

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ İLİŞKİLERİNDE
YAŞANAN ENGELLER
(İSTANBUL-KAĞITHANE İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan:
ERHAN SANCAR

İstanbul, 2010

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ İLİŞKİLERİNDE
YAŞANAN ENGELLER**
(İSTANBUL - KÂĞITHANE İLÇESİ ÖRNEĞİ)
Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan:
Erhan SANCAR

Öğrenci No:
070712087

Danışman:
Dr.Kubilay ÇİMEN

İstanbul, 2010

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kağıthane İlçesi resmi ve özel ilköğretim okulları ve liselerinde “öğretmen yönetici ilişkilerinde yaşanan engeller” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurlarımla doğrularım.

Erhan SANCAR

KÂĞITHANE İLÇESİ RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARI VE LİSELERİNDE ÖĞRETMEN-YÖNETİCİ İLİŞKİLERİNDE YAŞANAN ENGELLER

Tezi Hazırlayan: Erhan SANCAR

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Kâğıthane ilçesi resmi ve özel ilköğretim okulları ve liselerinde öğretmen-yönetici ilişkilerinde yaşanan engellerin incelenmesidir.

Araştırmanın genel evrenini, İstanbul İli Kâğıthane İlçesindeki 48 adet resmi ilköğretim, 10 adet lise ve 1 adet özel ilköğretim okulunda görev yapan yöneticiler ve öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem ise, araştırmanın evrenini oluşturan İstanbul İli Kâğıthane İlçesindeki resmi ilköğretim ve liselerde görev yapan 230 öğretmen ve 70 yöneticiden oluşmaktadır. Okullara toplam 230 adet Öğretmen anketi ve 70 adet yönetici anketi teslim edilmiş olup 47 adet öğretmen anketi ile 17 adet yönetici anketinin iadesi olmamıştır. Aşağıda anketlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, t testi, varyans analizi, ki-kare, kolmogorov – smirnov analizi yapılmıştır.

Öğretmenlerin, öğretmen ve okul müdürü arasındaki iletişim engelleri hakkındaki görüşlerinde cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Erkek öğretmenlerin bayanlara nazaran sorunların daha fazla olduğunu düşündükleri sonucuna varılmıştır.

Yöneticilerin kıdemine göre, 1 – 5 yıl kıdeme sahip yöneticilerin 5 -10 yıl kıdeme sahip yöneticilere nazaran müdür –öğretmen ilişkilerinde sorunları yüksek olarak düşündükleri sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde 15 – 20 yıl kıdeme sahip

yöneticiler 5 -10 yıl kıdeme sahip yöneticilere göre iletişim sorunlarının yüksek olduğunu düşünmüşlerdir.

Öğretmenlerin geçmiş yaşantılarında iletişime yönelik kurs alma durumlarının sorunlar hakkındaki görüşlerinde anlamlı farklılık yarattığı görülmüştür. Farklılık incelendiğinde ise iletişime dair kurs alan öğretmenler almayan öğretmenlere nazaran sorunların daha önemsiz olduğu görüşünde oldukları görülmüştür. Yapılan analiz sonucu yöneticilerin geçmiş yaşantılarında yöneticilik kursu alma durumlarının sorunlar hakkındaki görüşlerinde anlamlı farklılık yarattığı görülmüştür. Yöneticilik hakkında geniş bilgi sahibi olan müdürler konuya hâkim oldukları için daha hoşgörülü bir tutum sergilemişlerdir.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Engel, İlköğretim Okulu, Lise

**THE OBSTACLES/PROBLEMS FACED ON TEACHER-DIRECTOR RELATIONS
AMONG KAGITHANE DISTRICT PUBLIC AND PRIVATE-OWNED PRIMARY
AND HIGH SCHOOLS**

Presented by: Erhan SANCAR

ABSTRACT

The purpose of this research is to study on the problems faced between teachers and directors realtions among both public and private-owned primary and high schools of Kagithane Districy

The scope of the research consists of directors and teachers working in 48 public primary schools, 10 public high schools and 1 private-owned primary school of Kagithane District of Istanbul City. Sampling covers 230 teachers and 70 directors from above mentioned schools. Totally 268 teachers questionnaire and 30 directors questionnaire are submitted and 42 teachers questionnaire and 8 director questionnaire are not received back. The information about the questionnaire is given below.

The synthesis of the data is done using arithmetic mean , t-test , variance analysis , ki-square , kolmogorov-smirnov analysises.

It is observed that teachers' sex variable has a significant difference for the ideas of the teachers on the communication obstacles between teacher and school principal. It is concluded that male teachers think that they have more problems compared to their female colleagues.

It is observed that the problems between principal-teacher problems are considered more by the directors with a seniority of 1-5 years compared to the directors with 5-10 years of seniority. In parallel , the directors with 15-20 years

seniority consider more communication problems compared to the directors with 5-10 years seniority.

It is observed that the existence of communication training in the background of teachers plays a significant differentiation on their ideas about the problems. When the differentiation studied in details, it is understood that the teachers who had communication training consider the problems less severe compared to the teachers who did not have the training. It is also observed that the existence of Management training for directors in their background has a significant impact on their thinking about the problems. It is seen that the directors equipped with management training have more tolerance on their attitudes as they have better and wider knowledge of the problems.

Key Words : Communication , Obstacle/problem , Primary School , High School

TEŞEKKÜR

Bu araştırmada Kağıthane İlçesi Resmi Ve Özel İlköğretim Okulları Ve Liselerinde Öğretmen ve Yönetici İlişkilerinde Yaşanan Engellerin nedenleri bulunmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın yürütülmesinde ve tamamlanmasında emeğini eksik etmeyen Değerli Hocam ve Tez Danışmanım Dr. Kubilay ÇİMEN'e sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın anket uygulaması esnasında kolaylık sağlayan İstanbul İli Kağıthane İlçesi'nde görev yapan Eğitim yöneticilerine katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Hayatım boyunca yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen aileme, göstermiş oldukları sevgi ve yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Ocak 2010
Erhan SANCAR

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. İNSAN İLİŞKİLERİ.....	3
2.1. İnsan İlişkilerinin Tanımı.....	3
2.2. İnsan İlişkileri Boyutu.....	4
2.2.1. Güdöleme.....	4
2.2.2. Grup Davranışı.....	8
2.2.3. Moral.....	10
2.2.4. Empati.....	11
2.3. Eğitim Örgütlerinde İnsan İlişkileri.....	13
3. İLETİŞİM.....	15
3.1. İletişimin Tanımı.....	15
3.2. İletişimin Amacı ve Önemi.....	17
3.3. İletişimin Süreci ve Öğeleri.....	18
3.4. İletişim Çeşitleri.....	23
3.4.1. Kişinin Kendisiyle İletişimi.....	23
3.4.2. Kişiler Arası İletişim.....	24
3.4.3. Sözlü İletişim.....	25
3.4.4. Yazılı İletişim.....	25
3.4.5. Sözsüz İletişim.....	26
3.4.6. Tek Yönlü İletişim.....	27
3.4.7. Çift Yönlü İletişim.....	28
3.5. İletişimi Engelleyen Unsurlar.....	28

3.6. Örgütsel İletişim.....	29
3.6.1. Dikey İletişim.....	31
3.6.2. Yatay İletişim	31
3.6.3. Örgütlerde İletişim ve Önemi.....	32
3.6.4. Eğitim Örgütlerinde İletişim	33
4. OKUL YÖNETİMİ ve İLETİŞİM.....	35
4.1. Okul Yönetimi ve İnsan İlişkileri.....	35
4.2. Okul Yöneticisi ve İletişim	36
4.3. Okullarda Öğretmen-Yönetici İlişkileri	38
4.4. Okulda İletişim Engelleri	41
5. UYGULAMA ve ANALİZ.....	48
5.1. Araştırmanın Amacı	48
5.2. Araştırmanın Önemi	48
5.3. Araştırmanın Sayıtları	48
5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	49
5.5. Tanımlar	49
6.ARAŞTIRMA VE METODU.....	50
6.1. Araştırma Modeli	50
6.1.1. T –Testi.....	50
6.1.2. Varyans Analizi	50
6.1.3. Kolmagorov Smirnov Testi	50
6.2. Evren ve Örneklem	51
6.3. Verilerin Toplanması	51
7. BULGULAR.....	53
7.1. Demografik Bulgular	53
7.2. Okul Müdürü -Öğretmen İletişimine Dair Ölçeğin Geliştirilmesi.....	59
7.3. Okul Müdürü - Öğretmen İletişimine Dair Bulgular	63

8. SONUÇ VE ÖNERİLER	72
8.1. Sonuçlar	72
8.2. Öneriler	75
KAYNAKLAR	866
EKLER	
EK-1: Anket Formu Örneği.....	91

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 : Anketlere İlişkin Bilgiler	51
Tablo 2 : Anketlere İlişkin Bilgiler	52
Tablo 3 : Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	53
Tablo 4 : Yönetici ve Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımı	53
Tablo 5 : Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımı	54
Tablo 6 : Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Durumuna Göre Dağılımı	54
Tablo 7: Yönetici ve Öğretmenlerin İletişim Becerilerine Yönelik Kurs Alma Durumuna Göre Dağılımı	55
Tablo 8: Yönetici ve Öğretmenlerin Yöneticilik İle İlgili Kurs Alma Durumu	55
Tablo 9: Okul Müdürü- Öğretmen İletişimindeki Engeller Ölçeği Normallik	55
Tablo 10: Okul müdürü – Öğretmen İletişimindeki Engeller Ölçeği Maddeleri	56
Tablo 11: Yöneticilerin Cinsiyete Göre İletişime Dair Sorunlar Ölçeği Cevapları t Testi Sonuçları	56
Tablo 12: Öğretmenlerin Cinsiyete Göre İletişime Dair Sorunlar Ölçeği Cevapları t Testi Sonuçları	57
Tablo 13: Yöneticilerin Yaşa Göre İletişime Dair Sorunlar Ölçeği Cevapları Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları	57
Tablo 14: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Okul müdürü – Öğretmen Sorunları Ölçeği ki-kare Analizi Sonuçları	58
Tablo 15: Yöneticilerin Kıdeme Göre İletişime Dair Sorunlar Ölçeği Cevapları Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları	58
Tablo 16: Yöneticilerin Kıdeme Göre İletişime Dair Sorunlar Ölçeği Tukey Testi Analizi Sonuçları	59
Tablo 17: Öğretmenlerin Kıdeme Göre İletişime Dair Sorunlar Ölçeği Cevapları Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları	59
Tablo 18: Yöneticilerin Branş Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları	60
Tablo 19: Öğretmenlerin Branş Düzeyi Değişkenine Göre Okul müdürü – Öğretmen Sorunları Ölçeği ki-kare Analizi Sonuçları	61
Tablo 20: Yöneticilerin En Son Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları	64
Tablo 21: Öğretmenlerin En Son Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları	64
Tablo 22: Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları	65
Tablo 23 : Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Okul müdürü – Öğretmen Sorunları Ölçeği ki-kare Analizi Sonuçları	65
Tablo 24: Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği ki-kare Analizi Sonuçları	65
Tablo 25: Yöneticilerin İletişim Kurs Alma Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları	66
Tablo 26: Öğretmenlerin İletişim Kurs Alma Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları	67

Tablo 27: Katılımcıların Yöneticilik Kurs Alma Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları	67
Tablo 28: Öğretmenlerin Yöneticilik Kurs Alma Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları	67
Tablo 29 : Öğretmenlerin En Son Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 30 : Yöneticilerin En Son Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 31 : Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 32 : Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği ki-kare Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 33 : Öğretmenlerin İletişim Kurs Alma Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 34 : Yöneticilerin İletişim Kurs Alma Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 35 : Katılımcıların Yöneticilik Kurs Alma Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 36 : Yöneticilerin Yöneticilik Kurs Alma Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	70

KISALTMALAR

A.B.D.:Amerika Birleşik Devletleri

A.Y.:anayasa

F: değer

K.O: Kare ortalaması

K.T: kare toplamı

M: ortalama

M.E.B.:Milli Eğitim Bakanlığı

n: kişi, sayısı

N: Ankete katılan kişi sayısı

p: anlamlılık

s.:sayfa

s.d: grup içindeki kişiler

ss : standart sapma

T : değer

tv.:televizyon

vb.:ve benzeri

X: ortalama

1. GİRİŞ

Eğitim örgütü olan okul, eğitim hizmetlerini üretebilmek için insan gücünü kullanır. Okul bu hizmetlerini insan gücü olarak; eğitim uzmanları, öğretmenler ve iş görenlerle yapmaktadır. Okuldaki yöneticiler ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin iyi olması eğitim hizmetlerinin kalitesini yükseltir.

Eğitim kalitesinin yükselmesi de topluma kaliteli ürün (insan) kazandırmak demektir. Okul dediğimiz örgütün en önemli özelliği ve açık özelliği üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan olusudur (Bursalıoğlu, 1979).

Eğitim örgütü ve sosyal sistem olan okulun bu özelliği okuldaki insan iliksilerinin önemini daha da artırmaktadır. Okulun daha verimli çalışabilmesinde yöneticilerin büyük etkisi vardır. İnsan ilişkilerinde başarılı olan yöneticiler okulların verimini artırmaktadırlar. Bu konuda bilgili olmayan yöneticiler ise okulun verimsizliğine neden olmaktadır (Güçlüol, 1985:2).

Okul yönetiminde iki tür yöneticilikten söz edilebilir. Birincisi otokratik okul yöneticiliği, ikincisi demokratik okul yöneticiliği. Otokratik okul yöneticiliğinde her şey emirle yapılır. Oysa çağdaş örgütlerde ve yönetimlerde insani ilişkilere önem verilir. İnsani ilişkiler, demokratik bir ortam içinde açıkça görülür. Bu nedenle demokratik okul yöneticiliği iyi bir okul yöneticisinin seçeceği yönetim biçimi olacaktır (Binbaşıoğlu, 1983:134).

Bir okulda müdür, müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer personel arasındaki resmi ilişkiler düzenli, kişisel ilişkiler de ahenkli olmadıkça, okul verimli çalışamaz (Bursalıoğlu, 1968:7). İlişkilerin düzenli yürümesinde en önemli boyutlardan birisi iletişim faktörüdür.

Bir yöneticide bulunması gereken yeterliliklerin en önemlilerinden birisi insan ilişkileri yeterliğidir. Bu yeterlik eğitim yöneticileri için daha da önemlidir. Çünkü eğitim örgütü açık sistem özelliğine sahip olduğundan, eğitim yöneticisi, örgüt içindeki personelin yanı sıra, örgüt dışındaki farklı grupları ile çok iyi ilişki

kurmak zorundadır. Özdayı'nın yaptığı bir araştırmada; resmi lise yöneticilerinin özel lise yöneticilerine göre daha al~düzeyde insan ilişkileri yeterliğine sahip olduğu, resmi okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim kurmada yetersiz oldukları ortaya çıkmıştır(EAGM, 1991, s. 6).

Eğitim örgütündeki iletişim, iç ve dış iletişim olmak üzere iki grupta incelemek olasıdır. Okul içi iletişim; yönetici-öğretmen, öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci, okul dışı iletişim ise okul-çevre iletişim olarak belirtilebilir. , Yönetici-Öğretmen iletişimin niteliği, diğer iletişimlerin gelişmesini ve yapısını önemli ölçüde etkilemektedir.Yapılan bir araştırmada;personel-yönetici iletişiminin, personelin yöneticisi ile olan toplumsal ilişkilerinin niteliğine, yöneticinin iletişim süresinde gösterdiği tutum ve davranışa bağlı olarak gelişme gösterdiği yargısına varılmıştır (Polatoğlu, 1988, s. 89).

2. İNSAN İLİŞKİLERİ

İlişki, kişiler arasında yer alan düşünce ve duygu alışverişini dile getiren bir terim olarak tanımlanabilir (Cüceloğlu, 1987, s:10). İnsan ilişkileri ise örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir (Bursalıoğlu, 1987, s:217). İnsanlar birbirleri ile ilişki ve etkileşim halindedir. Bu etkileşim ve ilişki insan ilişkilerinin kapsamı içindedir. İnsanların bir arada yaşayabilmesi için bu ilişkilerin sağlıklı olması gerekir. İnsanlar belli amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya geldiklerinde birbirleri ile daha çok etkileşim içinde bulunurlar. İnsan ilişkilerinin kapsamına uluslararası ilişkilerden tutunuz da toplum içindeki her türlü ilişkiler, aile içi, örgüt içi ilişkiler, giderek bireyin kendi benliği ile olan ilişkiler girer (Bahadır, 1980: 19). Temelde insanlar var oluşlarının başlangıcından bu yana çevrelerini etkilemeye çalışmışlardır. Ancak doğal olarak, insanlar çevreyi etkileme sürecinde kendileri de etkilenmişlerdir (Alkan, 1977, s:112).

İnsan bir sistem olarak mal, hizmet ve düşünce üretir. Bu üç tür ürünü üretirken insan başkalarıyla ilişki kurar. İlişkinin niteliği insanın çıktısı olan malın, hizmetin ve düşüncenin sunuluş biçimi ve başkalarınca bunların benimsenmesini etkiler. Böylece insan ilişkileri, insanın ürettiği her üç tür ürünle birlikte bulunan, onlara kap olan ve onların başkalarınca benimsenip benimsenmemesini etkileyen bir ürün olmaktadır. Bu niteliği ile ilişkiler, insanın öteki alanlarda olduğu gibi çalışma alanında da yaşamının doğal ürünü olmaktadır (Başaran, 1992, s:13).

2.1. İnsan İlişkilerinin Tanımı

Yönetimde insan ilişkileri 1920'li yıllardan bu yana örgütlerin ana konularından biri olmaya başlamıştır. İlk basta insan ilişkilerinin anlamı, üstlerin astları daha çok ürün üretmeye razı etmek olarak algılanmaktaydı. Daha sonra iş görenlerle örgüt bir bütün olarak ele alınmaya başlamıştır. Sosyal psikolojinin gelişmesi ile birlikte insan ilişkilerine daha çok değer verilmeye başlanmış ve bu konudaki gelişmeler yönetimde insan ilişkilerine büyük katkıları

sağlamıştır.(Başaran, 1992). Her geçen gün yönetimde daha da önem kazanan insan ilişkilerinin günümüze kadar çeşitli tanımları yapılmıştır.

Bunlardan bazıları şöyledir:

Başaran' a (1992) göre genel anlamıyla insan ilişkileri, insanların karşılıklı eylemleri aracılığı ile amaçlarını gerçekleştirmek için, çevrelerindeki her türlü nesne ve durumla etkileşimidir. Bursalıoğlu' na (1987) göre insan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek çalışma durumuna sokmayı amaç eden bir yönetim eylemidir. Öncü' ye (1976) göre insan ilişkileri akımı, demokratik önderler yönetiminde işbirliği içinde mutlu ve doyumlu işçilerin oluşturduğu; bir örgütten çok bir aileyi andıran bir işyeri önermiştir. Öncü bu ifadesiyle insan ilişkileri görüşünde artık “para hırsıyla hareket eden işçi” yerini “mutlu işçiye” bırakmıştır demektedir. Bir iş gören olarak örgütte yer alan birey, yetenekleri, bireysel ayrılıkları, gereksinimleri, kişiliği, davranış bozuklukları, çevresine uyum biçimi, başkaları ile bireysel ilişkileri yönünden tanınması gereken karmaşık bir canlıdır. İnsan ilişkileri bireyin örgüt içindeki örgütsel davranışlarını inceler (Bursalıoğlu, 1979, s:14).

Yönetimde insan ilişkileri, örgütün insan yönü ile ilgilenir. İnsan ilişkilerinde temel eylem, bireylerin başarı ve ürün elde etmesine yöneliktir. İnsan ilişkileri iki amaca birden ulaşmaya çalışır. Ekip çalışması yoluyla ulaşılacak bu amaçlar iş görenlerin gereksinmelerinin doyurulması ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesidir (Başaran, 1979, s:21).

2.2. İnsan İlişkileri Boyutu

İnsan ilişkileri dört boyutta ele alınmıştır. Bunlar güdüleme, grup davranışı, moral ve empatidir. Bu bölümde bu boyutlarla ilgili olarak bilgi verilmiştir.

2.2.1. Güdüleme

Güdü (motivasyon) istekleri, gereksinmeleri, dürtüleri ve ilgileri içine alan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü (drive) adı verilmektedir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de gereksinme (ihtiyaç) denilmektedir. Güdüler organizmayı uyarır ve harekete geçirir,

organizmanın davranışını belirli bir hedefe doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman organizmanın güdülenmiş olduğu görülür (Cüceloğlu, 2000, s.230).

Scoot ve Mitchell (1972)'e göre güdülenme, “insanları amaç doğrultusunda arzu edilen başarıya isteklendirme” sürecidir (Balcı, 1988, s.27).

Vroomm (1964)'a göre, güdüleme insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, gereksinme ve korkularındır. Bu sözcükler ise, aktif ve güdeleyici kuvvetlerdir. Öyleyse, insani faaliyet (davranış) bireylerin, arzu, inanç, gereksinme ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu sayılan güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır (Öztürk ve Dündar, 2003, s:58).

İnsanların çalıştıkları örgütten para kazanma, sosyal bir güvence elde etmek kadar psiko-sosyal beklenti ve gereksinimler de vardır. Kendi istek ve amaçları da vardır. İnsanlar örgütlerde bu gereksinimler için çalışırlar. Beklentileri karşılanmayan birey başarısız ve verimsiz olur. Güdülenmesi sağlanmış bireyin ise bu gücünün devam ettirilmesi gerekir. Başarının sürekliliği çalışanların güdülenmesinin sürekliliğine bağlıdır (Peker ve Aytürk, 2000, s:295–296).

Son yıllarda iş görenlerin güdülenmesi konusu, örgütün verimliliğini artırdığı gözlemlendiği için büyük önem kazanmaya başlamıştır. Ancak bu, kolay gerçekleştirilebilecek bir işlem değildir. Çünkü bir örgütte çalışan insanlar, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etseler bile aralarında birçok yönden farklılıklar bulunmaktadır. Okullarda görevli olan öğretmen ve yöneticiler de değişik eğitim kurumlarından gelmişlerdir; yetenekleri, becerileri, iletişim kurabilme yetenekleri, düşünceleri ilgileri, branşları farklıdır. Bu nedenle öğretmenleri işe güdüleme sorumluluğunu üstlenen okul yöneticisinin, değişik güdüleme yollarını bilerek kişiye ve karşılaşılan duruma etkili olabilecek güdüleme yollarını uygulaması gerekli olmaktadır (Ünal, 2007).

Lider, çalışanlarının ne zaman, hangi durumda, ne ölçüde hangi yollarla güdüleneceğini bilen ve bunun gerçekleşmesi için doğru davranışlar geliştiren

kişidir. Bu özendiricileri gerçekleştiren yeterli bilgi ve deneyime sahip liderler, örgüt içinde hem bütünleşmeyi hem de verimin artmasını sağlayacaktır (Yiğit, 2002).

Yüksel (1998)'e göre, stratejik açıdan insan kaynaklarının kullanımında güdülemeyi artırmada çeşitli yöntemler vardır. Yönetici, koşullara göre seçtiği yöntemleri kullanmalıdır. Bazı çalışanlar için iyi insan ilişkileri güdülemeyi artırıcı olabildiği gibi, bazı çalışanlar için disiplin güdüleyici olabilmektedir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2007).

Son yıllarda iş görenlerin güdülenmesi konusu, örgütün verimliliğini artırdığı gözlemlendiği için büyük önem kazanmaya başlamıştır. Ancak bu, kolay gerçekleştirilebilecek bir işlem değildir. Çünkü bir örgütte çalışan insanlar, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etseler bile aralarında birçok yönden farklılıklar bulunmaktadır. Okullarda görevli olan öğretmen ve yöneticiler de değişik eğitim kurumlarından gelmişlerdir; yetenekleri, becerileri, iletişim kurabilme yetenekleri, düşünceleri ilgileri, branşları farklıdır. Bu nedenle öğretmenleri işe güdüleme sorumluluğunu üstlenen okul yöneticisinin, değişik güdüleme yollarını bilerek kişiye ve karşılaşılan duruma etkili olabilecek güdüleme yollarını uygulaması gerekli olmaktadır (Ünal, 2007).

Lider, çalışanlarının ne zaman, hangi durumda, ne ölçüde hangi yollarla güdüleneceğini bilen ve bunun gerçekleşmesi için doğru davranışlar geliştiren kişidir. Bu özendiricileri gerçekleştiren yeterli bilgi ve deneyime sahip liderler, örgüt içinde hem bütünleşmeyi hem de verimin artmasını sağlayacaktır (Yiğit, 2002).

Yüksel (1998)'e göre, stratejik açıdan insan kaynaklarının kullanımında güdülemeyi artırmada çeşitli yöntemler vardır. Yönetici, koşullara göre seçtiği yöntemleri kullanmalıdır. Bazı çalışanlar için iyi insan ilişkileri güdülemeyi artırıcı olabildiği gibi, bazı çalışanlar için disiplin güdüleyici olabilmektedir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2007).

Kurum etkinliklerinin verimli olmasında ve iş görenin doyumunda çok önemli rol bir oynayan güdüleme sürecinde yalnız yöneticiler değil, aynı zamanda müfettişlere de önemli görevler düşmektedir. Çünkü sistemi denetleyen ve değerlendiren kişi müfettiştir. Sistemde yönetici, öğretmen ve diğer iş görenlerin

başarısı ve iş performansına ilişkin en uygun dönütleri sağlayabilecek kaynak müfettiş olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir müfettiş iş görenin güdülenme düzeyini artırmak için aşağıda sıralanan görevleri yerine getirmelidir (Taymaz, 2002, s:114).

