küreselleşen Dünyada İletişim ve Toplum**. Ankara: Alp Yayınevi.

Özalp, İnan. 1983. **İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon**. Ankara: Baytaş Yayınları.

Özbek, Sevilay. 1998. "İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri-İzmir İli Örneği". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek. 1995. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Smith, Bass. 2004. "Principal Leadership Communication Strategies İn High And Low Socioeconomic Schools". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Arizona: The Universty of Arizona, Department of Educational Leadership.

Şimşek, Şerif. 2002. **Yönetim ve Organizasyon**. Konya: Güney Ofset.

Şişman, Mehmet. 2002. **Örgütler ve Kültürler**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Tabor, Bonnie. 2001. "Conflict Managment and Interpersonal Communication Style of The Elemantary Principal". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Colombia: University of Missouri.

Tan, Ali. 2003. "İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tomul, Ekber. 2005. **Sınıfta Öğretmen- Öğrenci İletişimi. Etkili Sınıf Yönetimi.** Ankara: Anı Yayıncılık.

Topçu, Z. Nur. 1995. "Türk Öğretim Sisteminde, İlköğretim Öğretmenlerini Güdöleme Sorunları". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Toprakçı, Erdal. 2004. **Sınıf Örgütünün Yönetimi.** Ankara: Ütopya Yayınevi.

Tozlu, Necmettin. 2003. **Eğitim Problemlerimiz Üzerine Düşünceler.** Ankara: Mikro Yayınları.

Tutar, Hüseyin. 2003. **Örgütsel İletişim.** Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türkmen, İsmail. 1992. **Etken İletişim Modeli.** Ankara: MPV Yayınları.

Uygur, Akyar ve Göral, Ramazan. 2005. **Yönetim ve Organizasyon.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yalçın, Selçuk. 1971. **Personel İdaresi.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Yatkin, Ahmet ve Yatkin, Nazan. 2006. **Halkla İlişkiler ve İletişim.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yavuzer, Yasemin. 2003. **Sınıf İçi İletişim. Sınıf Yönetimi.** Ö. Üre (Ed.). Ankara: Mikro Basım Yayın Dağıtım.

EKLER

EK 1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıda bazı kişisel özelliklerinizin saptanması amacıyla sorular sorulmaktadır. Size yöneltilen her soru için durumunuza en uygun seçeneği verilen parantezin içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz
Kadın () Erkek ()
2. Öğrenim Durumunuz
Önlisans () Lisans () Lisansüstü-Doktora ()
3. Branşınız (lütfen yazınız)
4. Öğretmenlikteki hizmet yılınız
5 Yıldan az () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 ve üzeri ()
5. Okul müdürünüzün yaşı
29 ve altı () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60 ve üzeri ()
6. Okul müdürünüzün branşı (lütfen yazınız)

EK 2

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİKLERİ ÖLÇEĞİ

Soru No	Aşağıdaki her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak sizin için en uygun seçeneğe (X) işareti koyunuz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1.	Müdürümüz, bizlerle iyi geçinir.	1	2	3	4	5
2.	Müdürümüz, değişen durumlara uyum sağlar.	1	2	3	4	5
3.	Müdürümüz, bizlere birer birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
4.	Müdürümüz, bizler konuşurken sözümüzü çok fazla keser.	1	2	3	4	5
5.	Müdürümüz bizleri konuşmaya teşvik eder.	1	2	3	4	5
6.	Müdürümüz, iyi bir dinleyicidir.	1	2	3	4	5
7.	Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz.	1	2	3	4	5
8.	Müdürümüzün konuşma tarzı serttir.	1	2	3	4	5
9.	Müdürümüz, bizlerin duygularını görmezlikten gelir.	1	2	3	4	5
10.	Müdürümüz, genellikle neler hissettiğimizi bilir.	1	2	3	4	5
11.	Müdürümüz bizleri anladığını bizlere hissettirir.	1	2	3	4	5
12.	Müdürümüz bizleri anlar.	1	2	3	4	5
13.	Müdürümüz konuşurken rahat ve sakinidir.	1	2	3	4	5
14.	Müdürümüz, konuştuğu kişileri dikkatle dinler	1	2	3	4	5
15.	Müdürümüz, bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
16.	Müdürümüz, nerede nasıl davranacağını bilir.	1	2	3	4	5
17.	Müdürümüz, etkili bir konuşmacıdır.	1	2	3	4	5
18.	Müdürümüz, bizlerin her zaman destekçisidir.	1	2	3	4	5
19.	Müdürümüz, ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez.	1	2	3	4	5
20.	Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla kendisini karşısındaki kişinin yerine koyabilir.	1	2	3	4	5
21.	Müdürümüz, bizlerle ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder.	1	2	3	4	5
22.	Müdürümüz, yeni tanıştığı kişilerle konuşurken genellikle rahattır	1	2	3	4	5
23.	Müdürümüz, söylediklerimize önem verir.	1	2	3	4	5
24.	Müdürümüz, bizimle konuşurken söylediklerimizle ilgilenmez.	1	2	3	4	5
25.	Müdürümüz, yeni insanlarla tanışabileceği sosyal ortamlardan hoşlanır.	1	2	3	4	5
26.	Müdürümüz, esnektir.	1	2	3	4	5
27.	Müdürümüz, üst düzey yetkililerle konuşmaktan korkmaz.	1	2	3	4	5
28.	Problemlerimizi müdürümüze kolayca ifade edebiliriz.	1	2	3	4	5
30.	Müdürümüz, konuşurken sesini ve beden dilini etkili bir şekilde kullanmayı becerir.	1	2	3	4	5
31.	Müdürümüz, ihtiyaç duyduğumuz anlarda bize yardım eder.	1	2	3	4	5