- Öğretmen ve yöneticilere başarılarını artırabilecek yöntem ve kaynaklara ulaşmada rehberlik etmelidir.
- Öğretmenlere öğretimdeki başarı ve dereceleri hakkında bilgi vermeli, başarılı yönlerini vurgulamalı ve takdir etmelidir.
- Öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer personelin denetim sürecine güvenini artırmak amacıyla olumlu ilişkiler kurmalı ve geliştirmelidir.
- Öğretmenlere öğretim yaptıkları alanın genel öğretim süreci içindeki yerini, özelliklerini ve amaçlarını açıklamalıdır.
- Öğretmen, yönetici ve diğer iş görenlerin kendi işlerinde gelişme ve yükselme istek ve eğilimlerini desteklemelidir.
- Yapılan değerlendirmelerde nesnellik, eşitlik ve adalet ilkesine kesinlikle uymalıdır.
- Tüm iş görenlerin başarısızlık korkusunu giderici nitelikte bir yaklaşımla onları başarıya yöneltmelidir.
- Öğretmenlerin eğitim sistemi ve çalıştıkları okul ile bağlılık duygularını desteklemelidir.
- Okuldaki yönetici, öğretmen ve diğer iş görenlerin aralarındaki iş ilişkilerinin gelişmesine yardımcı olmalıdır.
- Bütün iş görenlerin örgüt amaçlarını benimsemelerine yardımcı olmalı, bu amaçlara ulaşılması gerektiğine onları inandırmalıdır.
- Denetlediği iş göreni denetim sürecine katmalı ve bu süreçten yararlanmasını sağlamalıdır.
- Cezayı uygun yer ve zamanda caydırıcı bir etken olarak kullanılmalı, bir güdüleme aracı olarak cezalandırmadan çok ödüllendirmeyi yeğlemelidir.

2.2.2. Grup Davranışı

Her birey, yaşamında bir grubun üyesidir. Örgütlerde birer çalışan olan insanlar bağımsız olmaktan uzaklaşır ve davranışları başkaları tarafından etkilenir. (Kirel, Kayaoğlu ve Gökdağ, 2004, s:167)

Cartwright ve Zander'e göre, bir grubun varlığından söz edebilmek için şunlar gereklidir (Açıklım, 1998, s:102):

1. Ortak amaç, değer ve normların bulunması
2. Üyeler arasında doğrudan bir ilişki ve hareketliliğin bulunması
3. Üyelerin kendilerini bir grup olarak algılaması
4. Fiziksel yakınlığın bulunması
5. Rol ve mevki dağılımının olması
6. Bireysel tutum ve davranışların başkaları tarafından etkilenmiş olması
7. Birlikteliğin uzunca bir döneme sarkmış olması gerekmektedir.

Çağdaş örgüt kuramcıları, örgüt ortamında çalışanların kendilerini büyük bir ailenin parçası olarak görmelerinin örgüt verimliliğini artırdığını belirlemişlerdir. Bu örgütteki otorite, rol, bağlılık, yetki, itaat gibi öğelerin tanımlanmasını kolaylaştırmaktadır. Ancak aile içinde bile çatışmaların olmaması olanaksızdır (Açıklım, 1998, s:102).

Örgütlerin bilinçli bir şekilde oluşturduğu gruplara formal grup denirken, bireylerin kendi etkileşimleri sonucu oluşan, kendiliğinden beliren gruplara da informal gruplar denir. Birey hangi gruba girerse, o gruptan mutlaka etkilenecek ve grubun davranış kalıplarını benimseyecektir. Çünkü birey bu kalıplara uymadığında grubun sağladığı olanaklardan uzak kalacaktır. İnfomal gruplar daima formal grupların içinde yerlerini alırlar. Formal grup içinde bulunanlar kendi aralarında etkileşerek bunu oluştururlar. Birey sadece formal örgüt içinde bireysel gereksinimlerini karşılayamaz, karşılanamayan gereksinimlerini informal örgütlerde giderir (Aydın, 2000, s:31–34).

Dubin ve Robert (1961) okul içinde formal bir grubun üyeleri olan informal gruplardan söz etmektedir. İnfomal grup üyeleri arasındaki karar verme ve işbirliği

yoluyla örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşabilir. İnfomal grup, üyelerini yaratıcı düşünceye ve bu düşünceleri denemeye yönelir. İnfomal grup içindeki bireyin kişiliği tamamlanır, kişi kendine saygı duyar. Sayles (1958) infomal grupların yöneticinin işini kolaylaştırdığını belirtir. İnfomal gruplar bazen yönetime direnerek işleri zorlaştırabilir. Okul yöneticisi bu grupların özelliklerini bilmeli ve bu grupların gücünden yararlanmalıdır (Bursalıoğlu, 2002, s:144).

Maisonneuve 'ye göre grup, kendine uygun davranış gösterenleri kabul ederken değişim getirmeye çalışanları da kabul etmemektedir. Değişime karşı alınan tavrın nedeni ise, olası bir başarısızlık halinde kaybedilecek prestijdir. Bu hem bireyin hem grubun prestij kaybı olacaktır. Ayrıca yapılan bir değişim, bir diğerini de getirecektir. Bu yüzden değişime direnç gösterilmesi doğaldır (Külebi, 1986, s:24). Gruplar üyelerinin davranışlarında süreklilik ararlar. Bu davranışların sürekliliği için de değişmez kurallar belirlerler. Bu kurallara norm denir. Birey bu kurallara uymazsa toplumdaki dışlama ve şiddet görür (Çetin, 1998, s:29–30).

Grup üyelerinin her birinin görevinin gereği olan bir rolü vardır. Bu, beklenen roldür. Bireyin ise bu rol için kendinden beklenen davranışla ilgili bir algısı vardır. Bu da algılanan roldür. Grup üyesinin gerçekten gösterdiği davranışla ilgili olan rol ise, gerçekte oynanan rol olarak adlandırılır. Bu rol türleri arasında ciddi bir ayrılık yoksa grup üyesi rol çatışmasına düşmez (Gürgen, 1997, s:175).

Bireylerin gruba katkısı farklı olabilir. Herhangi bir iş için toplanmış bireylerden bazılarının bazen çok uğraştığını, bazen işi yavaştan aldığını görürüz. Bu durum kendiliğinden oluşan ya da bir amaç için kurulan tüm gruplar için geçerlidir (Köknel, 1994, s:148).

Grup ve bireyin farklı görüşleri olduğunda grup içinde çatışmalar olur. Bu, son derece normaldir. Grup içinde büyük karmaşalar olmadığı ve grup düzenini kökten bozmadığı sürece, bu karmaşa grubun dinamizmini ortaya koyar. Grup üyeleri arasındaki çatışmaların nedeni kıskançlık, eğitim düzeyi, kişilik, duygusal etmenler, çekememezlik olabilmektedir. Grup üyelerinin farklı kültür ve yörelerden gelmeleri, yükselme hırsları da çatışmaya sebep olmaktadır. Grup üyeleri arasındaki bu rekabet ortamı çalışma ortamına dönerek örgütün çıkarlarını destekler hale gelebilmektedir. Birey grubun kural, gelenek, alışkanlık ve amaçlarına uymak

durumundadır. Bireyin grupla çatışması halinde ise gruptan ayrılması gerekecektir (Sabuncuoğlu, 1987, s:28).

İş verimi açısından bakıldığında öğretmenin informal bir gruba dâhil olmasının, formal bir örgüt olan okulun çalışma şekline daha iyi ayak uydurmasını sağlayacağı söylenebilir. Öğretmenin arkadaşlarıyla uyumlu bir ortamı paylaşması, kendini o grubun bir parçası olarak hissettirecek; bu da işini daha fazla severek yapmasını sağlayabilmektedir. Denetmen açısından bakıldığında, denetmenin öğretmen grubu tarafından kabul görmesi onun etkililiğini artırabilmektedir. Denetmenin de aynı şekilde informal grupları kabul etmesi, öğretmenlerle olan iletişimini kolaylaştırabilir. Bu açıdan denetmenin bu gruplarla kurduğu olumlu ilişki okul örgütünün işleyişini de olumlu etkileyebilir.

2.2.3. Moral

Brown ve Sikes (1978)'e göre moral, bireyin işine karşı gösterdiği duygusal, zihinsel tepkidir. Şenatalar (1978)'a göre moral; birey veya grubun çalışma isteğini belirleyen düşünsel bir durum ya da davranıştır. Moral, bireysel anlamda bireyin işine karşı duygusal tutumudur. Moral grup açısından ele alındığında; kişisel bir ruh halinden çok, bir grubun sosyal tepkileri veya davranışları olarak açıklanmıştır. Grup içindeki dayanışma duygusu, grubun çalışma amaçları ile bütünleşme, grubun başarısı konusunda iyimser tutumlar moral açısından önemlidir (Ural, 2007).

Çalışanların, işverenlerine ve işlerine karşı davranışlarına moral denilebilir. İşletmelerin moral seviyeleri ürettikleri mal ya da hizmetin miktarıyla, kalitesiyle ortaya konulabilir (Tatar, 1992, s:78).

Moral, rahat olmak, memnun olmak anlamına gelebilmektedir. Çalışanlar için bu durum işinden memnun olma, işyerinde rahat çalışma durumu moralin yüksek olması anlamına gelebilmektedir (Onal, 1998, s:72)

Yöneticiler, örgüt içinde morali yüksek tuttıkları sürece başarı ve verimlilik elde edebilirler. Yöneticinin çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurması, onlarla ilgilenmesi, sosyal etkinliklere önem vermesi, demokratik-katılmalı ve insancıl bir yönetim anlayışının benimsenmesi çalışanların moralini olumlu etkileyerek verimi

arttıracaktır Moral yapısı yüksek örgütlerde güdüleme düzeyi de yüksektir (Peker ve Aytürk, 2000, s:300).

Eren (2000)'e göre, örgüt ortamında iş görenlerin morallerini etkileyen etkenler şunlardır:

Morali olumlu etkileyen etkenler:

1. Birlik ve beraberlik duygusu,
2. Direngenlik ve vazgeçmeme arzusu,
3. Canlılık ve hareketlilik,
4. Tatminsizliğe ve hayal kırıklığına karşı direnme,
5. Amaçlara bağlılık ve lidere hayranlık

Morali olumsuz etkileyen etkenler:

1. Duygusuzluk,
2. Gevşeklik,

2.2.4. Empati

Empati veya eş duyum, bir başkasının duyguları, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki güdülemeyi anlamak ve içselleştirmek demektir. Kendi duygularını başka nesnelere yansıtmak anlamında da kullanılır.

Bebekler üzerinde yapılan araştırmalar, empati yeteneğinin doğuştan yüksek olduğunu, daha sonra hızla kaybedilebildiğini göstermektedir. Empati yeteneğini sonradan kazanabilmek için, açık uçlu sorular sormak, yavaş hareket etmek ve yorumda bulunmak, hızlı yargılara varmaktan kaçınmak, kendi davranış ve düşüncelerimizi anlamaya çalışmak, geçmişten ders almak, olayları akışına bırakmak ve kendimiz ve karşımızdakilerin davranışları için belli sınırlar oluşturmak yararlı olabilmektedir.

Empati, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır. Empati sayesinde insan

ilişkileri gelişir. İnsanlar arasındaki kavgalar azalır ve zamanla yok olur. (Vikipedi, 2008).

Omdahl (1995), bazı yazarların empatiyi yüksek zihinsel işlevler gerektirmeyen, paylaşılan duygular olarak tanımlamasına karşın, kendisi iletişimde alıcının hedef olarak karşındaki kişiyle aynı şeyi yaşaması, benzer şeyi hissetmesi olarak tanımlamıştır (Rehber, 2007, s:9).

Bromm (1991)'e göre empati, sadece bilişsel değil, aynı zamanda duygusal bir süreçtir. Lannottiye (1985)'e göre empati, kişilerin duyguları kadar düşünce ve güdülerini anlamayı da içermektedir (Kapıkıran ve Kapıkıran, s:2).

Empati kavramı anlamları farklı olsa da bazı kavramlarla karıştırılmaktadır.

Genelde empati; sempati, onaylama, kabul, iyi davranma, özdeşleşme, sezgisel tanı, içtenlik vb. kavramlarla karıştırılmaktadır (Rehber, 2007, s:11).

Dökmen (1995, s:137–138)'e göre empati tanımı üç temel öğeden oluşmaktadır:

1. Kişi öncelikle kendisini bir başkasının yerine koyabilmelidir. İnsanların kendilerini, çevrelerini, dünyayı anlama biçimleri kendilerine özgüdür. Kişinin karşısındakini anlayabilmesi için onun bakış açısıyla bakması ve algılamaya çalışması gerekmektedir.
2. Empati kurarken kişinin karşısındakinin hem duygu hem düşüncelerini doğru anlaması gerekmektedir. Empati duyuşsal ve bilişsel bir süreçtir.
3. Empati kuran kişi karşısındakini anladığını kişiye doğru bir biçimde iletmesidir. Kişi karşısındakinin duygu ve düşüncelerini yeteri kadar anlasa bile bunu ifade edemediğinde empati kurma sürecini tamamlayamaz.

Bir insanın kendini başka bir insanın yerine koyması, o kişinin duygularına, dünyasına yakınlaşmasıdır. Bu durum bu kişilerin arasında sağlam bir ilişkinin kurulmasına yol açacaktır. Kendisiyle empati kurulan kişi kendini daha rahat hissedecektir. Bu durum güven ortamının yaratılmasında önemli bir yere sahiptir. Empati güvene dayalı ilişkiler kurulmasında yararlı olacaktır. Empati kurabilen insanlar diğer insanlara daha fazla anlayış ve hoşgörüyle yaklaşabilecektir. Yaşamı

anlamak onun için daha kolay olacaktır. Empati kuramayan insanlar ise, diğer insanları ve yaşamı anlamakta zorlanacaklardır (Özbek, 2008, s:585).

Empati, empati kurulan kişiye olduğu kadar, kuran için de son derece yararlıdır. Empati kurabilen kişiler çevrelerinde daha çok sevinecektir. Empati kurmak kişilerarası ilişkileri geliştirdiğinden işbirliği içinde çalışmak da kolaylaşmaktadır. Empati kendini açma, toplumsallaşma, sosyal duyarlılık ve toplumla uyum arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Kaygı, depresyon, çocuk istismarı ve ihmali, saldırganlık ile empati arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar empati kuran ya da kuramayan insanların davranışlarının ne şekilde olacağıyla ilgili kesin ifadeler olmamakla beraber empatinin yaşamdaki önemini vurgulamaktadır (Dökmen, 1995, s:147–152).

Empati kişinin doğru bir biçimde iletişim kurmasında da son derece önemlidir. Empati kurabilme empatik dinlemeyi gerektirir. Empatik dinleme önyargısız olarak kendisini karşısındakinin yerine koyarak dinlemedir. Bu sağlanabildiğinde bireyler birbirlerini daha doğru bir biçimde anlayabileceklerdir (Özgen, 2003, s:2).

Okul örgütünde de yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer iş görenler, sorunlarını birbirlerine aktardıklarında, sorunların birlikte çözülmesi ya da bu sorunların çözülmesine yardım edilmesi için birbirlerini iyi anlamaları gerekir. Taraflar birbirlerini hoş görmeli, birbirlerine duygudaş olmalıdır. Birbirlerine karşı duygusuz davranmamalıdır. Böylece empati ilişkilerin sürekliliğini olumlu yönde etkileyebilir (Çınkır, 2004).

2.3. Eğitim Örgütlerinde İnsan İlişkileri

Örgüt insanın işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini gerektirmektedir. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşam devam ettirilemez (Aydın, 2002, s:13).

Örgütü oluşturanlar, örgüt amaçlarına ne kadar bağlı ise, örgütü bu amaçları gerçekleştirmeye yönelteceklerdir. Çalışanların kendi açılarından ilerleme istemesi, örgütün varlığını sürdürmesini ve özellikle gelişmesini artıracaktır (Eren, 89, s:44).

İnsan ilişkilerinin kaynağı insanın kişiliğidir. İnsanın kişiliği ise yaşadığı toplumun ürünüdür. İnsan doğduğu andan itibaren, içinde yaşadığı toplumun kültürel değerlerini ve kurallarını benimseyerek kişiliğini kazanır (Başaran, 1992, s:27).

İnsanların çeşitli özellikleri, nitelikleri vardır. Her birey birbirinden farklıdır. Her insanın birbirinden farklı ilgisi, yeteneği, bilgisi, tecrübesi, amacı, yaşı, duygusu, inancı, tavrı, tarzı vardır. Farklı özellikteki bu insanlarla aynı yöntemle olumlu ilişki kurmak zordur. İnsanların bu farklılıkları düşünülerek davranmak iyi insan ilişkileri kurmakta önemlidir (Peker ve Aytürk, 2000, s:90). İşletmelerin tek bir insandan oluşması kişinin ruhsal yapı ve durumu ile ilgili olarak olumsuz sonuçlar doğurabilirdi. Her geçen gün işbirliği ile çalışma işletmelere hâkim olmaktadır. İşbirliği içinde çalışan işletmeler tek bireyli işletmelerden daha güçlü bir psikolojiye sahiptirler ve toplumsal bir nitelik kazanmışlardır.

İnsan örgütün doğal bir üyesidir. Bu durum insanla ilgili her konuyu örgütün de konusu haline getirmektedir. İnsan sosyal bir varlık olduğundan, onun doğal bir ihtiyacı olan diğer insanlarla ilişki kurma ve bu ilişkilerin etkileri çalıştığı kurum ve kuruluşların işleyiş ve varlığını devam ettirme süreçlerini de etkilemektedir diyebiliriz.

3. İLETİŞİM

3.1. İletişimin Tanımı

Bu konudaki araştırma ve yayınlar incelendiğinde iletişimin bir çok tanımı olduğu görülmüştür. Genelde sözlük tanımlarına bakılırsa, iletişim "bir yerden bir kişiden, bir makineden bir başkasına herhangi bir ortamdan yararlanarak bilgi göndermedir." (Bilişim Terimleri sözlüğü 1981).

İletişim, canlı varlıklar arasında duyguların düşüncelerin birbirine duyurulması için kurulmuş düzendir. Bunun en mükemmel şekli insanlar arasındadır. İnsanoğlu, yüzyıllar boyunca mimik hareketi, sesler, resimler ve kelimeler yoluyla aralarında iletişim sağlamışlardır. İlk insanların birtakım hareketlerle, işaretlerle birbirleri arasında iletişim kurdukları anlaşılmaktadır. İnsanlar düşüncelerini duygularını, başlarından geçen olayları birbirlerine anlatma ihtiyacını, yaratıldıkları günden beri duymaya başlamışlardır. Bugün pek çok icat ve keşifler sayesinde insanlar dünyanın öbür ucunda olup bitenleri anında öğrenmek imkânı elde etmişlerdir. İletişimin kelime anlamı "ortak kılmaktır." Cüceloğlu (1991, s:68) iletişimi, "iki kurum arasında birbirine ilişkin mesaj alışverişi" olarak tanımlarken, Bursalıoğlu' na (1994, s:115) göre iletişim; "insan davranışını değiştirmek amacıyla her türlü kavram ve sembolün iletilme sürecidir." Miller (1966,s.90-91) ise iletişimi, "göndericinin alıcının davranışların etkilemek için bilinçli bir çaba gösterdiği, maksatlı bir süreç" biçiminde tanımlamaktadır. Geniş anlamda iletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır (Kavruk ve Tan, 2001, s:1).

Farklı bir tanımla iletişim; emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir. Bireyler arası bir etkileşim sürecidir (Aydın, 1994, s:149) İletişim karşılığı olarak birçok Hint-Avrupa dilinde kullanılan "komünikasyon" (comunication) sözcüğünün kökü, Latince "communicare" fiilinden türetilmiş olup, başkalarıyla birlikte olma, bağlantı sağlama, bilgi ya da haberi paylaşma, yayma, çoğunluğa genelleme, herkesin paylaşmasını ve yararlanmasını sağlama, herkese pay verme anlamına gelir. Türkçede iletişim ya da bununla eşanlamlı olarak kullanılan

sözcüklerin hepsi bilginin, haberin, kişinin, nesnenin karşılıklı olarak bir yerden başka bir yere taşınması anlamına gelmektedir (Köknel, 1997. s:31).

İletişim alanındaki sürekli değişme ve gelişmeler iletişimin tanımının yapılmasını neredeyse olanaksız kılmaktadır. Ancak iletişimin, canlıların varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli bir süreç olduğu; görerek duyarak tadararak, dokunarak, koklayarak edinilen verilerle bilgilenen varlıkların çevrelerini ya da davranışlarını değiştirebildikleri kolayca belirtilebilir. Çağdaş iletişimin önde gelen bir özelliği de değişiklik arayışıdır. Bugün artık daha çok kişiyle, daha kolay, daha yoğun iletişim kurmak olasıdır. Şimdilerde sorun daha çok neden iletişimin kurulduğuna ilişkindir. Artık "kim, ne konusunda, hangi kanalla, kiminle, neden iletişim kuruyor" sorusu önemlidir (Hartman ve Hallaron,1980, s:54).

İletişim sadece konuşmak değildir. İletişim aynı zamanda; neyi, ne zaman, nerede, nasıl söyleyeceği konusunda doğru karar vermek, yalın ve akıcı bir anlatım kullanmak, dikkatli bir şekilde karşımızdaki kişinin söylediklerimizi anlayıp anlamadığını kontrol etmektir (Yavuzer, 1997, s:12). İnsanı diğer canlılardan ayıran en temel özelliklerinden biri de düşünebilmesi ve iletişim kurabilmesidir. Antropolojide insan, bir 'homolingua' ya da 'homo loguens' (konuşan, iletişim kuran, aktaran, anlaşılan) yaratık olarak nitelendirilmiştir. Bu nedenle her varlıkla konuşur, çatır, barışır, anlaşır (Güvenç; 1996, s:319). Bir iletişim kaynağından çıkan mesajların semboller ve kanallar yoluyla, bir diğer iletişim merkezine, yani alıcıya (hedefe) aktarılması işine iletişim süreci denir (Özkalp ve diğerleri, 1987, s:196).

İletişim kavramı, iki farklı alanda tanımlanabilmektedir. Birincisi duygu, düşünce veya bilgilerin türlü yollarla başkalarına aktarılmasıdır; ikincisi ise, teknolojik veya teknik de denilen alanda telefon, telgraf, televizyon, radyo gibi araçlardan yürütülen bilgi alışverişidir. Yukarıda da değindiğimiz gibi iletişim kavramı, İngilizcedeki communication kelimesinin Türkçe karşılığı olarak kullanılmaktadır. Latince kökenli olmakla beraber, yaygın olarak kullanılan kelime, Türkçe'ye İngilizce'den girmiştir. "Commun" kökünden türeyen kelime, ortaklaşa, ortak kılmak, ortak kullanmak gibi anlamlara gelmektedir. "İletişim, bir yerden, bir kişiden, bir makineden bir başkasına bir ortamdan yararlanarak bilgi göndermedir." İletişim, internet aracılığıyla binlerce kilometre uzaklıktaki, yüzünü bile görmediğimiz insanlarla da kurulabilir. İletişim üzerine yapılan çalışmalar, iletişimin

üç temel özelliğinin olduğunu ortaya koyar. Bunlardan ilki iletişim etkinliğinin insanları gerektirmesidir. İkinci olarak iletişim, paylaşmayı gerekli kılar; yani iletişimde gönderici ve alıcı, mesajın ortak bir anlamı üzerinde anlaşmalıdır. Son olarak, iletişim semboliktir. Semboller; jestler, mimikler, sesler, harfler, rakamlar ve sözcüklerdir. Alıcı ve gönderici mesaja aynı anlamı verdikleri zaman, tam olarak iletişim ortaya çıkar (Tutar, Yılmaz, Erdönmez, 2003, s:9).

İletişim ve iletim farklılığı; iletimin tek yönlü, iletişimin birden fazla yönlü olmasıdır. “Nitekim yalnızca tek yönlü bir gönderimi anlatmaktan kurtulmak için, 'iletişim' denilmiştir.” Sadece tek yönlü bir etkilemeden söz edilmiş olsaydı -ki bu mümkün değildir- 'iletme' yâda 'iletim' sözcükleri kullanılabilirdi. "Oysa iletişim gönderilenin alınması ve bunlara (olumlu ya da olumsuz) tepki gösterilmesi eylemlerini de kapsadığı için, karşılıklı etkiyi anlatan 'etkileşim' sözcüsünde olduğu gibi, 'iletişim' sözcüğü kullanılmaktadır.”(Şenyapılı, 1998, s:40) Sözsüz iletişimde, yüz anlamları, göz hareketleri, bedenin duruşu, giyinmeyi, sesin özelliklerini içeren iletişim beden dili olarak bilinir.(Usluata, 1995, s:54) Kişinin bedensel duruşu kızgınlık, ilgisizlik, utanma, kararsızlık kişinin içinde bulunduğu duygusal durumu açıklayabilmektedir.

Başarılı iletişim; iletişimi oluşturan önemli öğelerin varlığından haberdar olmayı gerekli kılar. Konumuzun içeriğini oluşturan liderliğin gereği zaten tamamen başarılı iletişim üzerine yapılandırılır. Dolayısıyla iletişimin unsurları, aslında tüm kişilerarası iletişimin başarısı için önem arz eder. Bu öğeler:

- Kaynak (Gönderici)
- Mesaj
- Kanal
- Alıcı
- Parazit: (iletişimi engelleyen unsurlar bölümünde anlatılmıştır)
- Geri-bildirim (Feed-back)

3.2. İletişimin Amacı ve Önemi

İletişim insan yaşamının tüm etkinlikleri ile ilgilidir. İletişim toplumsal bir olgudur, bireyler ya da gruplar arasında ve anlamların paylaşımını sağlar, temel amacı, insanların çevrelerindeki üzerinde etkili olmasını sağlamaktır (Zillioğlu,

1996, s:21). Farkı bir ifade ile iletişimin amacı anlamdır. Kişinin bir başkasına ya da başkalarına gönderecek bir anlamı yoksa iletişim sürecine de girişmenin bir anlamı ve gerekliliği yoktur. İletişimin oluşması için insanlar arasında ortak bir anlaşma eyleminin olması gerekmektedir (Başaran, 1989, s:283). İnsan ister tek başına ister toplumla birlikte yaşasın, amaçlarına iletişim kurarak ulaşabilir. İnsanda iletişim kurma ihtiyacı, çevreyi etkileme isteğinden kaynaklanır. Bu nedenle iletişim, ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek, ya da yalnızca anlatmak için olsun, asıl amaç, bilgi verme ve karşındakini etkilemektir. İletişim her şeyden önce, insanın kendini bir insan olarak gerçekleştirmesi ve sosyal süreçlere girmesi bakımından önemlidir. İletişim sayesinde insanlar zihinlerindeki kavram ve fikirleri açığa vurma, onları paylaşma ve değerlendirme olanağına sahip olurlar (Tutar, 2003, s:8). Karşı karşıya gelen iki kişi arasındaki ilk etkileşim, iletişim sürecinin önemli bir belirleyicisidir. Bu etkiyi yaratan faktörler, karşılaşılan kişinin beden dilinden kullandığı kelimelere ve kişinin taşıdığı bütün aksesuarlardan içinde bulunduğu fizik ortam nesnelere kadar geniş bir dağılım gösterir. İşte bütün bu faktörlerin bileşkesi “algılayan kişinin” değerlerinde bir yer bulur ve o çerçeve içerisinde yorumlanır. Algılayanın kişisel özellikleri ve toplumsal normları ile kalıplaşmış olan yargılar, etkileşim verilerine bağlı olarak iletişimin ilk anında bir “karar” verir ve insan karşısındaki kişiye zihninde bir etiket yapıştırır. Bu karar olumlu veya olumsuz olabilir. “Duruşundan hiç hoşlanmadım”, “bakışını sevmedim”, “bir görüşte kanım ısındı”, “ilk gördüğümde vuruldum”, “ben onu gördüğüm an işe yaramaz olduğunu anlamıştım”, gibi değerlendirmeler o kişi ile gelişecek iletişimin temelini oluşturur. Yalnız bu kararlarımız her zaman böylesine açık ve bilinçli olmayabilir. Kişi bunları bilinç düzeyine çıkartsa da, çıkartmasa da, ilk algılarımızın oluşturduğu yargının, iletişim biçimimizde ve o kişiye attığımız değerlerde önemli bir rol oynadığı bilinir (Baltaş, 2004, s:164). Gerçekte iletişim, oldukça karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Bu yüzden duygu ve düşünceler tutarlı bir şekilde aktarılmalıdır (Aydın, 1998, s:8).

3.3. İletişimin Süreci ve Öğeleri

Davis, iletişim sürecini, göndericinin, fikir oluşturma aşaması, kodlama (fikrin kelimelere dökülmesi), gönderme(bir kanal yoluyla), alış (göndericinin

dinlenmesi), kod çözümü (kelimelerin fikre dönüşümü) ve eylem aşaması olarak altı aşamada incelemiştir (1988, s:517).

İletişim süreci kaynak ve alıcı arasında işleyen, bir süreçtir. İletişim mesajları anlamlandırma süreci olduğuna göre, bu sürecin ve kullanılan dilin, bireyler arasında kurallara uygun işlemesi gerekir. İletişim süreci, en iyi biçimde örgütlerde ve okullarda kendini gösterir. Formal bir örgütün temel öğeleri, ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. Açıktır ki, iletişim olmadan anlaşılmalı ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eş güdümlenmiş bir çabası söz konusu olamaz.

İletişim olmadan kurum ve yapısı sağlıklı olamaz, iletişim olmadan bir ortak amacın oluşturulması, bu ortak amaç doğrultusunda bireysel çabaların eş güdümlenmesi olanaksızdır. İletişim bir araçtır. Formal örgütü oluşturma, örgüt amaçlarına açıklık kazandırma, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama, bireysel ve grup çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda eş güdümlenme aracıdır.

Kaynak;

İletişimi başlatan kişidir. Mesajı gönderen yani mesajı kodlayan kişidir. Dolayısıyla kaynak; bilgili, güvenilir, mesajı kodlamayı bilen ve tanınan bir kişi olmalıdır.

(Eren, 1993, s:222) kanalı, alıcı ve kaynak arasındaki bağ, (Tutar, 2004, s:219) mesajın kaynaktan alıcıya aktarıldığı yol veya mesajın kaynaktan alıcıya gönderildiği araçlar, (Demirel, 1998, s:22) mesajın alıcıya iletilmesini sağlayan araç ve yöntemler, (Gürgen, 1997, s:20) ışık dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi gibi mesajı taşıyan fiziki araçlar (Dökmen, 1994, s:19) kaynak ve alıcı arasında yer alan ve işaret haline dönüşmüş mesajın gitmesine olanak sağlayan yol olarak tanımlanmaktadır

Kaynak(gönderici) kendisinde oluşan bilgi, fikir ve duygulara göre mesaj olarak iletilecek düşünceleri geliştirir ve bunları sembollere dönüştürerek belirli kanaldan mesajı hedefe (alıcıya) gönderir. Bir bakıma kaynak, merkezdeki mesajı, sözlü ya da sözsüz işaretler haline dönüştürüp kanala bırakan öğedir (Cüceloğlu, 1991, s:74).

Mesaj;

Söz veya yazı ile gönderilen ve belli bir anlamı bulunan bildiri, haber demek olan ileti, kaynak ile alıcı arasındaki etkileşimin nedenini oluşturur. "İletinin bir işaret ya da işaretler topluluğu olduğunu, kendi başına bir anlamı bulunmaksızın var olduğunu söyleyen Schramm'a göre ileti, iletilmek istenen anlam içeriğinin bizatihi kendisidir." (Usluata, 1995, s:15) "Biz anlatmak istediğimizi biliriz, karşı taraf anlamak istediğini duyar." (Zıllıoğlu, 1993, s:100) İletişim sürecinde bu anlam yükünü taşıması bakımından kodlar önemli rol oynar. "Çünkü hedef kişi ya da kitleye, alıcıya bir tür anlam iletmekle yükümlü her ileti bir biçim içine sokulmuş, kodlanmıştır; kodlanış biçimi, nasıl ele alındığı, nasıl oluşturulduğu iletinin anlaşılmasını, algılayışı etkiler." (Usluata, 1995, s:16) (Cüceloğlu, 1991, s:70) mesajı "kaynak birimindeki içeriğin bir seçim sürecinden geçirilmiş ifadesi" olarak tanımlamaktadır. İletişim sürecinin başarılı olabilmesi için mesaj, alıcının ilgi ve dikkatini çekecek biçimde düzenlenmeli, kaynak ve hedefin ortak yaşantısına yansıyan simgelerle ifade edilmelidir (Bayram, 1992, s:7).

En basit anlamıyla gönderici tarafından alıcıya yollanan ve özel anlamı olan söz yani iletidir. Mesaj, açık, anlaşılır ve net olmalıdır. Kullanılan dil mutlaka sade olmalı ve anlam kaymalarına yer bırakmayacak şekilde hazırlanmalıdır. Dolayısıyla mesajı gönderecek olan kaynak, alıcının bütün özelliklerini çok iyi bilmeli, alıcıyı önceden tanımalıdır. Burada, gelenek, görenek, anlayış ve yaşanan çevrenin bilinmesinin çok büyük önemi vardır. İletişim biçimleri toplumdan topluma büyük değişiklikler göstermektedir. Mesajın etkinliği tüm bu unsurların bilinmesine bağlıdır. Aynı zamanda önemli olan bir konu da mesajın doğru zamanda iletilmesi gerçeğidir. Mesaj, doğru zamanda, doğru alıcıya doğru kanallarla iletilirse görevini başarıyla tamamlamış olacaktır.

Çilentinin de (1979, s:28) belirttiği gibi, "kaynak ve hedefin, başka bir deyişle göndericinin ve alıcının, geçmişte ortak yaşantıları ne kadar fazla ise yani ortak yaşantı alanı ne kadar büyükse, iletişim sırasında anlaşmaları o kadar kolay olacaktır."

Bu nedenle; kaynağın (göndericinin) mesajı hazırlarken aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerekir.

- 1- Hedefin (alıcının) bilgi ve yaşantısına giren sembollerin seçilmesi
- 2- Soyut sembollerden çok somut sembollerin kullanılması,
- 3- Sembollerin, hedefin (alıcının) daha önce alışmış olduğu anlamda kullanılması.
- 4- Hedef (alıcı) için yabancı olan sözcük ve tanımların açıklanması (Eren, 1989, s:277).

Sağlıklı bir iletişim süreci için sadece mesaj alış-verişinin yeterli olmadığını, aynı zamanda mesajların birbirleriyle ilişkili olması gerektiğini de belirtmek gerekir. Günlük yaşamda yorgunluk, yanlış anlama, dikkati başka konuya verme gibi nedenlerden dolayı iletişimde anlaşmalar aksayabilir. Ayrıca; mesajların kaynak ve hedef arasında iki yönlü akışı yani bilgi alış verişi de sağlıklı iletişimin koşullarından biridir. Bu nedenle sadece mesaj göndermek ya da sadece mesaj almak sağlıklı iletişimi oluşturmaz (Bayram, 1992, s:8).

Kanal;

Kanal, kaynak ve hedef birimler arasında yer alan ve işaretler haline dönüşmüş olan mesajın alıcıya geçmesini sağlayan yoldur. Kaynak düşüncesini ya da düşüncesiyle ilgili bir davranışı hedef ile paylaşmak isterse, onu önce hareket, ses, mimik, söz, ışık çizim, yazı, formül gibi simgelerden en az biri ile yapılmış bir mesaj biçimine getirmek, bu mesajı, bir araç ya da yöntem yardımıyla alıcının duyu organlarından en az birine iletmek zorundadır. İşte bu araç ve yöntemler iletişim sürecinde kanalı oluşturmaktadır (Çilenti, 1979, s:26).

Kaynak ile alıcı arasındaki ileti alışverişi kanal aracılığıyla sağlanır. "Bir iletinin paylaşılmasını sağlayabilmek, diğer bir deyişle, 'ileti'yi kaynaktan alıp 'paylaşılması' istenene iletebilmek için bir 'kanal'a gerek vardır. İletinin, kaynaktan paylaşılması istenen ya da istenenlere ulaşmasını sağlayan bu kanala 'araç' ya da 'iletişim aracı' denir." (Şenyapılı, 1995, s:42).Herhangi bir şeyin iletişim aracı olarak adlandırılabilmesi için tek şart, iletişimde temel olan iki ilgili arasında yani kaynak/gönderici ile hedef/alıcı arasında bağlantı kurması, ileti taşımasıdır. İletilerin taşınmasını sağlayan "bu kanallar fiziksel (ses, hava, vb.), teknik (telgraf, telefon), ya da sosyal (okul, TV vb.) araç olabilirler." (Usluata, 1995, s:21). Kanal ve araç kavramları kimi zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak, "genelde, kimi

iletişim uzmanlarınca kanal iletişimin biçimi; araç da kitle iletişim araçları ya da medya anlamına kullanılmaktadır” (Usluata, 1995, s: 21) “İletişimde ulaşılmak istenen amaçlar, hedefin özellikleri ve zaman, mekân, sınırları ya da olanakları kanalın seçiminde temel bir rol oynar. Başka bir deyişle kime, ne için, neyi iletmek istediğimizle kullanacağımız kanal arasında sıkı bir ilişki vardır. İletiler; kanallar ve araçlar vasıtasıyla farklı şekilde iletilirler. Bu iletiler sesli ve/veya sessiz kanallarla hedefe aktarılırlar.” (Zıllıoğlu,1993, s:7).

İletişimin etkili olabilmesinde kanal seçiminin çok büyük önemi vardır. Hangi kanalın seçileceği iletişimin araçları, alıcının özellikleri ile zaman ve mekânın sınırlılıklarına bağlı olarak değişir. İletişimde kime, ne için, neyi iletmek istediğimiz ile kullanacağımız kanal seçimi, en az maliyetle en çok sayıda kişiye hangi kanallarla ulaşabileceği, hangi kanalların en çok etkiye sahip olduğu, hangi kanalların kaynağın amaçlarına daha çok uygunluk taşıdığı ve hangi kanalların mesajın içeriğine daha uygun olduğu gibi birtakım ölçütler dikkate alınarak belirlenir (Gürgen, 1997, s:20).

Alıcı;

‘İletişim sürecinde alıcı (hedef) kavramı ile gönderilen mesajı algılayan ve bunun anlamını bildiğini göstermek suretiyle, iletişimsel eylemin genel amacı olan anlamların ortak paylaşılmasını gerçekleştirmeye çalışan kimse ifade edilmektedir’ (Gökçe, 1998, s:54). ‘İletişim sürecinde kaynağın alıcı ile ilgili beş amacı vardır. Bunlar, alıcının iletiyi alması, anlaması, kabul etmesi, eyleme geçmesi, dönüt sağlamasıdır. İletişim bu beş aşamayı sonuçlandırır ise tamamen başarılı sayılır’ (Davis, 1988, s:507). İletişimin amacına ulaşabilmesi için, mesajın şifresinin alıcı tarafından çözülerek anlam verilmesi gerekir. Doğru bir iletişimin olabilmesi için alıcı ve kaynağın aynı şifreleri kullanmaları gerekir. Alıcı aldığı mesajı aynı zamanda kendi algısı ile birleştirerek anlamlandırır. Mesaj alıcıya yönelik olmalıdır, dolayısıyla mesaj verirken alıcının durumu dikkate alınarak mesajlar verilmelidir. Alıcının kültürlü, bilgili, istekli, mantık yürütmede yetenekli olması, önyargısız olması mesajı doğru algılamasına yardım eder.

Geri-bildirim (Feed-back);

Alıcının aldığı mesaja verdiği yanıt olarak özetlenebilir. İletişimin etkinliği ancak çift yönlü olması sayesinde gerçekleşebilir. Dolayısıyla kaynak, gönderdiği

mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını ya da mesaja verilen tepkinin ne olduğunu ancak geri-bildirim sayesinde anlayabilecektir.

İki tür geri-bildirim olduğundan bahsedebiliriz. Bunlar; negatif geri-bildirim ve pozitif geri-bildirimdir. İletişimde mesaj alıcı tarafından anlaşılmıyor veya eksik anlaşılıyor ve iletiliyorsa, buna negatif geri-bildirim denir. Alıcı mesajı tam olarak algılar ve bunu kaynağa doğru biçimde gönderirse, buna da pozitif geri-bildirim denir (Tutar, Yılmaz, Erdönmez, 2003, s:25).

Herhangi bir biçimde geri-iletim sağlanmadıkça kaynak, iletişimin hedef üzerindeki etkisini öğrenemez Anladığını geri-iletim yoluyla belirten kişi iyi bir dinleyicidir. Geri-iletimin anlamaya katkısını ifade için iletişim uzmanları "aktif dinleme" terimini kullanmaktadır. Aktif dinlemenin en belirgin özelliği, bilinçli bir biçimde geri-iletim kullanmasıdır (Cüceloğlu, 1991, s:176).

3.4. İletişim Çeşitleri

1970 li yıllara kadar; sosyal ve kişisel ilişkiler, iletişim süreci ile ilgili olarak yapılan çalışmalar zamanla yön değiştirmiştir. Bunun sonucu olarak da, kişiler arası iletişimden daha çok söz edilmeye başlamıştır (Fitzpatrick; 1993, s:120).

3.4.1. Kişinin Kendisiyle İletişimi

İnsan varlığının ilk iletişimi "kendiyile iletişimdir." Eğer iletişimde mesajı ileten ve alan aynı kişiye, buna kişinin kendisiyle iletişimi denir. Yaşanan dünyada nitelik ve nicelik bakımından en sık, çok ve yoğun olan iletişim insanın kendisiyle olan iletişimdir. İnsanın kendisiyle iletişimi varlığını anlamasıyla başlar (Erdoğan, 2005, s:157). Bu iletişim uyku dışında kesintisizdir. Kişinin kendisiyle iletişimi, insanın kendi içinde, kendisiyle kurduğu iletişimdir. Kişinin kendisiyle iletişim kurmasında hem kaynak, hem de alıcı kendisidir (Tutar ve Yılmaz, 2003, s:75). Kişi kendisi ile iletişim yaparken düşünür, kafasında kendisiyle ve başkaları ile konuşur, tartışır, kavga eder, küser, barışır, oynar ve eğlenir. Kendi başına kararlar verir, kararlar değiştirir, problem çözer, planlar yapar ve yıkar, yeniden yapar, kendi ve ilişkide bulunduğu dış dünya ve insanlar hakkında değerlendirmeler ve

karşılaştırmalar yapar, kendiyile ve dışıyla olan ilişkileri düzenler ve yürütür (Erdoğan, 2005, s:158). Bir diğer iletişim türü olan kişiler arası iletişimin gerçekleşebilmesi için öncelikle kişinin kendisiyle iletişiminin gerçekleşmesi gerekir. Zira kişiler arası iletişimde bireyin konumu ne olursa olsun hem bilgi üretirken hem de aldığı bilgiyi yorumlarken birey kendisiyle iletişimde bulunur. Bu durumda kişiler arası iletişimin kişinin kendisiyle iletişimi sonucunda gerçekleştiği sonucuna varılabilir.

3.4.2. Kişiler Arası İletişim

Kişiler arası iletişim iki kişi arasında genellikle yüz yüze kurulan iletişim biçimidir. Kişiler arası iletişim, genellikle kendiliğinden ve teklifsizdir; katılanlar birbirlerinden en üst derecede geri beslenme alırlar. Roller esnektir; çünkü taraflar karşılıklı olarak kaynak ve alıcı konumuna geçmektedirler (Tutar ve Yılmaz, 2003, s:76). Kişiler arası iletişimin sağlanması için kaynak ve alıcıdan oluşan en az iki kişiye ihtiyaç vardır. İki insan bir araya geldiği ve birbirlerini fark ettikleri anda kişilerarası iletişim kaçınılmaz olur. Bu, kişilerarası iletişimin en temel ilkesidir. Bir karşılaşma sürecinde, kişiler birbirlerinin varlığının farkında iseler, bütün davranışlar bir mesaj değeri içerir ve iletişim yaşanır. Sözcükler de, sessizlik de iletişim potansiyeli içerir. Konuşma olmaması ya da diğer kişiyi/kişileri görmezlikten gelme iletişim olmadığı anlamına gelmez. Örneğin, öğretmenin öğrencisiyle karşılaştığında konuşmaması onunla iletişime girilmediğini göstermez. Orada, öğrenciye bir mesaj verilmektedir: "Şu anda seninle konuşmak istemiyorum". Aynı şekilde kişiler arasındaki dargınlık da iletişimin bittiğini göstermez. Kişiler, dargın oldukları süre boyunca birbirlerine kızgın oldukları ve konuşmak istemedikleri mesajını verirler. Kişilerin birbirinin farkında olduğu sürece iletişim kurmamaları söz konusu değildir (Taş, 2006).

Kişilerarası iletişimde hem içerik, hem de süreç vardır. Kişilerarası iletişimde sözel mesaj alışverişleri sırasında mesajların sözcüklerle sınırlanan bölümüne içerik adı verilir. Ancak iletişimde sözcükler kadar, ses tonu, beden duruşu, mimikler ve jestler de önemlidir. İletişimin sözel olmayan unsurları, sözcüklerin vermediği ya da vermek istemediği mesajları verebilir. Sözel iletişim sırasında verilen mesajın

sözcüklerle sınırlı içeriğinin ötesinde verilen diğer mesajlara da süreç denir. Süreç, söze dökülmeyen alt mesajın nasıl bir mesaj olduğunu gösterir (Kiraz, 2001).

3.4.3. Sözlü İletişim

Sözlü iletişimde kullanılan dil aracılığıyla duygu, düşünce veya bilgiler konuşma aracılığıyla karşıdaki alıcıya aktarılır. Düşünceler sözlü iletişimle daha rahat ifade edilirler. Sözlü iletişim yoluyla karşıdaki kişiye aktarılan bilgilerin sözsüz iletişim öğeleri ile desteklenmesi gerekir. Aydın (2005)'a göre sözlü iletişimde, sözlerin içerikleri kadar önemli olan ses unsurları şunlardır:

- **Ses Tonu:** Mesajın anlaşılmasında olumlu veya olumsuz rol oynar. Ses tonu konuşmanın içeriğine de işaret eder, kızgınlık, sevinç gibi duyguları dinleyene aktarır. İletişim alanında çalışan uzmanlar, sesin yüksek ve alçak tonlarda beraber kullanılmasıyla daha etkili olacağını altını çizmektedirler. Çünkü monoton bir ses makine gibidir, yaşamı aksettirecek duyguları içermez. Cümlelerin sonuna doğru yapılan vurgular bu konuda daha çok yardımcı olur.
- **Vurgu:** Konuşurken veya sesli okurken bazı sözcüklerin veya sözcüklerdeki bazı hecelerin daha baskılı ve şiddetli olmasına vurgu denir. Vurgu sayesinde mesaj belirginleşir.
- **Konuşma hızı:** Etkili bir konuşmada, konuşma hızının dakikada 140–150 kelimeyi geçmemesi gerekir. Bundan daha hızlı konuşmada, insanlar söyleneni anlamak yerine konuşmacının ne kadar hızlı konuştuğuna yoğunlaşırlar. Ancak etkili bir konuşma biçiminde ana mesajın verilmesine doğru, hız biraz artırılır. Ana mesaj verilir verilmez, hız kesilerek birkaç saniye bu mesajın sindirilmesine izin verilir. Konuşmada, çok hızlı konuşmak kadar, çok yavaş konuşmak da etkililiği azaltacaktır.

3.4.4. Yazılı İletişim

Genelde mesajın kalıcı olması gerektiğinde, mesajın nitelik ve içeriği önemli olduğunda ve iş görenin sorumluluk üstlenmesi gerektiğinde başvuru şü

araçlardan oluşur: işletme gazetesi, broşür ve el kitapları, afiş ilan tahtası bültenler, yazılı raporlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s:68- 69).

Örgütsel iletişimde mesajlar özellikle birden fazla basamaktan geçer. Bu duruma değişme olasılığı fazla olan sözlü iletişim yerine nitelik ve niceliğini yitirmeden iletme olanağı sağlayan yazılı iletişime başvurulur. Yazılı iletişim, iş görenin sorumluluk yüklemesini sağlar. Dergiler, raporlar, afişler, kitaplar, broşürler, gazeteler, birer yazılı iletişim aracıdır. Okullarda, üst kademelerden gelen yasa, yönetmelik, tüzük, genelge, yönerge ve emirler gibi yazılar, okulların eğitimine yön veren yönetsel iletişim araçlarıdır. Okullardaki öğrenci gazeteleri, köşesal grafikler ve yazılar birer yazılı iletişim aracıdır.

3.4.5. Sözsüz İletişim

İletişim yalnızca sözle değil, çok daha etkileyici olabilen kısa sürede sonuç getiren, göz teması, el-kol-yüz hareketleri, yürüyüş biçimi, yaklaşma, dokunma şekilleriyle de kurulmalıdır (Başar, 1997, s:68). Sözcükleri kullanma tarzımız kadar; bakış, duruş, hareket, sesin kullanımı ve kıyafetimiz yoluyla da sürekli olarak mesajlar göndeririz. Bu nedenle, iletişimin sözel olmayan unsurları bazen sözel unsurdan daha önemli olabilir. Alınan sözsüz bilgi, verilen karşılığa veya belirli bir durumda oynanan role ilişkin karar verme esnasında sık, sık kullanılabilir. Yapılan araştırmalara göre bir iletişimin yapılandırılmasında ortalama olarak kelimeler %10, ses tonu %30 ve beden dili %60 rol oynar (Altıntaş ve Çamur, 2001, s:15).

Sözsüz iletişimde yüz ifadeleri, gözler, beden dili, bedensel temas, zaman dili ve ses dili önemlidir. Yüz ifadeleri, kişisel duyguların iletiminde kelimelerden sonra gelen ilk iletişim kanalıdır. Yüz ifadeleri, bilinçli olarak veya istenmeden kolayca izlenebilir. Bilinçli yüz ifadeleri genellikle korku, kızgınlık, mutluluk veya hayret gibi duyguların şiddetli olarak hissedilmesi ile ortaya çıkar. İstenmeden oluşan yüz ifadeleri kısa süreli olur ve hemen başka ifadelerle örtülür (Tomul, 2005, s:165). Sözsüz iletişim özellikle duygusal tepkileri (hoşlanma, sevme, şaşırma vb.) dışarı vurur. Sözsüz iletişim bireyin gerçek duygularını daha iyi yansıtır ancak, değişik yorumlara açık ve belirsizdir. İnsanların el, yüz hareketleri, bedenlerinin duruş şekli, iletişim alanında çalışma yapanların önemli bir çalışma alanıdır. "Kinesics", adı

verilen bu alana göre beden hareketi bir şeyler ifade etmektedir. Bir gülümseme, göz kırpması "V" zafer işareti v.b. politikacıların kullandıkları bazı işaretler, başın eğik ve dik pozisyonu, otururken ayak ve ellerin pozisyonları insanlar arasında özellikle bırakılan uzaklık veya ses tonunun yükseltip alçaltılması sözsüz iletişim türleridir. Sözsüz iletişim daha çok duygulan belirtir. Çift anlam taşır. Aynı kişinin sözlü ve sözsüz mesajları değişik anlamlar taşıyabilir. Sınırlı olan bir kişinin yüz ifadeleri, ses tonu, bedeni kızgınlığını yansıtırken; sözleri bunu saklamaya yönelik olabilir. İletişim izlediği yöne göre farklılıklar göstermektedir. Gözler, sözsüz iletişimde kullanılacak en etkin kanaldır. Göz teması ile iletişim başlatılabilir, sürdürülebilir veya bitirilebilir. Göz teması, davranışların değiştirilmesi için de kullanılabilir. Eğer göz teması kurulmazsa bireyler sıkılır ve iletişim kopar. Bu nedenle göz temasının bütün bir iletişim boyunca sürmesi gerekir (Moore, 2000, s:115). Duruş ve genel tavırlar da bilgi iletir. Bedenle verilen en temel mesajı beden duruşu yansıtır. Merkezin (göğüs açıklığı) kullanımı bireyin gerçek duygu durumunu, dünyaya ve hayata karşı enerji düzeyini yansıtır (Baltaş, 1998, s:214).

Gergin bir vücut, iletişime kapalılığı ve güvensizliği belirtir. Gövdenin, kol ve bacakların rahatlığı; güçlülüğü, açıklığı ve dostluğu gösterir. Konuşanın yüzünün dinleyenlere dönme derecesini belirten, beden konumu da bilgi iletir. Dinleyicilere tam dönük konum, onlardan hoşlanmayı ve iletişim sürecinde güveni yansıtır (Moore, 2000, s:116). Sözsüz iletişimde ses dili kaynağın sözlerinin kapsamı kadar önemlidir. Yani anlamsal öğeler kadar dil- ötesi öğelerde iletişimde etkilidir (Tomul, 2005, s:169). Ses ilgiyi ve ilgisizliği, mutluluğu veya mutsuzluğu, öfkeyi veya sevinci, içtenliği veya samimiyetsizliği, şaşkınlığı ve depresyonu anlatıyor olabilir (Erdoğan, 2005, s:206). Sözcüklerle dile getirilen ifadeler daha objektif bir karaktere sahip olmakla birlikte, sözsüz mesajlarla kolayca manipüle edilebilirler. Oysa sözsüz olan davranışlarımız daha subjektif ve daha içgüdüsel olduklarından pek de kolay manipüle edilemezler. Bu nedenle ki, bazen saklamak istenilen duygular sözsüz davranışları ele verir. Özellikle de sözsüz davranışlara karşı duyarlı olan bireyler bu ipuçlarını kolayca değerlendirebilirler.

3.4.6. Tek Yönlü İletişim

Burada amaç sadece mesajı iletmektir. Alıcının mesajı istenilen biçimde ve özde algılayıp algılamadığı, ne ölçüde etkilendiği araştırılamaz. İletişim sonucu

anında değerlendirilemez ve denetlenemez. (Sabuncuoğlu ve Uz, 1995, s:27). Okullardaki resim, afiş, yönetmelik yazılı emir ve genelgeler tek yönlü iletişime örnektir. İletişimde geri bildirim bir kontrol mekanizması görevi görmektedir. Geri bildirim etkin olması, zamanında gelmesi iletişimin kalitesini artırır. Geri bildirim olmaması durumunda, iletişim tek yönlü olmaktadır. İletişimin tek yönlü olması halinde etkililiği olmaz. Tek yönlü iletişim daha çok otoritenin olduğu gruplarda yaygın olarak görülebilir. Okullarda otorite yöneticide olup, bunu ne kadar kullandığı önemlidir. İletişimin etkili olabilmesi için çift yönlü olması gerekmekte ve öğretmenin etkin bir geri bildirimde bulunması gerekmektedir.

3.4.7. Çift Yönlü İletişim

Bu iletişim şekli teknik ve yönetsel açıdan etkin ve geçerli bir süreçtir. Bu süreçte kaynak ve alıcı yer değiştirir. Amaç edilen mesajda bir sapma varsa onu gidermek ve mesajı amacına ulaştırmak çift yönlü iletişimle olanaklıdır. Çift yönlü iletişimde ortaya atılan tezin yanında karşıt tez'e de yer vermektir. Karşılıklı konuşma, tartışma ve yazışmalar çift yönlü iletişime örnek gösterilebilir.

3.5. İletişimi Engelleyen Unsurlar

Parazit (Gürültü);

Parazit, gönderilen mesajın, alınma sürecinde ortaya çıkan engellemelerdir. Mesajın alınmasını ve duyulmasını engeller. Parazit, iletişimin düzenini bozar. İletişimin başarısı, mesajın tam olarak alınmasıyla yani kaynağın (gönderici) ulaştırmak istediği anlam içerisinde algılanmasıyla mümkün olabilir. Bunun dışında gerçekleşen mesaj iletisi sonucunda (parazit/gürültü nedeniyle) iletişimde bir çökme yaşanacaktır. Dolayısıyla, iletişimin çökmesi, mesajı anlamamayla ya da yanlış anlamayla direkt olarak ilgilidir.

Stres;

Stres, kendimizi keşfetmenin, potansiyelimizi kullanmanın ve geliştirmenin bir parçasıdır. Hiç strese girmeden ne çalışmak ne aile kurmak ne de çocuk yetiştirmek mümkündür

3.6. Örgütsel İletişim

Kültür belki de kullanabileceğimiz en az açık olan kavramlardan biridir (Özkalp, 1999, s:83). Kültür kavramı gibi örgüt kültürü de tanımlanması en zor kavramlardan biridir. Bunun sebebi, kültür kavramı içeriğinin son derece kapsamlı ve geniş olmasıdır. Bu sebeple, örgüt kültürü hakkında birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları geniş bazıları ise daha sınırlı ve belirlidir. Örgüt kültürünü Kırım (1998, s:58) "örgüt içindeki insanların zaman içinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünü" olarak tanımlarken; (Peters ve Waterman, 1987, s:22–61) ise "baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar, törenler ve masallardan meydana gelmiş bir yapı", (Taymaz, 2000, s:73) "örgütte görevli insanların paylaştıkları beklentiler, duygular, algılar, anlamlar, etkileşimler, etkinlikler, varsayımlar, inançlar, gelenekler, adetler, semboller, tutumlar, normlar ve değerler," (Leithwood ve Jantzi, 1999, s:683), "örgüt üyelerinin karar ve uygulamalarını biçimlendiren normlar, değerler, inançlar ve varsayımlar," (Kozlu, 1988, s:37) ise "örgüt üyelerinin, kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi" biçiminde tanımlamaktadırlar.

Örgütsel iletişim hem örgütsel yapının ayrılmaz ögesi hem de örgüt yönetiminin önemli bir aracı durumundadır (Türkmen, 1992, s:24).

Örgütsel iletişimin işlevleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Türkmen, 1992, Zılhoğlu, 1993, Usluata, 1995).

- 1- Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve birimleri birbirine bağlayan bir alt sistemdir. Böylece kişiler ve birimler uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilir.
- 2- Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve grupların örgütün amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alışverişidir. Örgütte görevlerin yerine getirilmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişimle gerçekleşebilir.
- 3- Örgütsel iletişim, dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlar.
- 4- Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracıdır. Örgütte planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etken bir örgütsel iletişimi gerektirir.

- 5- Örgütsel iletişim, örgütte hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar.
- 6- Örgütsel iletişim, örgütte çalışanların kurdukları küçük grupların birbiriyle ve örgüt bütünüyle ilişkilerinin sağlanmasında önemli rol oynar. Örgütün bütünlüğü ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar.

Tanımlar arasında farklılıklar olmasına rağmen ortak özellikler ise şöyle özetlenebilir (Özkalp ve Kırel, 1996, 143, Eren, 1998, s:88–89).

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Çalışanlar neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istendik veya istenmedik olduğuna ilişkin ortak değerlere sahiptir. Bu değerler, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici, okullarda ise müdürlerin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler kültürü oluşturan tutum, değer ve davranışları kazanırlar.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt kültürünü oluşturan değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Bu sebeple, örgütte çalışanlar tarafından da zor anlaşılabilirdiği için bazı örgütler zaman, zaman bu değerleri bir araya getirerek açıklamaya, çeşitli sloganlarla çevreye duyurmaya çalışırlar. Bilinçliliğin geliştirilmesi ve yayılması, inançları bilinçli davranışlar olarak ortaya çıkarır.
- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır. Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüt içinde anlatılan hikâyeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı bir davranış, nesilden nesile bir efsane olarak aktarılır. Çalışanlar bunları duyarak, örgütün değerlerini öğrenirler. Örgütsel kültür böylece yaşama, tüm üyeler tarafından paylaşılma ve tüm örgütte yayılma veya anonim olma özelliği kazanır. Bu şekilde öğrenilen değerler, bir kitapta yazılı olan bilgileri veya değerleri, çalışma prensiplerini okuyup anlamaktan daha etkilidir ve daha çabuk öğrenilir.

- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir. Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan, üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıplan sisteminden oluşmaktadır.

3.6.1. Dikey İletişim

Örgütlerde dikey iletişim iki türde incelenebilir (Türkmen, 1992, s:26–27).

a- Yukarıdan aşağıya doğru iletişim

b- Aşağıdan yukarı doğru iletişim

Yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya hiyerarşik basamaklar boyunca ilerleyen iletişime dikey iletişim denir.

Yukarıdan aşağıya olan iletişim emirler, duyurular, genelgeler, aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimi ise raporlar, araştırma sonuçları veya dilek ve istekler gibi mesajlarla oluşur. Dikey iletişimde en önemli sorun örgütsel süzgeçlerdir. Hiyerarşik yapıda yer alan her orta düzey yönetici, aktarmak üzere kendisine gelen mesajları, çoğu zaman kendi beklentileri doğrultusunda biçimlendirme veya statüsünü koruma amacıyla az veya çok bazı süzgeçten geçirme, yumuşatma veya değiştirme eğilimindedir. Bu, çoğu kez aşağıdan yukarıya doğru iletişimde yumuşatma, yukarıdan aşağıya doğru iletişimde sertleştirme biçiminde kendini gösterir.

Yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim, daha çok örgütün amacını gerçekleştirilmeye, aşağıdan yukarıya doğru iletişim ise personel gereksinmelerini karşılamaya yöneliktir. Yukarıdan aşağıya doğru olan iletişimde emir ve yönergeler, aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimde ise öneri, açıklama ve bilgilendirme yer alır (Bursalıoğlu, 1994, s:114).

3.6.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim, örgütlerde aynı hiyerarşik basamak içinde yer alan, düzeyleri eşit bireylerin, örgütsel amaçlar doğrultusunda, iletişimde bulunmasıdır. Yatay

iletişimin dili daha sıcaktır. Yatay iletişimde bilgilerin süzülmesi, dikey iletişime göre daha azdır ve daha çok aynı düzeydeki yöneticilerin bireysel yarış ve bilgi saklama eğiliminden doğar (Türkmen, 1992, s:27; Bursalıoğlu, 1994, s:114).

3.6.3. Örgütlerde İletişim ve Önemi

İletişimin başlıca amacı; grup çabası için gerekli olan bilgi ve anlayışı geliştirmek, güdülemek, işbirliği ve iş doyumunu için gerekli tutumları sağlamaktır (Davis, 1982, s:508).

İletişim olmadan ortak bir amacın oluşturulması, bu amaç doğrultusunda bireysel çabaların eş güdümlenmesi olanaksızdır. İletişim bir araçtır. Formal bir örgütü oluşturma, örgüt amaçlarına açıklık kazandırma, onların anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama, bireysel ve grup çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda eş güdümlenme aracıdır (Aydın, 1991, s:14–69).

Yönetim örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve gerekli olan faaliyetlerin yürütülmesi için çaba sarf eder. Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi için sağlıklı bir iletişimin varlığı ön koşuldur. "İletişimin iyi işlemediği örgütlerde sağlıklı gelişmelerin mümkün olmayacağı beklenir" (Türkmen, 1992, s:1). Foltz' a göre ise "örgütsel iletişim, bir makinenin aksamadan çalışmasını sağlayan yağ gibidir" (Bolat, 1990, s:1).

Bir örgütte yapı ne kadar sağlıklı olursa olsun, planlama ne derece iyi yapılırsa yapılsın, yetersiz bir iletişim örgütün amaçlarının gerçekleşmesini olumsuz biçimde etkileyebilir. Toplumsal, kişisel ve örgütsel pek çok sorunun genellikle yanlış ya da yetersiz iletişimden kaynaklandığı düşünülürse, çözümlenmesi güç gibi görülen sorunlar bile iletişim yolu ile daha sağlıklı çözümlenebilir. "Karar verme yönetim açısından ne kadar önem taşıyorsa, iletişim de örgüt açısından o kadar önemlidir" (Bursalıoğlu 1994, s:117). "Bir insan için duyu organları ve sinir sisteminin anlamı ne ise, bir örgüt içinde iletişim, araçlarının ve iletişim ağının anlamı odur. İnsan nasıl bunlar sız yaşayamaz ise örgüt de iletişim olmadan yaşayamaz" (Başaran, 1983, s:353).

3.6.4. Eğitim Örgütlerinde İletişim

Eğitim örgütlerindeki iletişim; yönetici, öğretmen ve diğer personel, öğrenci gibi örgüt içi iletişim ile çevre okul iletişimini içeren örgüt dışı iletişimden oluşur.

Eğitim örgütlerindeki iletişimin yapısı diğer örgütlerden farklı özellikler göstermektedir. Bu farklılığın nedeni, eğitim örgütlerinin aşağıda belirtilen farklı özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

- 1- Eğitim örgütünün çalışma alanı doğrudan insanlarla ilgili bir hizmet içerir. Bu bağlamda eğitim örgütünün birey boyutu kurum boyutundan daha etkili, biçimsel olmayan yönü biçimsel yönden daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir.
- 2- Eğitim örgütündeki başarı daha soyut bir özellik taşıdığından, ürünü değerlendirme gücünü çekilmektedir.
- 3- Eğitim örgütünü farklı toplumsal değerler büyük ölçüde etkilemektedir. Bu nedendir ki iletişimi başlatan ve alan bireylerin davranışları bu değerlere göre gelişme gösterebilmektedir.
- 4- Eğitim örgütünün sahip olduğu işgücü, mesleki bilgi ve beceriye dayalıdır. Çalışanların aynı eğitim düzeyi ile aynı bilgi ve beceriye sahip olması çift yönlü iletişimi olumlu yönde etkileyebilmektedir.
- 5- Eğitim örgütü, geniş bir örgütlenme yapısına sahiptir.
- 6- Eğitim örgütünün örgütlenme biçimi bürokratik bir özellik gösterir.
- 7- Eğitim örgütü, toplumu etkili bir biçimde değiştirme gücüne sahip olduğundan, toplumsal baskıyla karşılaşır.
- 8- Çevredeki biçimsel ve biçimsel olmayan örgütlerin eğitim örgütü üzerinde yönlendirici bir etkisi bulunmaktadır (Bursalıoğlu,1994, s:32, Kaya, 1991, s:45, Alıç, 1990, s:34, Celep, 1992, s:27).

Eğitim örgütlerinin amaçlarının etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi ve örgüt amacı ile personel gereksinimi arasında dengenin sağlanması, iletişim sürecinin yapısı ve niteliğine bağlıdır.

Eğitim örgütlerinde iletişim, personeli çalışmaya güdüleyecek, işbirliği olanağı sağlayan bir yol izlemelidir (Celep, 1992, s:30). Bunun için iletişimin her basamağında alıcının, bilgisi, becerisi ve psikolojik özelliklerinin dikkate alınması, çift yönlü iletişimin kurulmasına ve güçlenmesine olanak sağlanmalıdır.

Eğitim örgütlerinde sağlıklı bir iletişim ortamı için sorumlulukların kaynak ve hedef arasında paylaşılması gerektiğinden, en doğru çözüm yolunun ne olduğu konusunda tek tarafın beklentisine göre davranılmamalıdır (Ergüden, 1989, s:77). İyi bir yönetici "personelde birinin emrinde çalışma duygusu yerine, birisiyle birlikte çalışma duygusunu yaratan kimsedir" (Celep, 1992, s:302).

Bir yöneticide bulunması gereken önemli özelliklerden üçü; yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri (iletişim kurma) becerisidir. Bu üç yeterlilikten ilk ikisinin gereklilik düzeyi veya var olma düzeyi yöneticinin hiyerarşik konumuna göre değişir. Buna karşılık insan ilişkileri becerilerinin her düzeydeki yöneticiler için aynı tüm yöneticilik bilgi ve becerileri için de yaklaşık %50 düzeyinde olması gerekliliğı üzerinde durulmaktadır (Açıkalm, 1994, s:39). Bu yeterlilik eğitim yöneticileri için daha da önemlidir. Çünkü eğitim yöneticisi örgüt içindeki personelin yanı sıra örgüt dışındaki farklı gruplarla da çok iyi ilişki kurmak zorundadır.

Eğitim örgütlerinde, demokratik bir hava yaratabilme ve amaçların en etkili bir biçimde gerçekleşebilmesi yönetici-öğretmen iletişimine bağlıdır (Celep, 1992, s:302).

İletişime yön veren ve kurulacak iletişimin niteliğini belirleyen en önemli öge bilgiyi aktaran yani kaynak ve bilgiyi alan hedeftir. Bir örgütte, iletişim sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kimse yöneticidir.

4. OKUL YÖNETİMİ ve İLETİŞİM

4.1. Okul Yönetimi ve İnsan İlişkileri

Örgütsel iletişim çoğu zaman yönetsel iletişim kavramı ile eş anlamda kullanılmaktadır. Bu iletişim türü, daha çok, örgütün yaşamı, amaçları etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi için, yapılan çalışmaları kapsar.

Ortak faaliyetin temeli bir bakıma iletişimdir. Her örgüt ve organizasyon bir iletişim sistemine dayanır. İletişim sistemindeki devamlılık ve doğruluk yönetim ile iş görenler arasında ilişkileri sağlıklı olarak düzenleyerek yönetimin doğru karar vermesini sağlayacaktır. Örgütsel çalışmalarda bireylerarası, birey-grup, birey-örgüt veya gruplar arası iletişim gerçekleşmektedir. İletişimin süreci bir gönderici ile bir alıcının tüm iletişim süreci en azından belli aşamaları gerektirir. Bu aşamalar fikir oluşturma, kodlama, gönderme, alışı, kod çözümü eylem şeklinde sıralanabilir. Örgütsel amaçları başarma yöneticiler başkaları için tüm yönetim işlerini iletişim darboğazından geçmesi gerekir. Büyük yönetim fikirleri; bir yönetici; onları, iletişim aracılığı ile uygulanana kadar esasta masa başı düşüncelerdir.

İletişim; kişiyi etkileme amacı taşıdığından, yani bir art niyetle yapılmadığından daha güvenli olmaktadır. Bu tür bir iletişim günlük tabiriyle daha az propagandaya benzediğinden daha etkili olmaktadır. Yöneticiler örgütteki insan ve madde kaynaklarının örgüt amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde kullanarak örgütün yaşamasını sağlarlar. Örgüt, amaçlarını gerçekleştirirken iş görenlerin kişisel, psikolojik doyum sağlamalarına da yardım etmelidir. Bir başka deyişle yöneticiler hem örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye hem de bireylerin ihtiyaçlarını gidermelerine yardım etmelidirler. Konfiçyüs yüzyıllar öncesinde, bir yöneticinin yapması gerekenleri şöyle özetlemiştir: “Onlara önderlik et, o zaman vazifelerine bağlı olurlar; cana yakın ve merhametli ol, onlar da sana bağlansınlar; çalışanı destekle, bilgisi yetmeyeniyi eğit, böylece onlar da birbirlerine cesaret vereceklerdir” (Konfiçyüs; çev, Arslanbenzer, 1999, s:23). Bir örgütün iletişim ortamının üst yönetimin tutumlarını yansıtmaya eğiliminde olduğu genellikle kabul edilmektedir. Eğer üst yöneticiler aynı düzeydekilerle iyi bir bilgi alışverişi kurarlarsa ve arkadaşlarının da diğerleriyle aynı ilişkileri kurmalarında ısrar ederlerse bu bilgi paylaşma ruhu tüm örgütü kaplama eğiliminde olur.

Dolayısıyla başarılı bir iletişim programı başlatma ve canlandırma konusu da tepe yönetime bağlıdır. Ancak tepe yönetimi sosyal sorumluluğu, diğer yönetim üyelerini temel iletişim zorunluluğundan kurtarmaz. Hiçbir yönetim düzeyi ya da alanı bu sorumluluktan kaçamaz. Çünkü bu her zaman yönetim fonksiyonunun bir parçasıdır. Yönetim, örgüt üyelerinin çabalarının planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi, kontrol edilmesi ve belirlenen örgüt amaçlarına ulaşmak için örgütün diğer kaynaklarının tümünün kullanılması sürecidir (Ersan,1994, s:50).

Okul yönetiminin, okul içi ve okul dışı (veli) iletişimi iyi olmalıdır. Okul içindeki ilişkileri belli bir sistem çerçevesinde, okul dışındakiler ise doğal yolla iletişim kurmalıdır. Sosyal bir sistem olan örgütün formal ve informal yanlarının dengeli, sağlıklı olarak çalıştırılması gereklidir. Kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelen, informal iletişim yoluyla isleyen informal yanı, sistemin birey boyutunu ortaya çıkarır ve bireyin kişilik gereksinmelerini kapsar. Üyeleri bir birey olarak ele alıp söz, yazı ve davranışlarındaki sınırlar hafifletilir. Formal yanı hiyerarşi, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlarla isletir. İnfomal yanını ise bireyin gereksinmeleri, güdüleme, moral gibi kavramlar yoluyla çalıştırır. Bilindiği üzere okul toplumsal bir kurumdur.

Okul toplumun somut ve canlı bir parçasıdır. Örgün eğitim hizmetinin yürütüldüğü yerdir. Her okulun yeterli sayıda yapıları ve eklentileri vardır. Okul deyince akla ilk gelen şey toplumsal bir gruptur. Öğrencilerin, öğretmenlerin, yöneticilerin, memur ve hizmetlilerin, yakın ve uzak toplumsal çevrenin meydana getirdiği ve etkilediği karmaşık bir gruptur. Bu karmaşık grubun temel yapı unsurları, öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler, memur ve hizmetlilerdir.”⁸¹ Okul yönetimi süreci gerçekleştirirken insan ilişkilerini göz ardı edemez. Örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde önemli rol oynar.

4.2. Okul Yöneticisi ve İletişim

İletişimin başlıca amacı; politik kararları etkilemek, geri besleme sağlamak ve örgütteki gelişmeler hakkında personele sürekli bilgi vermektir (Bursalıoğlu, 1979, s: 152). İnsanların toplumdaki diğer insanlar ve çeşitli kurumlarla olan ilişkilerinin cereyan tarzı her şahsın ilgilenmesi gereken kurallara dayanır. İnsanın şahsiyeti

hakkında çevresinin vereceği karar bu kararlara uymada gösterdiği gayret ve kabiliyete göre değişik olur. Etkin bir iletişim varlığı gönderilen mesajın kaynağına dönüşü ile sağlanır. Örgütlerin biçimsel yapısını canlı kalan ona dinamizm katan örgütü bir ağ gibi saran iletişim dokusudur. Bir başka görüşe göre, grup çabası için gerekli olan bilgi ve anlayışı geliştirmek, güdülenmek, işbirliği ve iş doyumunu için gerekli tutamları sağlamaktır (Davis, 1982, s:508). Bir örgütte yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim örgüt amacını gerçekleştirmeye, aşağıdan yukarıya doğru olan iletişim ise personel gereksinimini karşılamaya dayanmaktadır. Bu bağlamda örgü tam acının gerçekleştirilmesi ile personel gereksiniminin karşılanmasında çift yönlü iletişimin önemi artmaktadır. Eğitim örgütünü diğer örgütlerden ayıranın önemli özelliklerden biriside tüm personelin mesleki bilgi ve beceriye sahip olmasıdır (Bursalıoğlu, 1979, s:51; Kaya, 1986, s:378). İlkokul düzeyinde de bu geçerlidir. Bu nedenle aynı meslekte gelen bireylerin karşılıklı iletişimde bulunmaları daha kolay olmaktadır. Çünkü vericiye alıcının aynı bilgi ve beceriye sahip olması, verilen bir emrin veya bilginin daha doğru biçimde algılanmasına olanak sağlar. Diğer taraftan bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe beklentisi de yükselir (Onaran, 1975, s:145). Yani, yüksek bir eğitime sahip olan bir bireyin sorumluluk üstlenme ve gereksinimlerini karşılamak isteği artar. İlkokuldaki öğretmenlerin büyük bir bölümününken azından lise düzeyinin üstünde bir eğitime sahip olmaları nedeniyle, iletişim sürecinde gereksinimlerine yönelik istek ve önerilerini yöneticiye iletme beklentisini taşırlar. Sağlıklı bir iletişim ortamı için sorumlulukların verici ve alıcı arasında eşit olarak paylaşılması gerektiğinden, en doğru çözüm yolunun ne olduğu konusuna tek tarafın beklentisine göre davranılmamalıdır (Ergüden, 1989, s:71). Okullarda iletişim engellerini en az düzeye indirmek ve iletişimin etkin olmasını sağlamak için iletişimin merkezinde olan ve iletişimi başlatan kişinin bir takım becerilere sahip olması ve etkili iletişim yöntem ve araçlarından yararlanması gerekmektedir. Günümüzde, oluşan rekabet ortamında, okul içinde çalışanların birbirleriyle, okulla ve dış çevreyle kurmuş oldukları etkili iletişim, başarı olasılığını artıran en önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir.(Erso, 2006, s:46).

Yöneticinin personel ile kuracağı iletişimin etki derecesi; personelin gereksinime duyduğu bilgileri personele iletme, olumlu bir iletişim geliştirme, başkalarının güvenini kazanma yeterliğine bağlıdır (Davis, 1982, s:538). Bir eğitim yöneticisinin öğretmen ve diğer personeli etkileme derecesi; öğretmen veya diğer

personelin düşünceleri hakkında bilgi sahibi olmasına ve davranışların kestirebilmesine dayanır (Bursalioğlu, 1979, s:150). Bir yöneticide bulunması gereken yeterlikte birisi de insan ilişkileri yeterliğidir (Eren, 1984, s:371). Bu yeterliğe eğitim yöneltileri için daha da önemlidir. Çünkü eğitim örgütü açık sistem özelliğine sahip olduğundan, eğitim yöneticisi, örgüt içindeki personelin yanı sıra, örgüt dışındaki farklı grupları ile çok iyi ilişki kurmak zorundadır. Özdayı'nın yaptığı bir araştırmada; resmi lise yöneticilerinin özel lise yöneticilerine göre daha alt düzeyde insan ilişkileri yeterliğine sahip olduğu, resmi okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim kurmada yetersiz olduksan ortaya çıkmıştır (EAGM, 1991, s: 69).

Sağlıklı kararlar alabilmek amacıyla, “ Eğitim yöneticisi bir yandan iyi bir iletişim sistemi yaratarak, öte yandan da rasyonel karar vermeyi ve sağlıklı iletişimi engelleyen ön yargıları, siyasal ve ideolojik görüşleri, dil güçlüklerini, eğitim ve statü farkından ileri gelen kopmaları doğal gruplarla işbirliği geliştirmek yoluyla etkisiz duruma getirecektir” Etkili iletişimde önemli olan noktaları sıralamak gerekirse, “ Kişi beklentisinin ne olduğunun farkında olmalıdır. Kişi beklentisini karşılayacak uygun iletişim işlemlerini seçer. Kişi seçtiği iletişim işlemini de etkili bir biçimde gerçekleştirir.”(Akkoyun, 1998, s:149).

Eğitim örgütündeki iletişim, iç ve dış iletişim olmak üzere iki grupta incelemek olasıdır. Okul içi iletişim; yönetici-öğretmen, öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci, okul dışı iletişim ise okul-çevre iletişim olarak belirtilebilir. Yönetici-Öğretmen iletişimin niteliği, diğer iletişimlerin gelişmesini ve yapısını önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan bir araştırmada; personel-yönetici iletişiminin, personelin yöneticisi ile olan toplumsal ilişkilerinin niteliğine, yöneticinin iletişim süresinde gösterdiği tutum ve davranışa bağlı olarak gelişme gösterdiği yargısına varılmıştır (polatogiu, 1988, s:89).

4.3. Okullarda Öğretmen-Yönetici İlişkileri

Şu ana kadar ki açıklamalar ve görüşler göstermiştir ki iletişimsiz örgüt veya yönetimden bahsedilemez. Sabuncuoğlu, "iletişim düzeninin tarihsel gelişimi izlendiğinde, işverenler ile iş görenler arasında kopukluk ve anlaşmazlıklar

görüldüğünü" ifade etmektedir. Okullarda yöneticilerle öğretmenler arasında iletişim incelendiğinde Sabuncuoğlu'nun ifade ettiği sorunların devam ettiği görülür. Yöneticilerin vazgeçilmez aracı olan iletişim, açık anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmazsa okul amaçlandın etkili bir şekilde gerçekleşmesi engellenir. İş gören niteliğindeki öğretmenlerle, yöneticiler arasındaki mesafenin açılmasına neden olur. Bundan sonra da bu iki grup arasında anlaşma sağlamak, onları bir araya getirmek ve iyi ilişkiler sistemi oluşturmak güçtür (Sabuncuoğlu, 1977, s:24). Okul yöneticisi, okulun amaçlarına ve eğitimin hedeflerine ulaşmasında görevlidir. Yöneticinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için okulda sağlıklı, açık ve çok yönlü etkin iletişimi gerçekleştirmesi esastır. İletişim tam aksine sağlıklı olarak işlerse okul hedeflerinden uzaklaşır. Okul müdürünün sadece öğretmenlerle olan iletişimi değil, öğretmenlerin arasındaki işleyen yatay iletişimi de kontrol altına alarak, etkin hale getirmesi gerekir. Okul müdürü ve öğretmen arasındaki ilişkileri hakkında Erdoğan'ın görüşleri, " Okul yönetiminde astlarla kurulan ilişkilerin sağlıklı olması önem arz eder. Çünkü okulun amaçlarına ulaşmasında önemli rol öğretmenlere aittir. Bu durumda müdürün öğretmenler ile iyi ilişkiler içerisinde olması gerekir. Yöneticinin onaylayıcı ve bilgilendirici bir tutum sergilemesi öğretmenlerde güven oluşturur. Okul yöneticisi öğretmenleri, kendilerinden neler beklendiği, okuldaki işlemler ve kurallar hakkında, sorumluluklar ve konular, yöneticinin öğretmen performansındaki düşünceleri, öğretmenleri etkileyebilecek değişimler hakkında bilgilendirmek iyi ilişkiler adına çok önemli bir tutumdur. Yönetici öğretmenlere karşı kararlı, öğretmenlerin katılımını sağlayan, destekleyici bir nitelikte olmalıdır. (Erdoğan, 2008, s:139) Okul müdürü öğretmenin ne beklediğini bilmeli ve bu bağlamda ilişkiler kurmalıdır. Görevi, eğitim vermek olan okullar eğitimin amaçlarına ulaşmasından ve işlevini gerçekleştirmesinden sorumludur. Eğitim yararlı olmalıdır, çünkü eğitime süreci bir amaca götüren araçtır, kendi içinde bir amaç değildir (Russel, 2001, s:17). Davis'e göre, iletişimde öncelikle sorumluluk yöneticininindir ve yönetici iletişimden iki şekilde sorumludur. Birincisi herkes gibi diğerleriyle iyi ilişkiler kurmak. İkincisi ise, personelin birbirleriyle iyi ilişkiler kurmalarını sağlamaktır (1988, s:13) diyerek iş göreninde iletişimden sorumlu olduğunu belirtmektedir. Okullarda iletişimin iyi yürümemesinin birinci sorumluları yöneticiler olup gerek okullarda öğretmenlerle iyi iletişim kuramamaları, gerekse iletişim kanallarını iyi bir şekilde işletememeleri sonucu okullarda yönetici-öğretmen

iletişimini güçleştirirken aynı zamanda öğretmenlerin aralarındaki iletişimi ve okulun iklimini olumsuz etkiledikleri söylenebilir.

(Başaran, 1984, s:63)'a göre, okul içi iletişimin önemini ikiye katlayan neden, öğretimin de iletişime dayanmasıdır. Eğitim bir etkileşme sürecidir. Etkileşimin aracı ise iletişimdir. Bu yüzden, okulda iletişim süreci hem yönetim, hem de eğitim için temel gereklilik olmaktadır. Okul yönetiminin görevi, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi ise okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarının en verimli biçimde kullanılmasıyla gerçekleşir. Okul yöneticisinin bunu yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır (Bursalıoğlu, 2000, s:6). Açıkalm, okul yönetici ve öğretmen ilişkisi için,“Okul müdürü, iletişimi öğretmenlerin tutum ve davranışlarını yönlendirmek için bir araç olarak kullanılmalıdır. Bunun için de okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine ve yeterliliğine sahip olması gerekmektedir. İletişimi etkili kullanabilen 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. İletişim etkililiği arttırmak için, iletişim engellerini bilmek gereklidir.”

İlköğretim kurumları yönetmeliğinin 72. Maddesinde de belirtildiği üzere, müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden değerlendirilmesinden sorumludur. Aralarında iletişim olmadan, iş görenlerin bir amaç doğrultusunda uyumlu çalışması düşünülemez (Çeliker, 1986, s:1). Eğitim sürecinin amacına ulaşabilmesi için, yönetici ve öğretmenlerin uyum ve işbirliği içinde çalışması gerekmektedir (Pehlivan, 1992, s:4). Yönetici öğretmen iletişiminin artması ile okul yönetiminin demokratikleşmesi arasında bir ilişki vardır. Başaran' a göre bir okulda yönetici ile öğretmen arasındaki iletişim bozukluğu, okulun eğitim amaçlarını gerçekleştirmesini zarara uğratar. Eğer bilgi akışı olmazsa okuldaki işler eş güdümlenemez, işler kördüğümüne döner. Dolayısıyla öğretmen yeterli iletişim alamazsa neyi nasıl yapacağım bilemez. Böylece okulda etkinlikler az olur (1988, s: 367). Yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkiyi belirleyen bir diğer etken de, yöneticinin yetkiyi kullanış tarzıdır. Yöneticilerin yetkiyi kullanma tarzları otoriter,

demokratik ve ilgisizdir. Söz konusu tarzları irdeleyecek olursak; otoriter yönetim biçimi, yöneticinin asıl ilgisi daima görev ya da is üzerine yoğunlaşır. Yöneticinin istediği iş görenin azami ölçüde çalışmasıdır. Otoriter yönetici, önemli kararları danışmaksızın alır, üyelere kişisel değerlendirmelerine dayalı olarak ödül veya ceza verir. Bu yöneticiler genellikle olumsuzdurlar. Demokratik yönetim biçimi, yönetim yetkisini iş görenlerle paylaşım eğilimi taşır. Çalışanların görüşlerine, ilgilerine önem verir. Kararları alırken katılıma dayalı olarak hareket eder. Ödül veya ceza verme eğiliminde olmadığı gibi vermesi durumunda eşitliğe dayalı olarak hareket eder. İlgisiz yönetim biçimi, yetkilerini tam olarak kullanmayan yöneticilerdir. İş görenlerin iş doyumu yöneticiyi ilgilendirmez düşüncesi hâkimdir. Grubun aktivitelerine ve metotlarına serbestlik sağlar. Örgüt içerisindeki çatışmalara seyirci kalır. Yöneticiler yetkiyi kullanırken, demokratik yönetim biçimini izlemesi öğretmenler ile arasındaki iletişime olumlu yönde etki eder. Öğretmenler, informal bile olsa karar vermede yönetim sürecine katılmaktadır. Dolayısıyla yönetici öğretmen iletişimin önemli görmektedir. Çünkü kararların etki ve sonucu, sınıftaki uygulayıcı olan öğretmen tarafından belirlenmektedir. Öğretmenler, kendilerini mutlu veya mutsuz kılan etkenler olarak yöneticileri görmektedirler. Bu ilişkinin iyi olması havayı iyileştirir, morali yükseltir (Bursalıoğlu, 1991, s:46).

4.4. Okulda İletişim Engelleri

Kurumsal iletişim birtakım engellerle karşı karşıyadır. Bu engeller, bireysel farklılıklardan kaynaklanan kişiler arası engeller olabileceği gibi kurumların yapısı, sistemleri ve süreçlerinden kaynaklanan kurumsal faktörlerden kaynaklanan engeller de olabilir.

Modern toplum yaşamındaki gelişmeler (ekonomik gelişme, haberleşme araçları ve taşıt alanındaki gelişmeler) sonucu bu günün insanı, düne göre daha çok sayıda kişi ile ilişkide bulunur. Bunların çoğu resmi is ilişkileridir. Sayı olarak çok ilişkiye rağmen nitelik ve sosyal doyum bakımından zayıf olan bu ilişkiler, huzursuzluk ve moral düşüklüğü yaratmaktadır (Tortop, 1994, s:257). İletişim, bir davranış oluşturmak veya düşünceleri aktarmak amacı ile kanal vasıtasıyla alıcıya mesajın gönderilmesidir. Etkili bir iletişim sağlamak ise alıcının, mesajın, kanalın ve kaynağın yeterli özelliklere sahip olmasıdır. Bazı durumlarda etkin iletişim için

gerekli olan özellikler sağlansa dahi etkili iletişim sağlanamayabilir. Bunun nedeni psikolojik veya çevreden kaynaklanan olumsuzluklar olabilir. Daha öncede bahsettiğimiz gibi okulda sağlıklı ve etkin bir iletişim şarttır. Eğitim (okul) yöneticisi sağlıklı kararlar alabilmek amacıyla bir yandan iyi bir iletişim sistemi yaratarak, öte yandan da rasyonel karar vermeyi ve sağlıklı iletişimi engelleyen ön yargıları, siyasal ve ideolojik görüşleri, dil güçlüklerini, dedikodu ve fısıltı dayanan doğal iletişim kanallarını, eğitim ve statü farklarından ileri gelen kopmaları doğal gruplarla yakın işbirliği geliştirmek yoluyla etkisiz duruma getirmeye çalışacaktır (Kaya, 1991, s:132). Etkin iletişim için alıcının, kaynağın ve mesajın bazı özellikleri taşıması gerekir. Bazı durumlarda iletişim öğeleri gerekli özelliğe sahip olduğu halde, etkin iletişim sağlanamaz. Bunun nedeni, kişilerin psikolojik durumları veya çevresel olumsuzluklardır. İletişim engelleri, genellikle kaynak ve alıcı arasındaki psikolojik uyumun sağlanamamasından veya bu uyumun sağlanması için gerekli olan geri beslemenin yanlış değerlendirilmesinden oluşmaktadır (Erdoğan, 1983, s:293). İletişim süreci çeşitli faktörlerin etkisiyle tam olarak işlememekte dolayısıyla iletişim noksanlığı ortaya çıkabilmektedir. Örneğin günlük hayatta sıkça kullanılan beni yanlış anladı, ben öyle demek istememiştım ve benzeri tabirler iletişim eksikliğinin göstergeleridir (İlgar, 1996, s:46).

İletişim olgusunu engelleriyle birlikte algılamak, iletişim etkililiğini artırmanın ön koşuludur. Örgütsel iletişimin engellerini Türkmen (1996: 30) kişisel, örgütsel ve teknolojik olmak üzere üç kümede, Bursalıoğlu (1991) ise bu engelleri psikolojik, semantik, statü, korunma, alan, hiyerarşi, uyutma, sınırlama başlıklarında incelemiştir. Okul yöneticisi açısından her iki sınıflandırma da geçerli olabilir. Önemli olan okul ortamında bu engellerin iletişim süreci ile birlikteliğini görebilmektir (Açıkalın, 1997, s:42). İletişim engelleri psikolojik uyumsuzluk dışında başka faktörlerden de doğabilir. (Tutar, 2004, s:43). Bu faktörleri; fiziksel uzaklık, statü farklılığı, cinsiyet farklılıkları, kültür ve dil farklılıkları, (Türkmen, 2000, s:60). Kişisel, örgütsel ve teknik faktörler. (İlgar, 2000, s:53). Kişisel faktörler, fiziksel faktörler, semantik faktörler, zaman baskısı, algılamadaki seçicilik olarak sıralamaktadır.

Kişiler arası engeller Koçel' in kitabında (Koçel, 1993, s:296)ve Kelly' nin makalesinde (Kelly, 2000, s:92–101) yer verdiği üzere şu faktörlerle ifade edilebilir:

Algılama farklılıkları: Kişisel amaçlar, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar bir yandan mesajı oluşturan sembolleri formüle etmeyi etkilerken, bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz veya kayıtsız bir tutum takınmaya sebep olabilir. Bazı kişiler belirli önyargılara sahip iseler belirli vericilerden gelecek mesajları farklı bir şekilde algılayacaklardır.

Anlam farklılıkları: Anlam farklılıkları mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerle ilgilidir. Bazı sembollerin/ kelimelerin birden fazla anlamı olması veya belirli bir sembolün/ kelimenin bazı kişiler için farklı anlamlar ifade etmesi buna örnek gösterilebilir.

İletişim kanallarının uygun olmaması: Bu faktörler daha çok kullanılan iletişim tekniği ve bunu etkileyen çevresel koşullarla ilgilidir. Gürültü, sözel iletişimi etkileyen önemli bir engeldir. Aynı şekilde çeşitli konuşma yazma araçlarını etkileyen teknik bozukluklar da buna örnektir. Yazılı iletişimle verilmesi daha doğru olan bir bilginin, sözel iletişimle karşı tarafa aktarılması kurum içerisinde bazı sorunlara yol açabilir.

Tutarsız sözel yâ da sözel olmayan iletişim: İletişimi sürdüren kişilerin sözel iletişimle aktardıklarına ek olarak çevrelerindeki kişilere sözel iletişimle aktardıklarını destekler biçimde davranmaları gerekir. Örneğin kızgın olan birinin yüzü gülüyorsa hissettiği duyguyu destekler bir yüz ifadesi olmayacaktır. Bu da verilmek istenen mesajın karşıdaki kişi tarafından farklı algılanmasına neden olabilir.

İletişimin engelleyen söz konusu bu engeller, etkin iletişim yönetimi sayesinde ortadan kaldırılabilir. İletişimde engeller olduğu zaman, anlaşmazlıklar olur; bireysel ve örgütsel çatışma ortaya çıkar. Çatışmaları gidermenin en etkin yolu, insanların birbirleriyle yaşadıkları iletişim kopukluklarını ortadan kaldırarak, anlaşma ve uzlaşma zemini yaratmaktır (Tutar ve dig., 2004, s:43).

Örgütün içinde ve dışında bulunan birçok engeller, iletişim sürecini güçleştirir ve bazı zamanlar tümten durdurur (Bursalıoğlu, 2002, s:116).

Kurumsal faktörlerden kaynaklanan etkin iletişim engelleri ise şu şekilde sıralanabilir:

Kurum içerisinde fiziksel ayrılıklar: Farklı departman, ilçe, şehir ya da ülkede görev yapan çalışanların birbirleriyle iletişimleri, aynı yerde çalışanlara oranla daha kesintili işlemleri olasıdır.

Gereğinden fazla bilgi akışı: Gerekenin dışında birçok ayrıntının yer aldığı iletişim etkinliğinde bir takım anlaşmazlıklar yaşanabilir.

Zaman baskısı: Bazen iletişim sürecine ayrılan süre, iletişimin etkinliğini kısıtlayan bir faktör olarak karşımıza çıkabilir. Özellikle yöneticilerin zamanının kısıtlı olması, bazı konular çok özet olarak çalışanlara iletmelerine yol açmakta ve bu da bir iletişim engeli olarak ortaya çıkmaktadır.

a) Teknik ve yabancı kelimelerin kullanılması: Herkesin bilmediği, jargon diye nitelendirilen kelimelerin kullanılması, anlam farklılıklarına yol açabileceğinden iletişim engeli yaratır.

b) Akıcı işleyen iletişim kanallarının yokluğu: Eğer kurum içerisinde yerleşmiş, herkesin kolaylıkla ihtiyacı olan bilgilere ulaşabileceği bir iletişim sistemi yoksa bilgilerin çalışanlar arasında iletilmesi güçlük yaratacaktır. Amerika'da çeşitli organizasyonlara mensup 200 orta kademe üzerinde yapılan bir araştırmada, yöneticilerden iletişim noksanlığına sebep olan önemli nedenleri sıralamaları istenmiştir. Buna göre (Koçel, 1993, s:300)

- Bilinmesi gereken bazı şeylerden haberdar edilmeme
- Eksik bilgi/veri verilmesi
- Geç bilgi verilmesi
- Yanlış metotla bilgi verilmesi (yazılı iletişim yerine sözlü iletişim kullanılması)
- Yanlış bilgi verilmesi
- Başkalarının önünde eleştirilme
- Alay edici, kişiliği hedef alan iletişim
- İletişim ile gönderilen mesajları destekleyici davranışların gösterilmemesi

Örgüt (okul) içinde iletişimi engelleyen öğeleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Açıkalın, 1998, s:42-43):

- 1- Amacın açık seçik önceden belirlenmemesi
- 2- İletiler düzenlenirken alıcıların iyi tanınmaması ve tanımlanamaması.
- 3- Geri bildirim dayalı değerlendirme boyutunun önemsenmemesi.
- 4- Hiyerarşinin orta kademesindeki yöneticilerin kendilerine ulaşan mesajları, kendilerine göre süzdükten sonra yeniden düzenleyip kodlayarak üstlerine aktarmaları, astlarına ise kendi statüsünü azaltacak bilgileri iletmemek davranışları.
- 5- Kaynak ve alıcının görüş çerçeveleri, duygu ve heyecanlar, klişeleşmiş kavramlar, saplantılar. Mesajları anlamak amacıyla değil de savunucu iletişime geçerek cevap vermek ya da kabul etmemek için sürdürme (Özdemir, 1998, s:84). Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıkları bir yandan mesajı oluşturan sembollerini formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya neden olabilir (İlgar, 1996, s:47). Kaynak ve alıcının iletişimine konu olan olaya bakış açılarındaki farklılıklar, duygu ve heyecanlar, klişeleşmiş kavramlar ve bazı saplantılar psikolojik engelleri oluşturur (Baloğlu, 2001, s:125).
- 6- Alıcının bazı yüklenmeler altına girmesi durumunda önceden hazırlayacağı savunma mekanizmaları iletişimin etkisini azaltabilir. Bu durumda alıcı umursamaz bir tavır takınabilir veya mesajı reddedebilir (Özdemir, 1998, s:85). En kötü sistemin işleyişinde dahi sistemden kaynaklanan hata oranının çok az olduğu bilinir. Ancak birçok insanın başarısızlık karşısında eksikliğini bulup, bunu düzeltme yerine, sistemi suçlayarak kendisini rahatlatan bir savunma mekanizması geliştirdiği gözlenmektedir (Baloğlu, 2001, s:126). İnsanların kendi yanlışlarını görmeyip kurumları veya sistemleri suçlaması korunma engeline en güzel örnektir. Bu da örgüt içinde iletişim sıkıntısına neden olmaktadır (Tan, 2003, s:39).
- 7- Algıda seçicilik, mesajın bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgilidir. Örneğin kişiler bazı ön yargılara sahip iseler belli kaynaktan gelen mesajları ya hiç algılamayacak ya da göndericinin kastettiğinden farklı bir şekilde algılayacaktır. Bu durum aynı zamanda kişilerin duymak istediği şeyleri duyacakları ile yakından ilgilidir (İlgar, 1996, s:47).
- 8- İletişim merkezleri (kaynak) ile birimleri (alıcı) arasındaki uzaklık iletişim gücünü zayıflatır (Özdemir, 1998, s:84). Bu da iletişimin gücünü

zayıflatacaktır. İletişim merkezleri ve birimleri arasında uzaklık ne kadar fazla ise mesajın yanlış anlaşılması ve dedikodular o oranda artacaktır (Tan, 2003, s:39).

- 9- İletişimin normal kanallarla yapılması belli bir zaman gerektirir. Oysa kısa sürede sonuç alınması gerektiği durumlarda iletişim süreci içine giren bazı kimseleri dışarıda bıraktığı için uygulamada karışıklığa yol açabilecektir (İlgar, 1996, s:47).
- 10- Verici ve alıcının sosyal ve formel statüleri, akademik ve mesleki gelişme farkları (Özdemir, 1998, s:84). Üst ast arasındaki çatışmalar, yetkinin oldukça az veya aşırı derecede aktarılması, fazla dar yahut geniş kontrol alanı, düzensiz enformasyon akını gibi durumlar iletişim ortamını olumsuz yönde etkiler (Bursalıoğlu, 1994, s:120). Okullarda iletişim engellerinin bir kısmı üyelerin var olan statü ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Okul üyelerinin sahip olduğu bu statü, bilginin, fikirlerin, önerilerin ve sorunların zaman, zaman serbestçe akmasını engeller. Belli bir statüye sahip olan okul müdürleri, öğretmen ve öğrencilerle girdikleri iletişim süreçlerinde onlar üzerinde olan güç ve statülerini kaybetme korkusu yaşayabilirler. Oysa iletişim insanları birbirlerine yakınlaştıran ve bağlayan bir şeydir. Aralarında bu yakınlığın arttığını hisseden okul müdürü onlara tehditkâr davranabilir. Çünkü bu yakınlık sonucu çeşitli yöneltmeleri ve faaliyetleri gerçekleştiremeyebilecektir. Statü farklılıklarının iletişim süreçlerinde engellere yol açmaması için öğretmen ile okul müdürü arasındaki ilişkilerde uygun bir iletişim atmosferi yaratılarak müdürlerin kendi biçimsel otoritelerini buna karıştırmadan öneri ve eleştirileri kabul etmeleri ile var olan sorunları tartışmaları gerekmektedir. Araştırma sonuçları okul müdürlerinin çoğunlukla formel iletişim süreçlerinin dışına çıkmadıklarını dolayısıyla öğretmenlerin kişisel sorunlarından çok görevle ilgili sorunlarını okul müdürlerine daha rahat iletiklerini göstermektedir (Şimsek, 2005, s:92-92).
- 11- Mesajı alan kişinin; eğitim ve kültür düzeyi, toplumsal ve siyasal değerleri, dinsel, siyasal ve ideolojik inançları, geçmişteki is ve toplumsal yaşamı (Kaya, 1991, s:109). Kaynak ve alıcının sosyal ve formel statüleri, akademik ve mesleki gelişme farklılıklarından kaynaklanan engellerdir (Bursalıoğlu, 1994, s:120). Bazı mesajlar insanların meslek farkları veya statülerinin farklı olmasından dolayı alıcıda farklı biçimde algılanır. Mesajı verenin sosyal

statüsüne bakıldığı zaman bu tür iletişim engeli ortaya çıkmaktadır (Tan, 2003, s:39).

- 12-** Örgütün amaçları ve görevleri gereği bazı bilgilerin sınırlanması veya gizli tutulması (Bursalıoğlu, 2002, s:116). Aslında iş görenlere bilgilerin neden gizli tutulması gerektiği güzel bir dille anlatıldığı zaman iş görenler de bunu anlayacak ve iletişim sıkıntısı büyük oranda azalacaktır (Tan, 2003, s:40).
- 13-** Fiziksel faktörler, çevresel koşullarla ilgilidir. Gürültü, teknik arızalar fiziksel faktörlere örnek gösterilebilir (Ilgar, 1996, s:47).
- 14-** Karar sürecine katılma imkânı verilmeyen uygulayıcıların emirleri savsaklaması veya önemsiz sayması (Özdemir, 1998, s:85). Bir kararın uygulama şansı, o karardan etkilenecek kişilerin, karar sürecine katılmalarıyla doğru orantılı olacağı unutulmamalıdır (Tan, 2003, s:40).
- 15-** Astın bilmediği sözcükler kullanma (Türkmen, 2000, s:60).
- 16-** Semantik faktör mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerle ilgilidir. Bazı sembollerin birden fazla anlamının olması yanında, belirli bir sembol bazı kişiler için farklı anlamlar ifade edebilir (Ilgar, 1996, s:47). Konuşma ve yazı dilindeki karışıklık ve inceliklerin neden olduğu farklar ve anlaşmazlıklar (Bursalıoğlu, 2002, s:116). Şive bozuklukları, vurgulama yetersizlikleri, ses tonunu yeterli kullanamama, bazı konuşma özürleri, argo ve anlamı bilinmeyen terimlerin kullanılması bu tür anlaşmazlıklara örnek olarak verilebilir (Tan, 2003, s:38).
- 17-** Yazıda kullanılan kısaltmalar, uzun cümleler ve yabancı sözcükler (Kaya, 1991, s:109).
- 18-** Dil haberleşme araçları içinden önemli olanıdır. Ancak bir dilin içerdiği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdıklarını ve bu anlamların birbirleriyle hiç ilgisi olmadığını da söyleyebiliriz. Buradan göndericinin bir kelime ya da kavrama verdiği anlam ile alıcının bu sembol veya kavrama verdiği anlam farklı olabilir (Eren, 1993, s:228).
- 19-** Uzmanlaşma da örgüt bireyleri arasında iletişimi engeller. Bilindiği gibi; çeşitli uzmanlık alanlarının kendilerine özgü bir dili vardır. Bu durum uzmanlarla örgütün diğer bireyleri arasında iletişim güçlüklerine neden olur (Kaya, 1991, s:109).

5. UYGULAMA ve ANALİZ

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada Resmi ve Özel İlköğretim Okulları ve Liselerinde “Öğretmen – Yönetici İlişkilerinde Yaşanan Engelleri” araştırma amacıyla Kâğıthane ilçesi düşünülmüştür.

Bu verilere ulaşmak için öğretmenlere araştırmacı tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır. Anket, sistematik bir veri toplama yöntemidir.

5.2. Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumlarında etkili bir eğitimin sürdürülmesi için okul üyeleri arasında etkili bir iletişimin olması zaruridir. İletişim becerilerinde etkililiğin sağlanması ilk etapta iletişime engel olan sorunların çözümü ile mümkündür. Okulun fonksiyonunu yerine getirmesinde ve başarıya ulaşmasında en önemli unsur iletişimdir. Okul içerisindeki bireylerin farklı gruplara dahil olmasına rağmen aynı veya gruplara mensup bireylerin etkili bir iletişim içerisinde olması önem teşkil etmektedir. Yönetici-Öğretmen iletişinde karşılaşılan sorunların nedeninin ortaya çıkarılması ve bu konuda atılması gereken adımlar gerek okulun etkiliği gerek eğitimin kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır.

5.3. Araştırmanın Sayıtları

Bu araştırmada;

- İstanbul İli Kâğıthane İlçesindeki Resmî ve Özel İlköğretim Okulu ve Liselerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerinin ölçeğe samimi cevaplar vereceği
- Örneklemin evreni temsil ettiği,
- Veri toplama araç ve yöntemlerinin araştırma amacına uygun bilgileri toplayabilecek geçerlilik ve güvenilirliği taşıdığı,

- Kontrol altına alınamayan istenmedik değişkenlerin deney ve kontrol gruplarını eşit şekilde etkileyebileceği varsayılmaktadır.

5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma; 2009–2010 öğretim yılında İstanbul ili Kâğıthane İlçesi'ndeki Resmi, Özel olarak faaliyet gösteren İlköğretim Okulu ve Liselerinde görev yapan yöneticiler (Okul Müdürleri ve Müdür Yardımcıları) ve öğretmenler (Sınıf Öğretmenleri ve Branş Öğretmenleri) ile sınırlıdır.

5.5. Tanımlar

- **Okul:** Okul Yönetimi
- **Yönetici:** Okul Müdürü ve Müdür Yardımcıları
- **Müdür:** Okul Müdürü
- **Örgüt:** İlköğretim Okulu ,Lise Kâğıthane /İstanbul

6.ARAŞTIRMA VE METODU

6.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticileri ile öğretmenlerinin iletişimlerinde karşılaşılan güçlükleri belirlemeye yönelik tarama modeline uygun olarak yapılmıştır. Öğretmen ve Okul Yöneticilerine anket uygulanmıştır. Bu anketler SPSS 15.0 programına girilerek analiz ve yorumlamada aşağıdaki testler uygulanmıştır.

6.1.1. T –Testi

“T- testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. T testinde kritik nokta iki'dir. t testi, her zaman iki farklı ortalamayı ya da değeri karşılaştırır.”

6.1.2. Varyans Analizi

“Varyans analizi, iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. Bu çalışmada kullanılan tek yönlü varyans analizidir. Tek Yönlü Varyans analizinde iki değişken vardır ve bağımsız değişkene göre bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder.

6.1.3. Kolmogorov Smirnov Testi

“Varyans analizinin uygulanabilmesi için diğer bir varsayım olan değişkenin normal dağılıma uygunluğunun testi için Kolmogorov Smirnov testi kullanılmaktadır. Kolmogorov-Smirnov (k-s) Testi rastgele elde edilmiş örnek bir verinin belirli bir dağılıma (uniform, normal veya poisson) uyup uymadığını test etmek amacıyla kullanılır. Prensip olarak (k-s) testi örnek verinin kümülatif dağılım fonksiyonunun öne sürülen kümülatif dağılım fonksiyonuyla karşılaştırılması esasına

dayanır. Bu test yardımıyla bir örneklemden toplanan verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini incelemek mümkündür.”

Yine test sonucu ilgili değişkenin normal dağılmadığı belirlenmişse, varyans analizi yerine onun alternatifi olan Kruskal Wallis testinin kullanılması daha uygun olacaktır.

6.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul İli Kâğıthane İlçesindeki 48 adet resmi ilköğretim, 10 adet lise ve 1 adet özel ilköğretim okulunda görev yapan yöneticiler ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Örneklem ise, araştırmanın evrenini oluşturan İstanbul İli Kâğıthane İlçesindeki resmi ilköğretim ve liselerde görev yapan 184 öğretmen ve 54 yöneticiden oluşmaktadır. Aşağıda anketlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 1: Anketlere İlişkin Bilgiler

	N
Örneklem Sayısı	300
Anket Verilen Katılımcı	300
Geri Dönen Anket	240
Geçerli Anket	238

6.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla anket kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır.

Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlandı. Form; anketi dolduran öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, eğitim gördükleri fakülte, kıdem durumları, okul kültürü ve yöneticilikle ilgili kurs veya seminer alan durumları ile ilgili bilgileri içermektedir.

Birinci kısım demografik verilere ilişkin soruları içermektedir. İkinci kısımda ise öğretmen ve yönetici ilişkilerinde yaşanan sorunların belirlenmesine yöneliktir. Burada 5 li Likert ölçme modeline dayalı 43 sorudan oluşan bir anket ile verilere ulaşılmıştır.

5 li likert ölçeğinde sıralama 5 ile 1 arasındadır. Buna göre en yüksek puan 5 en düşük puan ise 1 dir. Buna göre puanlama ve puan tanımlaması aşağıda gösterildiği gibidir.

Tablo 2 : Anketlere İlişkin Bilgiler

Hiç katılmıyorum	1,00 - 1,80
Çok az katılıyorum	1,81 - 2,60
Biraz katılıyorum	2,61 - 3,40
Oldukça katılıyorum	3,41 - 4,20
Tamamen katılıyorum	4,21 - 5,00

7. BULGULAR

Bu bölümde demografik bulgulara ve araştırma sonuçlarına dair bulgulara yer verilmiştir.

7.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin kişisel bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 3 : Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

	N	%
Erkek	70	38,0
Bayan	114	62,0

Ölçme aracının kişisel bilgiler bölümünden elde edilen verilere göre, araştırmaya toplam 184 öğretmen katılmıştır. Araştırmaya katılan Öğretmenlerin katılımcıların cinsiyete göre 70(%38)' i erkek diğer 114(%62)'si bayandır.

Tablo 4 : Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

	N	%
Erkek	28	51,9
Bayan	26	48,1

Ölçme aracının kişisel bilgiler bölümünden elde edilen verilere göre, araştırmaya toplam 54 Yönetici katılmıştır. Araştırmaya katılan Yöneticilerin cinsiyete göre 28(%51,9)' si erkek diğer 26(%48,1)'si bayandır.

Tablo 5 : Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

	N	%
21-25	28	15,2
26-30	56	30,4
31-35	42	22,8
35-40	25	13,6
41-45	13	7,1
46-50	16	8,7
51 ve üstü	4	2,2

Öğretmenler yaş değişkenine göre incelendiğinde 28(% 15,2)'si 21–25 yaş arası, 56 (% 30,4)'i 26–30 yaş arası, 42 (% 22,8)'i 31–35 yaş arası, 25 (% 13,6)'sı 35–40 yaş arası, 13 (% 7,1)'u 41–45 yaş arası, 16 (% 8,7)'i 46–50 yaş arası, 4(% 2,5)'i 51 ve üzeri yaş grubundadır.

Tablo 6 : Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

	N	%
21-25	10	18,5
26-30	19	35,2
31-35	15	27,8
35-40	2	3,7
41-45	4	7,4
46-50	3	5,6
51 ve üstü	1	1,9

Yöneticiler yaş değişkenine göre incelendiğinde 10 (% 18,5)'i 21–25 yaş arası, 19(%35,2) 26–30 yaş arası, 15(%27,8)kişi 31–35 yaş arası, 2(% 3,7)'sı 35–40 yaş arası, 4 (% 7,4)'ü 41–45 yaş arası, 3 (% 5,6)'i 46–50 yaş arası, 1(% 1,9)'i 51 ve üzeri yaş grubundadır.

Tablo 7 : Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
Ön lisans	10	5,4
Lisans	162	88,0
Yüksek lisans	12	6,5
Doktora	0	0

Örneklem grubunun mezun olunan okul durumlarına bakıldığında ise 10(% 5,4)'u ön lisans, 162 (% 88)'i lisans, 12(% 6,5)' kişi yüksek lisans düzeyi eğitim görmüştür.

Tablo 8 : Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
Ön lisans	1	1,9
Lisans	45	83,3
Yüksek lisans	8	14,8
Doktora	0	0

Yöneticiler grubunun mezun olunan okul durumlarına bakıldığında ise 1(% 1,9)'u ön lisans, 45 (% 83,3)'i lisans, 8(% 14,8)' kişi yüksek lisans düzeyi eğitim görmüştür.

Tablo 9 : Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
Eğitim Fakültesi	125	67,9
Fen-Edebiyat Fakültesi	2	1,1
Teknik Eğt. Fakültesi	4	2,2
Mühendislik Fakültesi	25	13,6
Diğer	28	15,2

Öğretmenlerin mezun oldukları fakülte türüne bakıldığında 125(% 67,9)'i eğitim fakültesi, 2 (% 1,1)'kişi fen edebiyat fakültesi, 4(% 2,2)'si teknik eğitim fakültesi, 25(%13.6)'i mühendislik fakültesi, 28 (%15.2)'si diğer fakültelerden mezun olmuştur.

Tablo 10 : Yöneticilerin Mezun Olunan Okul Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
Eğitim Fakültesi	28	51,9
Fen-Edebiyat Fakültesi	0	0
Teknik Eğt. Fakültesi	22	40,7
Mühendislik Fakültesi	4	7,4
Diğer		

Yöneticilerin mezun oldukları fakülte türüne bakıldığında 28(% 51,9)'i eğitim fakültesi, 22(% 40,7)'si teknik eğitim fakültesi, 4(%7.4)'i mühendislik fakültesinden mezun olmuştur.

Tablo 11 : Öğretmenlerin Kıdem Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
1-5yıl	69	37,5
5-10 yıl	43	23,4
10-15 yıl	43	23,4
15-20 yıl	9	4,9
20 ve üstü	20	10,8

Öğretmenlerin kıdem durumu değişimine göre dağılımı incelendiğinde 69(% 37,5)'u 1–5 yıl, 43 (% 23,4)'kişi 5–10 yıl, 43(% 23,4)'ü 10–15 yıl, 9(%4,9)'u 15–20 yıl, 20(%10,8)'si 20 ve üstü kıdeme sahip bireylerden oluşur.

Tablo 12 : Yöneticilerin Kıdem Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
1-5yıl	22	40,7
5-10 yıl	20	37,0
10-15 yıl	6	11,1
15-20 yıl	2	3,7
20 ve üstü	4	7,4

Yöneticilerin kıdem durumu değişkenine göre dağılımı incelendiğinde 22(% 40,7)'ü 1–5 yıl, 20 (% 37,0)'kişi 5–10 yıl, 6(%11.1)'si 10–15 yıl, 2(%3,7)'si 15-20 yıl kıdeme sahip, 4(%7,4) 20 ve üstü kıdeme sahip bireylerden oluşur.

Tablo 13 : Yönetici ve Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımı

	N	%
Sınıf Öğretmeni	113	61,4
Matematik Öğretmeni	7	3,8
Müzik Öğretmeni	4	2,2
Teknoloji Tasarım Öğrt	2	1,1
Yabancı Dil Öğretmeni	10	5,4
Türkçe/Edebiyat Öğrt	11	6,0
Fen Bilgisi Öğretmeni Fizik Kimya/Biyoloji	6	3,3
Beden Eğitimi Öğrt.	1	,5
Görsel Sanatlar	2	1,1
Sosyal Bilgiler Tarih/Coğrafya	10	5,4
Diğer	18	9,8

Öğretmenlerin branş durumu incelendiğinde 113(% 61,4)'ü sınıf öğretmeni, 7 (% 3,8)'kişi matematik, 4(%2.2)'si müzik, 2(%1,1)'si teknoloji, 10(%5,4)'u yabancı dil, 11(%8)'i Türkçe edebiyat, 6(%3,3)'si fen bilgisi, 1(%,5)'i beden eğitimi, 2(%1,1)'i görsel sanatlar, 10(%5,4) sosyal bilgiler, 18(%9,8) diğer branşlarda eğitim vermektedir.

Tablo 14 : Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Dağılımı

	N	%
Sınıf Öğretmeni	10	18,5
Matematik Öğretmeni	8	14,8
Müzik Öğretmeni	1	1,9
Teknoloji Tasarım Öğrt	1	1,9
Yabancı Dil Öğretmeni	5	9,3
Türkçe/Edebiyat Öğrt	11	20,4
Fen Bilgisi Öğretmeni Fizik Kimya/Biyoloji	3	5,6
Beden Eğitimi Öğrt.	2	3,7
Görsel Sanatlar	1	1,9
Sosyal Bilgiler Tarih/Coğrafya	6	11,1
Diğer	6	11,1

Öğretmenlerin branş durumu incelendiğinde 10(% 18,5)'ü sınıf öğretmeni, 8 (% 14,8)'kişi matematik, 1(%1.9)'si müzik, 1(%1,9)'si teknoloji, 5(%9,3)'u yabancı dil, 11(%20.4)'i Türkçe edebiyat, 3(%5,6)sı fen bilgisi, 2(%3,7)i beden eğitimi, 1(%1,9)görsel sanatlar, 6(%11.1) sosyal bilgiler, 6(%11,1) diğer branşlarda eğitim vermektedir.

Tablo 15 : Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
Sınıf Öğretmeni	122	49.2
Branş Öğretmeni	104	41.9
Müdür Yardımcısı	14	5.6
Okul Müdürü	8	3.2

Örneklem grubunun görev durumuna bakıldığında 122 (% 49,7)'si sınıf öğretmeni, 104 (% 41,9)'ü branş öğretmeni, 14 (% 5,6)'ü müdür yardımcısı, 8 (% 49,7)'i okul müdürü olarak görev yapmaktadır.

Tablo 16 : Yönetici ve Öğretmenlerin İletişim Becerilerine Yönelik Kurs Alma Durumuna Göre Dağılımı

	N	%
Evet	90	36.3
Hayır	158	63.7

Yönetici ve öğretmenlerin iletişim becerilerine yönelik kurs alma durumları incelendiğinde, 90 (% 36,3)'sinin kursu aldığı, 158 (%63.7) kişi ise geçmiş hayatlarında iletişim becerilerine yönelik kurs almadığı belirlenmiştir..

Tablo 17 : Yönetici ve Öğretmenlerin Yöneticilik İle İlgili Kurs Alma Durumu

	N	%
Evet	36	14.5
Hayır	212	85.5

Yöneticilerin yöneticilik ile ilgili kurs alma durumu incelendiğinde 36 (%14,5) kişi yöneticilik kursu aldığı, 212 (%85,5) kişinin ise kurs almadığı sonucuna varılmıştır.

7.2. Okul Müdürü -Öğretmen İletişimine Dair Ölçeğin Geliştirilmesi

Okul müdürü - öğretmen iletişimindeki engelleri belirlemek amacıyla yönetici ve öğretmenlere likert tipinde hazırlanmış anket sorularını “ 5 =Kesinlikle Katılıyorum, 4 = Katılıyorum, 3 = Kararsızım, 2 = Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum” olmak üzere değerlendirmeleri istenmiştir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin iletişimleri hakkında sorulan sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarını belirlemeye yönelik Okul Müdürü ve öğretmen arasındaki iletişim sorunları tutum ölçeği “oluşturulmuştur.

Ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin amacı yansıtma düzeyini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu 3 tane maddenin çıkarılması ile güvenilirliğin artacağı

sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple 3 maddenin çıkarılması ile ölçek yeniden güvenirlik analizine tabi tutulmuştur. Cronbach Alfa=,975 olarak bulunmuştur. lme araçlarının güvenirlik hesaplamasında başlıca Sperman Brown korelasyon katsayısı, Kuder Richardson formülü ve diğerlerine göre daha fazla tercih edilen Cronbach Alpha katsayısından yararlanılmaktadır (Beydoğan, 1998, s.75). Bu araştırmanın veri toplama aracının güvenirlik testinde de Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Bilindiği gibi Cronbach Alpha değerlerinin. 70'den büyük olması, aracın güvenirliği için uzmanlar tarafından yeterli kabul edilmektedir.

Analizlerde kullanılacak tekniklerin belirlenmesi amacıyla okul müdürü – ğretmen iletişimindeki sorunlar leğinin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov Testi ile test edilmiştir. Test sonucuna göre; $p=0,364$ $Z > 0,05$ olduğundan değişkenin dağılımın normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Değişken normal dağılım varsayımını sağladığından verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılacaktır.

Tablo 18 : Okul Müdürü- ğretmen İletişimindeki Engeller leği Normallik

İletişim Engelleri leği	
Ortalama	3.74
Ss	.79
Kolmogorov-Smirnov Z	.92
Çift Taraflı Kuyruk Olasılığı (p)	.36

Aşağıdaki tabloda Okul müdürü – ğretmen iletişimindeki engeller leği maddelerinin istatistik sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 19 : Okul müdürü – Öğretmen İletişimindeki Engeller Ölçeği Maddeleri

	Min.	Mak.	X	S.S.
Yönetici ve öğretmenlerin değişim ve gelişime açık olmamaları.	1.00	5.00	3.29	1.28
Öğretmenlerin yapmaları gereken görevleri zamanında yapmamaları	1.00	5.00	3.30	1.05
Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri.	1.00	5.00	3.20	1.15
Okulda kılık kıyafet kurallarına uymamaları.	1.00	5.00	3.98	1.00
Öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap verilmemesi.	1.00	5.00	4.15	1.09
Başarıları paylaşmamak.	1.00	5.00	3.77	1.25
Okul yöneticileri ve öğretmenlerin statü farklılıkları.	1.00	5.00	3.77	1.14
Okulun amaç ve politikaları hakkındaki bilgilerinin yetersizliği.	1.00	5.00	3.71	1.06
Çalışanları ilgilendiren konuları zamanında iletmemesi.	1.00	5.00	3.78	1.12
İnformal iletişimden (söylenti ,dedikodu,vb.)etkilenme.	1.00	5.00	3.62	1.16
Yöneticilerin öğretmenleri anlamaya çalışmamaları.	1.00	5.00	3.53	1.07
Yöneticilerin iletişim tekniklerini bilmemeleri.	1.00	5.00	3.45	1.18
Yöneticilerin eleştiriye açık olmamaları.	1.00	5.00	3.33	1.19
Yöneticilerin, öğretmenleri alınan kararlara dahil etmemeleri.	1.00	5.00	3.54	1.18
Yöneticilerin, öğretmenlere adil davranmamaları.	1.00	5.00	3.79	1.15
Yönetici ve öğretmenlerin siyasi görüş, kültür vb. farklılıkları.	1.00	5.00	3.77	1.11
Yöneticiler öğretmenlerin farklı kültürde yetişmiş olmaları.	1.00	5.00	3.61	1.01
Yönetici ve öğretmenler arasında sözlü ve yazılı iletişim kanallarının kullanılmaması.	1.00	5.00	3.75	1.11
Yöneticilerin öğretmenlere empatik yaklaşım göstermemeleri.	1.00	5.00	3.55	1.14
Yöneticilerin, öğretmenin bir hatasını tüm işlerine	1.00	5.00	3.93	1.07

yansıtması.				
Yöneticilerin özel sorunlarını işlerine yansıtmaları.	1.00	5.00	3.97	1.04
Görev tanımı belirsizliği.	1.00	5.00	3.89	1.12
Yöneticilerin sağlık sorunlarını işlerine yansıtmaları.	1.00	5.00	4.07	.98
Sosyal ilişkilerin ve insan ilişkilerinin yeteri kadar gelişmemiş olması.	1.00	5.00	3.73	1.15
Yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını birlikte çözmeye özen göstermemeleri.	1.00	5.00	3.62	1.12
Yöneticilerin sürekli eleştirel bir tutum içinde olması.	1.00	5.00	3.60	1.21
Yöneticilerin öğretmenlere eşit mesafede olmaması.	1.00	5.00	3.65	1.21
Görevinin kendisine verdiği güçten sık, sık söz etmesi.	1.00	5.00	3.82	1.18
İlişkilerindeki güvensizliği hissettirmesi.	1.00	5.00	3.85	1.16
Öğretmenlere ödül ve cezanın verilmesinde adaletli davranılmaması.	1.00	5.00	3.75	1.33
Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları.	1.00	5.00	3.47	1.26
Okulda öğretmenlerin ders dışı görevlendirmelerinin (nöbet, tören, derslerin dağıtılması, bos derslerin doldurulması vb.) adil yapılmaması.	1.00	5.00	3.87	1.23
Öğretmenleri ilgilendiren duyuru ve bilgilendirmelerin geç ve eksik yapılması	1.00	5.00	3.83	1.16
Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıncı üslup kullanmaları	1.00	5.00	3.94	1.20
Yöneticilerin, öğretmenlere yeteri kadar rehberlik yapmamaları.	1.00	5.00	3.90	1.05
Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde (okul idaresine ait işlerde) çalıştırılması	1.00	5.00	4.18	1.02
Okulun mevcut imkânlarından (araç-gereç, kütüphane, laboratuvar ve teknoloji odaları, çok amaçlı salonlar, oyun alanları vb.) tüm öğretmenlerin eşit yararlanması için plân ve program yapılmaması.	1.00	5.00	4.06	1.08
Okulun ve sınıfın temizliğine ve bakımına yeteri kadar önem verilmemesi.	1.00	5.00	3.95	1.10

Öğretmenlerin, yapmaları gereken görevleri (Aylık Rehberlik Raporu hazırlama, Zümre ve Şube Öğretmenler Kurulu Toplantıları vb.) zamanında yapmamaları.	1.00	5.00	3.67	1.22
Yöneticilerin öğretmenlerin gelişimine yönelik çabalarını desteklememeleri.	1.00	5.00	3.95	1.08
Sınıf yönetimi konusunda yöneticilerin öğretmenlere müdahale etmeleri.	1.00	5.00	4.08	1.08
Maaş ve ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması.	1.00	5.00	3.76	1.21
Okul yöneticisinin öğretmen öğrenci iletişimindeki sorunlarda öğrenci merkezli tutum izlemesi	1.00	5.00	3.83	1.16

Soru ortalamaları incelendiğinde genelde 3 “Biraz Katılıyorum” ve 4 “Oldukça Katılıyorum” seçeneklerinin işaretlendiği görülmüştür. Araştırmacıların orta derecede katıldığı söylenebilir. En düşük ortalamaya sahip yargılar; 3.20 ortalama ile “Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri.”, 3,29 ortalama ile “Yönetici ve öğretmenlerin değişim ve gelişime açık olmamaları.”, 3,30 ortalama ile “Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri” maddeleridir. Öğretmenlerin komisyon ile ilgili görevleri konusunda biraz katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

En fazla ortalamaya sahip maddeler ise 4.18 ortalama ile “Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde (okul idaresine ait işlerde) çalıştırılması”, 4.15 ortalama ile “Öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap verilmemesi.” maddesi olmaktadır.

7.3. Okul Müdürü - Öğretmen İletişimine Dair Bulgular

Bu bölümde Okul Müdürü ve öğretmen iletişimine dair sorunları cinsiyet, yaş, görev, branş, kıdem, iletişime yönelik kurs ve yöneticilik ile ilgili kurs alma durumu belirlenmeye çalışılmıştır.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular;

Okul-müdürü – öğretmen iletişimine dair sorunlar ölçeğinden toplam puan, aritmetik ortalaması ve standart sapmaları Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 20 : Öğretmenlerin Cinsiyete Göre İletişime Dair Sorunlar Ölçeği Cevapları t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	M	Ss	T	P
Bayan	70	3,67	,78	-1,65	,09
Erkek	114	3,87	,78		

Tablo 20 incelendiğinde, bayan Öğretmenlerin 3,67 iletişim sorunları puanına sahip iken, erkek Öğretmenlerin ise 3,87 iletişim sorunları ortalamasına sahip olduğu bulunmuştur. Ortalamalar arasındaki farka baktığımızda ise Öğretmenlerin müdür-öğretmen iletişimine dair sorunları ölçeği puanları arasında cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ($t = -1.657, p > .09$).

Tablo21 : Yöneticilerin Cinsiyete Göre İletişime Dair Sorunlar Ölçeği Cevapları t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	M	Ss	T	P
Bayan	28	3,57	,86	-,23	,01
Erkek	26	3,84	,87		

Tablo 21 incelendiğinde, bayan Yöneticilerin 3,57 iletişim sorunları puanına sahip iken, erkek Yöneticilerin ise 3,84 iletişim sorunları ortalamasına sahip olduğu bulunmuştur. Ortalamalar arasındaki fark incelendiğinde Yöneticilerin müdür-Yönetici iletişimine dair sorunları ölçeği puanları arasında cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular;

Yaş değişkenine göre okul müdürü- öğretmen iletişimindeki engellerine dair görüşleri arasındaki farklılık belirlemeye yönelik tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

Tablo 22 : Öğretmenlerin Yaşa Göre İletişime Dair Sorunlar Ölçeği Cevapları Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	6	2,58	,43	,69	,65
Gruplar İçi	174	108,55	,62		
Toplam	180	111,14			

Yapılan varyans analizi sonucu Tablo 22’de görülmektedir. Sonuç olarak, tek yönlü varyans analizi sonucunda elde edilen F değerinin (,692) .05 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmüştür.

Tablo23 : Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Okul müdürü – Öğretmen Sorunları Ölçeği ki-kare Analizi Sonuçları

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Toplam	8,66	6	,19

Yapılan ki-kare analizi sonucu Tablo 23’de görülmektedir. Sonuç olarak, yaş değişkeninin anlamlı etki yapmadığı görülmüştür.

Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular;

Okul müdürü- öğretmen iletişimindeki engellerine dair görüşleri kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

Tablo 24 4: Öğretmenlerin Kıdeme Göre İletişime Dair Sorunlar Ölçeği Cevapları Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	4	8,11	2,02	3,46	,00
Gruplar İçi	176	103,03	,58		
Toplam	180	111,14			

Tablo 24’de görüldüğü gibi, tek yönlü varyans analizi sonucunda elde edilen F değerinin (3,464) .05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Gruplar arasındaki bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey testi yapılmış ve sonuçlar tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo25 : Öğretmenlerin Kıdeme Göre İletişime Dair Sorunlar Ölçeği Tukey Testi Analizi Sonuçları

(I) Yer	(J) Yer	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	P
1-5 Yıl	5-10 Yıl	,44(*)	,14	,02
	10-15 Yıl	,05	,14	,99
	15-20 Yıl	-,38	,27	,61
	20 ve üstü	,22	,20	,81
5-10 Yıl	1-5 Yıl	-,44(*)	,14	,02
	10-15 Yıl	-,38	,16	,13
	15-20 Yıl	-,82(*)	,28	,03
	20 ve üstü	-,21	,21	,85
10-15 Yıl	1-5 Yıl	-,05	,14	,99
	5-10 Yıl	,38	,16	,13
	15-20 Yıl	-,43	,28	,52
	20 ve üstü	,17	,21	,93
15-20 Yıl	1-5 Yıl	,38	,27	,61
	5-10 Yıl	,82(*)	,28	,03
	10-15 Yıl	,43	,28	,52
	20 ve üstü	,60	,31	,30
20 ve üstü	1-5 Yıl	-,22	,20	,81
	5-10 Yıl	,21	,21	,85
	10-15 Yıl	-,17	,21	,93
	15-20 Yıl	-,60	,31	,30

Tablo 25 incelendiğinde 1 – 5 yıl kıdeme sahip Öğretmenlerin 5 -10 yıl kıdeme sahip bireylere nazaran müdür –öğretmen ilişkilerinde sorunları yüksek olarak düşündükleri sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde 15 – 20 yıl kıdeme sahip

Öğretmenler 5 -10 yıl kıdeme sahip Öğretmenlere göre iletişim sorunlarının yüksek olduğunu düşünmüşlerdir.

Tablo 26 : Yöneticilerin Kıdeme Göre İletişime Dair Sorunlar Ölçeği Cevapları Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	4	3,47	,87	1,19	,32
Gruplar İçi	49	35,60	,72		
Toplam	53	39,08			

Tablo 26’da görüldüğü gibi, tek yönlü varyans analizi sonucunda elde edilen F değerinin (1,197) .05 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmüştür.

Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Branş değişkenine göre okul müdürü – öğretmen iletişim sorunları düzeyinde farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

Tablo27 : Öğretmenlerin Branş Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	10	7,22	,72	1,18	,30
Gruplar İçi	170	103,92	,61		
Toplam	180	111,14			

Tablo 27’ de görüldüğü gibi, tek yönlü varyans analizi sonucunda elde edilen F değerinin (1,181) .05 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmüştür.

Tablo28 : Yöneticilerin Branş Düzeyi Değişkenine Göre Okul müdürü – Öğretmen Sorunları Ölçeği ki-kare Analizi Sonuçları

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Toplam	9,17	10	,51

Tablo 28’de yapılan ki-kare analizi sonucu mevcuttur. Sonuç olarak, branş değişkeninin anlamlı etki yapmadığı görülmüştür.

En Son Mezun Olduğu Okul Değişkenine İlişkin Bulgular;

En son mezun olunan okul değişkeninin okul müdürü- öğretmen iletişimindeki sorun düzeyinde değişiklik meydana getirip getirmediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

Tablo 29 : Öğretmenlerin En Son Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	4	2,24	,56	,90	,46
Gruplar İçi	176	108,90	,61		
Toplam	180	111,14			

Tablo 29’da görüldüğü gibi, tek yönlü varyans analizi sonucunda elde edilen F değerinin (,905) .05 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmüştür.

Tablo 30 : Yöneticilerin En Son Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	2	,34	,17	,22	,80
Gruplar İçi	51	38,74	,76		
Toplam	53	39,08			

Tablo 30’da görüldüğü gibi, tek yönlü varyans analizi sonucunda elde edilen F değerinin (,224) .05 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmüştür.

Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular;

Eğitim düzeyi değişkenine göre Okul müdürü - öğretmen sorunları düzeyi tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

Tablo 31 : Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Sd	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	2	3,26	1,63	2,69	,07
Gruplar İçi	178	107,87	,60		
Toplam	180	111,14			

Tablo 31’de eğitim düzeyinin okul müdürü – öğretmen ilişkilerindeki sorunlara etkisini belirlemeye yönelik yapılan tek yönlü analiz sonucu eğitim düzeyinin Öğretmenlerin görüşü üzerinde anlamlı farklılık yaratmadığı söylenebilir.

Tablo 32 : Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği ki-kare Analizi Sonuçları

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Toplam	2,06	2	,35

Yapılan ki-kare analizi sonucu Tablo 32’de görülmektedir. Sonuç olarak, eğitim düzeyi eğişkeninin anlamlı etki yapmadığı görülmüştür.

İletişim Kurs Alma Değişkenine İlişkin Bulgular;

İletişim kurs alma değişkenine göre Okul müdürü - öğretmen sorunları düzeyi arasında farklılık olup olmadığını belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 33 : Öğretmenlerin İletişim Kurs Alma Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları

Cinsiyet	N	M	Ss	T	P
Evet	60	3,81	,76	,18	,85
Hayır	124	3,79	,79		

Tablo 33’de yapılan t testi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuç olarak Öğretmenlerin iletişime dair aldıkları kursun okul müdürü – öğretmen iletişiminde $p < .05$ düzeyinde anlamlı olmadığı görülmüştür

Tablo 34 : Yöneticilerin İletişim Kurs Alma Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kurs Alma	N	M	Ss	T	P
Evet	8	3,04	,88	-2,04	,04
Hayır	46	3,69	,82		

Tablo 34’de yapılan t testi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuç olarak Yöneticilerin iletişime dair aldıkları kursun okul müdürü – öğretmen iletişiminde $p<.05$ düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. İletişime yönelik kurs almayan bireyler sorunların kurs alanlara nazaran daha büyük olduğunu düşündükleri görülmüştür.

Yöneticilik Kursu Alma Değişkenine İlişkin Bulgular;

Yöneticilik kursu alma değişkenine göre Okul müdürü - öğretmen sorunları düzeyi tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

Tablo 35 : Katılımcıların Yöneticilik Kurs Alma Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kurs Alma	N	N	Ss	T	P
Evet	19	3,42	,66	-2,23	,02
Hayır	165	3,84	,78		

Tablo 35’de görüldüğü gibi, yapılan t testi sonucu yöneticilik kursu alanların ortalaması 3.42 iken kurs almayanların ortalaması 3.84 olarak bulunmuştur. Yöneticiliğe dair kurs almayan Öğretmenler alan Öğretmenlere göre daha fazla sorunlu iletişim olduğu görüşündedirler.

Tablo 36 : Yöneticilerin Yöneticilik Kurs Alma Değişkeni Okul Müdürü - Öğretmen Sorunları Ölçeği Tekyönlü Varyans Analizi Sonuçları

Kurs Alma	P	M	Ss	T	P
Evet	22	3,48	,87	-,83	,40
Hayır	32	3,68	,85		

Tablo 36'da görüldüğü gibi, yapılan t testi sonucu yöneticilik kursu alanların ortalaması 3.48 iken kurs almayanların ortalaması 3.68 olarak bulunmuştur. Yöneticiliğe dair kurs almanın iletişim sorunlarına ilişkin görüşlerinde farklılık yaratmadığı görülmüştür diyebiliriz.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçları ve bu sonuçlara dayalı olarak ortaya konan önerilere yer verilmiştir.

Ulaşılan sonuçlara anlamlı bir bütünlük kazandırmak üzere okul müdürü – öğretmen ilişkilerinde yaşanan sorunların düzeyine ilişkin demografik değişkenlere göre yönetici ve öğretmen görüşlerine ilişkin sonuçlar aşağıda ilgili başlıklar altında sırasıyla verilmiştir.

8.1. Sonuçlar

- Araştırmada bulgular büyük oranda kadın Öğretmenlerden sağlanmıştır. Araştırmaya katılan bayan ve erkek Yöneticilerin sayısı birbirine yakındır. Çalışma evreni daha çok 26–35 yaş arası yöneticilerden ve öğretmenlerden meydana gelmiştir. Katılımcıların eğitim durumu genellikle lisans düzeyindedir. Öğretmen ve yöneticilerin büyük çoğunluğu eğitim fakültesi ve fen edebiyat fakültesi mezunudur. Yöneticilerin branş durumuna bakıldığında genellikle sınıf öğretmeni oldukları gözlenmiştir. Öğretmenlerin ise genellikle sınıf öğretmeni ve Türkçe/Edebiyat bölümü mezunları oldukları söylenebilir.
- Yönetici ve öğretmenlerin kıdem durumuna göre kıdemsiz kişilerden oluştukları görülmüştür. Yöneticiler genellikle 1–5 yıl arası kıdeme sahiptir. Öğretmenler ise genellikle 1-5 yıl ve 5-10 yıl kıdeme sahiptir. Katılımcıların görev durumu incelendiğinde genellikle sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin çoğunlukla iletişime yönelik kurs almadığı ortaya çıkmıştır. Katılımcıların yönetime yönelik kurs alma durumları incelendiğinde yönetime yönelik kurs almadıkları görülmüştür.
- Araştırmada katılımcıların yönetici ve öğretmenler arasında yaşanan iletişim sorunları incelendiğinde sorunların başlıcaları;
 - Öğretmenlerin görevleri dışındaki işlerde çalıştırılması
 - Öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap verilmemesi olarak

- Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri
- Yönetici ve öğretmenlerin değişim ve gelişime açık olmamaları olarak görülmüştür.
- Katılımcıların, öğretmen – okul müdürü arasında yaşanan sorunlara dair görüşleri incelendiğinde görüşlerin , (Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri)öğretmen ve okul müdürü arasında “katılıyorum” düzeyinde oldukları söylenebilir. Sorunların genel olarak ilçedeki tüm okullarda yaşandığı araştırmaya yansımıştır.
- Araştırmaya katılan Öğretmenlerin, öğretmen ve okul müdürü arasındaki iletişim engelleri hakkındaki görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan T testine göre, kadınlar ve erkekler arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Yöneticilerin, öğretmen ve okul müdürü arasındaki iletişim engelleri hakkındaki görüşlerinde cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturduğunun belirlenmesi üzere yapılan T testine göre, kadınlar ve erkekler arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Farklılığın kaynağını incelediğimizde ise erkek Yöneticilerin bayanlara nazaran sorunların fazla olduğunu düşündükleri sonucuna varılmıştır.
- Öğretmenlerin yaşına göre öğretmen – yönetici arasındaki sorunlara ilişkin görüşlerinde farklılaşma olup olmadığını incelediğimiz araştırma sonucuna göre gruplar arasındaki anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Yöneticilerin yaş değişkenine göre düşüncelerinde değişiklik olup olmadığını belirlemek üzere ki-kare testi yapılmış ve grupların arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.
- Araştırmaya katılan Öğretmenlerin, öğretmen – okul müdürü arasındaki iletişim engelleri hakkındaki görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Anavo testine göre anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Farklılığın kaynağını bulmaya yönelik araştırma sonucu 1 – 5 yıl kıdeme sahip bireylerin 5 -10 yıl kıdeme sahip bireylere nazaran müdür –öğretmen ilişkilerinde sorunları yüksek olarak düşündükleri sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde 15 – 20 yıl kıdeme sahip

bireyler 5 -10 yıl kıdeme sahip bireylere göre iletişim sorunlarının yüksek olduğunu düşünmüşlerdir. Yöneticilerin, öğretmen – okul müdürü arasındaki iletişim engelleri hakkındaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere ki-kare analiz yapılmış ve kıdemin anlamlı etki yaratmadığı belirlenmiştir.

- Branş değişkeninin Öğretmenlerde okul müdürü – öğretmen iletişim sorunları düzeyinde farklılık olup olmadığı belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda gruplar arası farklılığın olmadığı görülmüştür. Yönetici düşüncelerini belirlemek üzere yapılan ki-kare analizi sonucu yine anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.
- Öğretmenlerin, okul müdürü – öğretmen ilişkisinde yaşanan sorunların düzeyine ilişkin görüşleri etkisinin en son mezun olunan okula bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere Anavo analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu, katılımcıların mezun oldukları okul değişkeninin sorunlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Yöneticilerin en son mezun olunan okula göre düşüncelerinin değişip değişmediğini belirleyen analiz sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık oluşmadığı görülmüştür.
- Öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürü – öğretmen ilişkisinde yaşanan sorunların eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak eğitim düzeyinin sorunların düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.
- Öğretmenlerin, iletişime ilişkin kurs alma durumunun öğretmen – okul müdürü arasındaki iletişim sorunları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığı belirlemek üzere T testi analizi yapılmıştır. Gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin, yöneticiliğe ilişkin kurs alma durumunun öğretmen – okul müdürü arasındaki iletişim sorunları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığı belirlemek üzere T testi analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu Yöneticilerin geçmiş yaşantılarında iletişime yönelik kursu alma

durumlarının sorunlar hakkındaki görüşlerinde anlamlı farklılık yarattığı görülmüştür. Farklılık incelendiğinde ise iletişime dair kurs alan Yöneticiler almayan Yöneticilere nazaran sorunların daha önemsiz olduğu görüşündedir diyebiliriz.

- Öğretmenlerin, yöneticiliğe ilişkin kurs alma durumunun öğretmen – okul müdürü arasındaki iletişim sorunları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığı belirlemek üzere T testi analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu Öğretmenlerin geçmiş yaşantılarında yöneticilik kursu alma durumlarının sorunlar hakkındaki görüşlerinde anlamlı farklılık yarattığı görülmüştür. Yöneticilik hakkında geniş bilgi sahibi olan müdürler konuya hakim oldukları için daha hoşgörülü bir tutum sergilemişlerdir. Yöneticilerin, yöneticiliğe ilişkin kurs alma durumunun öğretmen – okul müdürü arasındaki iletişim sorunları düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığı belirlemek üzere T testi analizi yapılmıştır. Farklılık incelendiğinde ise yöneticiliğe dair kurs alan Yöneticiler ve almayan Yöneticiler arasında farklılık olmadığı görülmüştür.

8.2. Öneriler

Kağıthane İlçesinde görev yapan ve sorunsal kaynağında tespit eden bir okul müdürü ve eğitim yöneticisi olarak çıkan sonuçları incelediğimde nazikane aşağıda maddeler halinde belirttiğim önerileri sunmak isterim:

- a) Okul yöneticilerinin üniversitelerin eğitim yönetimi alanında lisansüstü programlarına devam etmeleri zorunlu hale getirilmelidir.
- b) Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin, öğretmenlerin görev alanlarına ve öğrenim durumlarına göre farklılaşan algılarını, birbirlerine yaklaştırmak için, yöneticilerin iletişim becerileri ve etkileşim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitim programlarına katılmaları sağlanmalıdır. Okul yöneticilerinin periyodik aralıklarla hizmet içinde de yetiştirilmesi şarttır. Ancak okul yöneticilerine verilecek hizmet içi eğitim hem eğitimi veren bakımından hem de eğitimin içeriği bakımından nitelikli olmalıdır. Eğitim yönetimi alanında akademisyen düzeyine gelmeyen yani bu alanda yetkin olmayan kişilerin vereceği eğitimin yararı tartışmaya açıktır. Yine okul

yönetimi alanında verilecek hizmet içi eğitimin niteliği de onun verimliliği ile çok yakından ilgilidir. Okul yöneticilerine verilecek eğitim, aşırı kuramsal, havada kalan ve uygulanabilirliği olmayan bilgilerle yüklü olmamalı; okul yöneticilerinin okul ortamında ve uygulamada kullanabilecekleri pratik bilgileri içerecek biçimde olmalıdır

- c) Okul yöneticilerinin, öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerini istenilen düzeye çıkarmak amacıyla okulda, çeşitli sosyal etkinliklere (informal toplantılar, geziler, öğretmenlerle düzenlenecek yemekler, bir proje üzerinde ortaklaşa çalışma vb.) yer verilmelidir.
- d) Bu araştırma farklı boyutlarda ele alınmalıdır. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik performanslarını kendilerinin nasıl algıladıkları, uzmanların, müfettişlerin nasıl algıladıkları konusunda araştırmalar yapılmalıdır.
- e) Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin olarak, değişik örgütlerde (sağlık, güvenlik vb.) araştırmalar yapılması desteklenmelidir.
- f) Okul yöneticilerinin seçimi ve atanmasına gelince buradaki görüşümüzü de kısa ve orta vadede yapılması gerekenler ile uzun vadede yapılması gerekenler olmak üzere iki ana başlıkta toplayarak belirtmek istiyoruz:

1. Kısa ve orta vadede okul yöneticileri, en az lisans düzeyinde eğitim gören ve belli bir süre başarılı öğretmenlik yapan öğretmenler arasından tamamen objektif ölçütler esas alınarak, liyakat ve kariyer ilkeleri çerçevesinde seçilip atanmalıdır. Okul yöneticiliğine seçim ve atama yapılırken esas alınacak olan objektif kriterler belirlenirken yönetimin “bilim” boyutunun yanında “sanat” boyutunun da dikkate alınması gerekir. Çünkü yönetim hem bir bilim hem de bir sanattır. Hatta yönetimin sanat yönü bilim yönünden bir adım öndedir.

2. Uzun vadede ise okul yöneticiliğine eğitim fakültelerinde lisans düzeyde eğitim vermek üzere açılmasını önerdiğim “eğitim yönetimi (ve denetimi)” bölümü mezunları arasından, yönetimin “bilim” ve “sanat” boyutlarını dikkate alarak belirlenecek olan objektif ölçütler çerçevesinde atama yapılmalıdır. Ayrıca yönetici seçimleri titizlikle yapılmalı her anlamda yeterli bireylerin atanmasına önem gösterilmelidir.
- g) Yöneticileri seçerken kişilerin, akademik alt yapısına sürekli surette hizmet içi eğitime tabi tutulması önem kazanmaktadır.
- h) Yönetici seçmede sınav önemli bir kriter olmalıdır. Okul yöneticileri atanırken kesinlikle siyasal, ideolojik nedenler, hemşehricilik gibi nedenlerle atama yapılmamalıdır.
- ı) Yönetici seçme sınavlarının içeriği de önemlidir. Sadece bilgiye yönelik olmayan liyakat ve kariyeri barındıran sınavların gerekliliği yadsınamaz
- i) Kağıthane’deki yönetici profilleri incelendiğinde görülmektedir ki Eğitim Yönetimi ve Denetimi lisans düzeyinde üniversitelerde okutulmalıdır.
- j) Anket sonuçlarında yöneticilerin branşlarının ağırlıklı olarak sınıf öğretmeni olduğu görülmektedir. Diğer branşlardaki öğretmenler de yöneticiliğe teşvik edilmelidir.
- k) Konumuz okul yöneticilerinin öğretmenlerle yaşadığı iletişim engelleri olduğuna göre bu engellerden kaynaklanacak çatışmaları yok etmek için yönetici seçimi ve atanması çok önemli olduğundan son günlerde gündemde olan MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerini Atama Yönetmeliği’nin yürütülmesinin durdurulması konusuna da biraz değinmek istiyorum;

Yönetimin (İdarenin) tüm eylem ve işlemlerinin yargı denetimine tabi olması “hukuk devleti” olma ilkesinin olmazsa olmazıdır.

Yasama ve yürütme organları ile idare, mahkeme kararlarına uymak zorundadır; bu organlar ve idare, mahkeme kararlarını hiçbir suretle değiştiremez ve bunların yerine getirilmesini geciktiremez.” (1982 AY.mad.138) Bu durumda Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerini Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”ni hazırlarken bu konuda verilmiş yargı kararlarını (özellikle Danıştay kararlarını) dikkate almalı ve bu kararların yol göstericiliğinde düzenleme yapmalıdır.

- l)** Bir yerde sorun ya da sorunlar yoksa o yerde gelişme ve değişme yoktur. Bu nedenle değişimin en çok yaşandığı örgütler olan okulların sorunsuz olması mümkün değildir. Okullarımızda beyin mesabesinde olan okul yönetimi, sorun çözme niteliğini, en çok da sorunların çözümünde kullanacaktır. Okul yönetimi bazı sorunları okul içinde çözebilmekte iken bazılarını ise çözebilmesi için okulun bağlı ya da ilgili olduğu kurum, kuruluş, kişi ve kişi topluluklarından yardım alması gerekmektedir.
- m)** Okul yönetimlerinin bir başka önemli sorunu da personel eksikliğidir. Gerek kadrolu öğretmen eksikliği gerekse idari personel eksikliği zaman zaman eğitim öğretimi aksatacak duruma gelebilmektedir. Kadrolu öğretmen eksikliği ücretli ve geçici öğretmenler görevlendirilerek nicelik yönünden geçici olarak giderilse de bu defa nitelik yönünden eğitime katkı sorunu devam edecektir.
- n)** Okul yönetimlerinin en önemli sorunu bütçe sorunudur. Ortaöğretim kurumlarına merkezi devlet bütçesinden yapılan tahsisi bir yana bırakırsak her okulda en az üç çeşit bütçeden söz etmek mümkündür. Bunlar okul-aile birliği bütçesi, spor kulübü bütçesi ve anasınıfı bütçesidir. Ancak bu bütçelerin gelir kaynakları oldukça sınırlı olup bu kaynaklardan elde edilen gelirler okulların rutin giderlerini bile karşılamaktan çok uzaktır. Bütçesiz işletmelerin müdürlerinin eğitim yöneticiliğini sağlıklı yapmaları, sorun çözmeleri öğretmenlerine zaman ayırmaları zorlaşmaktadır.
- o)** Mevzuat gereği anasınıfı bütçesi kapsamında elde edilen gelirler ancak anasınıfı giderlerine, spor kulübü bütçesi kapsamında elde edilen gelirler de

ancak spor kulübü giderlerine sarf edilebilmektedir. Yine mevzuat gereği spor kulübü yıllık gelirinin yüzde 20'si lig heyeti hesabına aktarılmaktadır. Okulun anasınıfı ve spor kulübü giderleri dışındaki tüm giderleri okul-aile birliği bütçesinden karşılanmaya çalışılmaktadır. Okul-aile birliği bütçesinin gelir kalemleri kantin kirası, bağışlar, kermesler vs.dir. Bu kalemlerden kantin kirası dışındakiler gelir kaynağı niteliği taşımaktan uzaktır. Toparlarsak okulların bütçeleri hem yeknesak değil hem de okulun giderlerini karşılamaktan uzaktır.

ö) Müdür yardımcısı, memur ve hizmetli gibi idari personel eksikliği de okulun beyni olan okul yönetimini zaman zaman çalışamaz duruma getirmektedir. Şöyle ki, memur veya müdür yardımcısı eksikliği olan bir okul müdürü kendi asli görevinin yanında memurluk ve müdür yardımcılığı görevlerini de yapmak zorunda kalacaktır. Memurluk ve/veya müdür yardımcılığı görevlerini yapmak zorunda kalacak olan okul müdürü kendi yönetim ve denetim görevini ne kadar yapabilecektir. Bu durumdaki bir okul yönetiminin aksaması kaçınılmazdır. Nasıl ki, beynin aksaması ve görevini yapamaz duruma gelmesi vücudun diğer tüm organlarının aksamasına ve görevlerini yapamamasına yol açarsa okul yönetiminin aksaması ve görevini yapamaması tüm okulu etkileyecek ve okulun performansının düşmesi kaçınılmaz olacaktır.

p) Okul yönetimlerinin diğer bir sorunu da nitelikli personel sorunudur. Okullarımızda gerek öğretmenler gerekse idari personel arasında iyi yetişmiş, kendini sürekli yenileyen ve görevini gereği gibi yapan personel olduğu gibi maalesef az da olsa nitelik yönünden düşük personel de bulunmaktadır. Nitelik yönünden sorunlu personelin, (özellikle eğitim öğretim hizmetleri sınıfındaki personelin) hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi, buna rağmen niteliğinde bir iyileşme görülmezse başka alanlara, kendisinden verim alınabileceği alanlara kaydırılması, o alanlarda çalıştırılması gerekir. Çünkü niteliği düşük personelin eğitim öğretim hizmetlerinde tolere edilmesi mümkün değildir. Hizmet öncesinde (=öğrenim aşamasında) çeşitli nedenlerle iyi yetişmemiş ve hizmet içinde de bu eksikliğini giderememiş bir

öğretmenin öğrencilerine ve dolayısıyla ülkemizin geleceğine vereceği zararı tahmin etmek zor olmayacaktır.

r) Okul yönetimlerini kara kara düşündüren sorunlardan bir diğeri de okul binalarının yetersizliği sorunudur. Okul binalarımız ve müstemilatları, inşa edilirken günübürlük düşünöldüğü, gelecekte olabilecek gelişmeler hesaba katılmadığı için, okul binaları, maddi (=inşaat) boyutuyla değilse de işlevsel boyutuyla hemen eskimekte ve ihtiyaca cevap veremez duruma gelmektedir. Örneğin günümüzden çok değil on yıl önce yapılan okul binalarında okul öncesi eğitim, bilişim teknolojileri eğitimi vs düşünölmeydiği için bu alanlara uygun mekânlar ayrılmamıştır. Günümüzde bu alanlar için mekân ihtiyacı doğduğu için henüz on yıl önce inşa edilen okul binaları inşaat açısından yepyeni olduğu halde işlevsel açıdan eskimiş ve ihtiyacımıza cevap veremez duruma gelmişlerdir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın son yıllarda bu konuya eğildiğini bazı örnek mimari projeler ürettiğini ve bu projelere uygun okul tesisleri inşa ettiğini memnuniyetle gözlemlemekteyiz.

s) Okul yönetimlerini zaman zaman bunaltacak derecede güç duruma düşüren bir başka sorun ise kırtasiyeciliktir. Az çok iletişim konusunda bilgi sahibi olanlar iletişimin formal ve informal diye iki türünün olduğunu bilirler. Yine kamu kurumlarını az çok tanıyanların kamu kurumlarının birbirleri ile iletişimlerinde daha çok formal iletişimi kullandıklarını, son dönemlerde "e-devlet" uygulamalarının hizmete girmesi ve gün geçtikçe daha da yaygınlaşmasına rağmen günümüzde formal iletişimin en önemli aracının yazı olduğu bilmektedirler. Hatta denir ki, "devletin dili yazıdır, belgedir." Bir kamu kurumu olduğunda şüphey olmayan okullarımızla da yapılan formal iletişim daha çok yazı ile yapılmaktadır. Eğitim-öğretimle doğrudan veya dolaylı ilişkili ya da ilgili olan kamu ve özel kurum ve kişiler, okullarımızla yazı ile iletişim kurmakta taleplerini/emirlerini yazı ile iletmektedirler. Öyle ki, zaman zaman okullarımız adeta bir yazı bombardımanına tabi tutulmaktadır. Böyle zamanlarda okul yönetimleri bu talep ve emirlere cevap yetiştirebilmek için yoğun çaba harcamaktadırlar. İdari personel sıkıntısı olan okul yönetimleri böyle durumlarda adeta bir kurumun yazı işleri müdürlüğü gibi işlev görmektedirler. Bu durumdaki okul yönetimleri kendi asli görevleri

olan etkili yönetim, proje üretme ve uygulama, ve etkili denetim işlevlerini aksatmak zorunda kalabilmektedirler.

- ş) Okul yönetimlerinin kırtasiyecilik yüklerini hafifletmek için “e-devlet” uygulamasının daha da yaygınlaştırılması, gereksiz yazışmaların yapılmaması/önlenmesi, Bakanlıktan milli eğitim müdürlüklerine gelen yazıların okullarla olan ilgilerine göre elemeye tabi tutulması, okulların idari personel eksikliklerinin giderilmesi vs. önlemlerin alınması uygun olacaktır .
- t) Dördüncü kuvvet olarak da nitelendirilen yazılı ve görsel medyanın bir kamu hizmeti yaptığı açıktır. Elbette ki “basın hürdür ve sansür edilemez.” Ancak hedef gösterici, hakaret ve tehdit edici ve “asparagas” haberlerle yorumlar basın özgürlüğüne dahil edilemez. Örneğin bir okulda belediyeye bağlı itfaiye müdürlüğü ekiplerinin gözetimi ve katılımı ile başarılı bir şekilde yapılan bir “yangın tatbikatı”nı “az kalsın yanıyorlardı” başlığını atarak veren bir gazete veya televizyonun bu çarpıtması, bu “asparagas” haberini basın özgürlüğü ile açıklamak ne derece doğrudur. Nitekim hemen hemen her gün yazılı ve görsel yerel basında okul yönetimlerini hedef gösterici ve tehdit edici, onlara hakaret edici bu örnekteki gibi “asparagas” haber ve yorumlara rastlamak mümkündür. Yazılı ve görsel medyada yer alan okul yönetimleri ile ilgili haberleri, haklı olarak, ihbar kabul eden amir durumundaki üstleri hemen inceleme yapmaktadır. Asılsız şikayetler de okul yönetimlerini rahatsız eden bir başka sorundur. Gerek e-mail gerekse dilekçe yoluyla bazen isimli bazen de isimsiz olarak okul yönetimleri sık sık şikayet edilmektedir. Yakınmaların çoğu asılsız çıkmaktadır; bir kısım yakınmalarda ise konu çarpıtılıp anlatılmaktadır. Üst makamlar yasal görevleri gereği gerek isimli gerekse isimsiz; gerek elektronik posta ile gerek klasik dilekçe ile yapılan tüm şikayetleri dikkate almakta ve ilgili okul yöneticileri hakkında hemen inceleme başlatmaktadırlar. Yukarıdaki paragrafta açıkladığım gibi burada da üst makamların başlattığı yasal/idari süreç “yüzde doksan dokuz” inceleme aşamasından öteye geçmemektedir. Çünkü “inceleme” aşamasında anlaşılıyor ki haber yapılan olay ya hiç vuku bulmamıştır veya olay çarpıtılarak haber yapılmıştır.

- u) Okul yönetimlerini ve öğretmenleri zorlayan bir diğer sorun ise okulların temizlik ve hijyen sorunudur. Okullarımızda hizmetli personeli sıkıntısı çekilmesi en çok da okulların temizliği konusunda sıkıntı yaratmaktadır. Okullarımızın, özel hastanelerimiz gibi tertemiz pırıl pırıl olmasının yolu hastanelerimizin temizliğinde uygulanan sistemin okullarımızın temizliğinde de uygulanmasıdır. Bunun için de bütçe sorununu burada da hatırlatmak zorundayız.
- ü) Ülkemizde okul müdürleri yönettiği okulun hem tesis ve donanımından hem de okulunda yapılan eğitim ve öğretimin kalitesinden sorumludur. Yani okul müdürleri bir yandan okullarının fiziki mekân ve donanımlarını kaliteli bir eğitim ve öğretim yapılacak duruma getirmekle diğer yandan da okullarında verilen eğitim-öğretimin kalitesini arttırmakla görevlidirler. Kısaca ifade edecek olursak okul müdürleri okullarının hem tesisini hem de eğitim-öğretimini yönetmektedirler. Okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarını hem çeşit olarak hem de miktar olarak oldukça arttırmaktadır. Dolayısıyla okul müdürleri, kendilerini, okullarında verilen eğitim-öğretimin kalitesini arttırmaya “konsantre” edememektedirler. Kanımca bu önemli sorunu aşmanın yolu hastanelerdeki gibi ikili bir yönetim yapısının okullarımızda da kurulmasıdır. Örneğin eğitim - öğretimden sorumlu bir “başöğretmenlik” ile tesis, donanım vs.den sorumlu bir “tesis müdürlüğü” çözüm olarak düşünülebilir.
- v) Yöneticilerin bazıları değer yargısı olarak öğrenci merkezli okul kavramından öğrenciler ile karşılıklı etkileşime geçilmesi gerektiğine inanırken uygulamada gene de geleneksel yöntemleri uyguluyorlar. Bazı okul müdürleri ise öğrenci merkezli okulları olduklarını düşünürler ancak okulda çalışanların uygulamaları arasında farklar vardır. Çünkü öğrenci merkezli öğrenimin tek bir yolu olmadığını düşünürler, bazı okul müdürleri, değişimi gerekli görmezler ve eğitimin yolunda ve iyi gidiyor olarak algırlar. Bazı öğretmenler ise kendisinin davranışları ile öğretimin nasıl olması gerektiği arasında farkın bilincindedir ancak değişime istekli olsalar bile değişim için zorlanırlar. Ya da değişimin yine gerekliliğine inanırlar ancak bunun için

ellerinde yeterince araçları ve kaynakları bulunmayabilir. Müdürler bu konuda duyarlık göstermelidirler.

- y) Kuşkusuz müdürler kendi kişilik özelliklerini tercihlerini, sağlıklı bir kuramsal nedene bağlı olmak koşulu ile öğretim sürecine yansıtabilirler. Tüm bunları yapabilmek için bir insan olarak okul müdürünün coşkulu olması gereklidir. Coşku ve başarı arasındaki ilişki olduğu yönündeki araştırmaların artmasına rağmen, coşku kavramının tam olarak neleri kapsadığı konusunda bir görüş birliği oluşturulamamıştı. Bazı araştırmacılar’’heyecanlı’’,’’dinamik’’ ya da ‘’canlı, uyarıcı’’ gibi daha öznel tanımlamalar sunarken, bazıları ‘’gülümseme’’,’’şaka yapma’’,’’mimiklerini kullanma’’ gibi objektif ve gözlenebilir tanımlamalar kullanmaktadır. Ancak öğretmen ve yönetici coşkusu öğrenci başarısını ve tutumunu etkilediği için coşkuyu yansıtan davranışları belirlemek önem kazanmaktadır.

Sonuç olarak;

- 1- Çalışmalarında Toplam Kalite anlayışını (felsefesini) benimsemelidir.
- 2- Yüklendiği ‘’misyon’’un farkında olmalı ve kendisine mutlaka bir ‘’vizyon’’ belirlemelidir.
- 3- Öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilmelidir.
- 4- Personeli nasıl değerlendireceğini bilmelidir.
- 5- Değişimin devam ettiğini ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini anlamalıdır.
- 6- Eğilimlerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalıdır.
- 7- Büyük ve küçük grup toplantılarını nasıl daha kolaylaştıracağını ve yöneteceğini bilmelidir.
- 8- İşi ile ilgili olarak kendine güven duygusunu yansıtabilmedir.
- 9- Çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilmelidir.
- 10- Okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdümleneceğini bilmelidir.
- 11- Okulun bulunduğu bölgedeki ahlakî değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilmelidir.

- 12- Kolektif akla inanmalı ve önem vermeli; tüm çalışmalarında “Kollektif akli devreye sokmalı; öğretmenler kurulu, şube öğretmenler kurulu ve zümre öğretmenler kurulu vs. toplantılarını kolektif aklın ortaya çıkması için bir platform olarak görmeli/kullanmalıdır.
- 13- Toplumun genel ahlaki değerleri ile örtüşen veya en azından bu değerlerle çatışmayan bir “etik okul kültürü” oluşturmaya çalışmalı. Okulundaki tüm paydaşlara, toplumun genel ahlaki değerlerine saygılı ve mesleğinin etik değerlerini yaşayan bir “ahlaki model” olmalıdır.
- 14- Demokratik yönetim anlayışını benimsemeli ve uygulamaları ile bunu kanıtlamalıdır.
- 15- Saydam (şeffaf) ve hesap verebilir bir yönetim anlayışını benimsemeli ve bu anlayışı değişik argümanlar kullanarak hayata geçirmelidir.
- 16- Mevzuat yönünden kendini yetiştirmeli; mevzuat değişikliklerini yakından izlemelidir.
- 17- Kişilerin değil kuralların üstünlüğüne inanmalı ve bu inançla mevzuata uygun yönetim anlayışını benimsemelidir.
- 18- Genel olarak insan haklarına, özel olarak da memur özlük haklarına ve çocuk haklarına en azından saygılı bir yönetim anlayışını benimsemeli ve bunu uygulamaları ile göstermelidir.
- 19- Yönetim uygulamalarında her şart altında eşitlik ilkesine uygun davranmalı; yine yönetim uygulamalarında tehdidi değil teşviki, cezayı değil ödülü ön plana almalıdır.
- 20- Okulunu çevrenin bir kültür merkezi haline getirmeye çalışmalıdır.
- 21- Tüm eğitim yöneticileri tabii ki, yasalar çerçevesinde tek çatı altında ama mutlaka örgütlenmelidir.
- 22- Lider olmalıdırlar, lokomotif tipi yönetici değil orkestra şefi olmalıdırlar. Okul içi barışı sağlayan, ideoloji üstü bakış açısıyla bütün öğretmenleri kucaklayabilen, yetenek, bilgi ve başarıyı önceleyen bir müdür tipi tüm öğretmenlerin beklentisidir.
- 23- Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar. Okul yöneticileri görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmek için birtakım yeterliliklere sahip olmalıdır. Çünkü okul örgütlerinde temel girdi ve çıktı insan olduğu için eğitim yöneticilerinin sorumlulukları diğer örgütlere göre daha fazladır. Araştırmalar okul yöneticilerinin özellikle okullarında yönetici olmaktan çok lider olma özelliklerine sahip olmaları gerektiğini göstermiştir. Günümüzdeki yönetim anlayışlarından olan toplam kalite yönetimi, öğrenen okul ve sinerjik yönetim gibi yönetim anlayışlarına uygun davranışlar göstermesi gereklidir.

Bunun için okul yöneticilerinin şu davranışları göstermeleri gerekir ;

- 24- Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırıp, eğitim kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmalıdır. Bunun için sürekli kendini geliştirmeli, süper lider özellikleri gösterip *gösterip* personelini geliştirmelidir. Kendisini geliştirmeyen bir yöneticinin personelini geliştirmesi mümkün değildir.
- 25- Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirmelidir. Bu şekilde okulunu öğrenen okula çevirmelidir. Öğrenen okulda başta öğretmenler kendini geliştirecek sonra da bu davranışlar öğrenciye de yansıtacak dolayısıyla öğrencilerin başarısı da artacaktır.
- 26- Okulunda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamalıdır. Bu şekilde okulunda kolektif hareket edilmesini sağlayarak personelin bütünleşmesini sağlar. Okulda sinerjik yönetim davranışları göstermelidir.
- 27- Gerektiğinde astlarına yetki devrederek işlerin daha iyi yürütülmesini sağlamalıdır
- 28- Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırmalıdır. Bunları kazandırdıktan sonra personelin bunlardan rahatlıkla yararlanabilmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.
- 29- Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsemelidir.
- 30- Okulun çevreyle bütünleşmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.

KAYNAKLAR

- Açıkalin, A. (1998). *Toplumsal, Kuramsal Ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara : Pegem Yayınevi.
- Açıkalin, A. (1995). *Okul Yöneticiliği*. Ankara : Pegem Yayınevi.
- Akkoyun, F. (1998). *Transaksiyonel Analiz Psikolojide İşlemsel Çözümleme Yaklaşımı*. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.
- Altıntaş, E. ve Çamur, D. (2001). *Sözsüz İletişim Ve Beden Dili*. Ankara: Alfa Aktüel Kitapevi.
- Aydın, A. (1998). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Alfa Yayınları
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi, Kavramlar, Kurumlar, Süreçler, İlişkiler*, İstanbul: Pegem A Yayıncılık.
- Bahadır, R. (1980). *EGO Genel Müdürlüğünde İnsan İlişkileri*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Baltaş, Z. ve Baltas, A. (2004). *Bedenin Dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başar, H. (1997). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınları.
- Başaran, İ. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara : Gül Yayınevi.
- Başaran, E. İ.(1982). *Örgütsel Davranış*, Ankara: 3. Baskı, Feryal Matbaası.

- Baymur, F. (2000). *Genel Psikoloji*. İstanbul: 11. Baskı, İnkılâp Kitabevi.
- Başaran, İ.E. (1984). *Yönetime Giriş*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara : Pegem Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara :Pegem Yayınevi.
- Can, N. (2001). “*Yönetici Adaylarının Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri*”, Eğitim Araştırmaları, Cilt 1, Sayı 5, Ekim, S.36–44.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler*, Ankara : Anı Yayıncılık.
- Cüceloğlu, D. (1991). *Keske'siz Bir Yasam İçin İletişim Donanımları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Cüceloğlu, D. (1994). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Davis, K. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı*. Çevirenler: Kemal Tosun V.D.İstanbul: L.Ü. Yayın No: 3028.
- Demirel, Ö. (1998). *Genel Öğretim Yöntemleri*. Ankara : Kardeş Kitapevi.
- Eagm, (1991). *Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu ; Bildiri Metinleri*- İstanbul: Kültür Koleji Yayınları No: I.
- Erden, M. (1998). *Eğitimde Program Değerlendirme*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Erdogan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayın A.S.
- Erdogan, İ. (2000). *Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği*. İstanbul : Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Erdoğan, İ. (2002). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Erk Yayınevi.
- Ergin, A. Ve Cem B. (2000). *Eğitimde İletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul : Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul : İ. T.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 209.
- Ersan, N. (1994). *Başarılı Yöneticilerin Nitelikleri*. Eğitim Bilim Dergisi 18,92.
- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim Okullarında Yönetici Ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları*. Van : Y.Y.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi).
- Gürgen, H. (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul : Der Yayınları.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. İstanbul : Beta Yayınevi.
- Kiraz, H. (2001). *Kişilerarası İletişim*. Selçuk Üniversitesi.
[Http://Www.Opdm.Selcuk.Edu.Tr/Konulare.Htm](http://Www.Opdm.Selcuk.Edu.Tr/Konulare.Htm), (05.04.2008).
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara : Ofset Matbacılık.

- Kayıkçı. (1999). *Genel Liselerde Yönetici Öğretmen İletişimi Engellerine İlişkin Yöneticilerle Öğretmenlerin Algı Ve Beklentileri*. İzmir : Yüksek Lisans Tezi.
- Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köknel, Ö. (1997). *İnsanlar Arası İlişkiler*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Moore, K.D. (2000). *Öğretim Becerileri*. Editör: Ersin Altıntaş. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yapımında Güdüleme Kuramları*. Ankara: A.Ü. S.B.F Yayın No: 410.
- Orpen, C. (1997). "The İnteractive Effect Of Communication Quality And Job Involvement On Managerial Job Satisfaction And Work Motivation", *Journal Of Psychology*, 131–5, September, S.519–523.
- Özdemir, S. (1998). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Peker, Ö. Ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara :Yargı Yayınevi.
- Pehlivan, İ. (2005). *Okul Çevre İlişkileri. Eğitim Ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara : Pegem A Yayıncılık.
- Polatoğlu, A. (1988). "*Türk Kamu Örgütlerinde Ast ve Üst arasındaki iletişim*". Ankara :Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 2,
- R. Bryd. (2002). *Human Relations Skills Of Principab İn Urban Schools Witb Low Teacher Turnover Rates*, Sam Houston State University Doktora Tezi.
- Roebuck, C. (2000). *Etkili İletişim*, Çev.,Ali Cevat Akkoyunlu. İstanbul: Doğan Kitapçılık A.S.

- Simsek, Y. (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tan, A. (2003). *İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi*. Elazığ : Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Taş , A. (2000). *İlköğretim Okula Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri*. (Burdur, Isparta Örneği. Ankara : Doktora Tezi.
- Taş, Y. (2006). *Kişilerarası İletişim*. Ankara : Bilkent Üniversitesi.
[Http://Www.Bilkent.Edu.Tr/~Dos/Ogdm/Bikslriletisim.Html](http://Www.Bilkent.Edu.Tr/~Dos/Ogdm/Bikslriletisim.Html), (20.04.2008).
- Tomul, E. (2005). *Sınıf Yönetimi*. Editör: Kıran, H. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tortop, N. (1989). *Personel Yönetimi*, Ankara: İlksan Matbaası.
- Tutar, H. M.K. Yılmaz, C. E. (2004). *Genel Ve Teknik İletişim*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, H. Ve Yılmaz, M.K. (2003). *Genel Ve Teknik İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., M.K. Yılmaz, C. E. (2004). *Genel Ve Teknik İletişim*. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.
- Türkmen, İsmail. (2000). *Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli*, Ankara: Mpm Yayınları.
- Zillioğlu, M. (1993). *İletişim Nedir?* Ankara: Cem Yayınevi.

4. Branşınız

1. () Sınıf Öğretmeni
2. () Matematik Öğretmeni
3. () Müzik Öğretmeni
4. () Teknoloji Tasarım Öğrt.
5. ()Yabancı Dil Öğretmeni
6. () Türkçe/Edebiyat Öğrt.
7. () Fen Bilgisi Öğretmeni/Fizik/Kimya/Biyoloji
8. () Beden Eğitimi Öğrt.
9. () Görsel Sanatlar
- 10.() Sosyal Bilgiler/Tarih/Coğrafya
11. () DiğerLütfen ekleyiniz.

5. Mesleki Kıdeminiz

1. () 1-5
2. () 6-10
3. () 11-15
4. () 16-20
5. () 21 ve üzeri

6. Mezun Olduğunuz Fakülte

1. () Eğitim Fakültesi
2. () Teknik Eğitim Fakültesi
3. () Mühendislik Fakültesi
4. () Fen-Edebiyat Fakültesi
5. () Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

7. Eğitim Düzeyiniz

1. ()Önlisans
2. ()Lisans
3. ()Yüksek Lisans veya Doktora

8. İletişim becerileri ile ilgili kurs-seminer veya eğitim aldınız mı?

1. () Evet
2. () Hayır

9. Yöneticilikle ilgili kurs-seminer veya eğitim aldınız mı?

1. () Evet
2. () Hayır

Lütfen okullarda öğretmen-yönetici ilişkilerinde yaşanan engellerle ilgili olarak aşağıdaki ifadelerin karşısındaki almaşıkların yalnızca bir tanesini işaretleyiniz.

	Hiç bir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. Okuldaki yönetici-öğretmen arasındaki ilişkilerin çok resmi olması.					
2. Yönetici ve öğretmenlerin değişim ve gelişime açık olmamaları.					
3. Öğretmenlerin yapmaları gereken görevleri zamanında yapmamaları					
4. Öğretmenlerin, sınıf içi öğretimden başka, okulda kurulması gereken ve sorumluluk gerektiren komisyon çalışmalarında görev almak istememeleri.					
5. Okulda kılık kıyafet kurallarına uymamaları.					
6. Öğretmenlerin izin ve sevk taleplerine olumlu cevap verilmemesi.					
7. Başarıları paylaşmamak.					
8. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin statü farklılıkları.					
9. Okulun amaç ve politikaları hakkındaki bilgilerinin yetersizliği.					
10. Çalışanları ilgilendiren konuları zamanında iletmemesi.					
11. İnfomal iletişimden (söylenti ,dedikodu,vb.)etkilenme.					
12. Yöneticiler ve öğretmenlerin iş yoğunluğu.					
13. Yöneticilerin öğretmenleri anlamaya çalışmamaları.					
14. Yöneticilerin iletişim tekniklerini bilmemeleri.					
15. Yöneticilerin eleştiriye açık olmamaları.					
16. Yöneticilerin, öğretmenleri alınan kararlara dahil etmemeleri.					
17. Yöneticilerin, öğretmenlere adil davranmamaları.					
18. Yönetici ve öğretmenlerin siyasi görüş, kültür vb.farklılıkları.					
19. Yöneticiler öğretmenlerin farklı kültürde yetişmiş olmaları.					
20. Yönetici ve öğretmenler arasında sözlü ve yazılı iletişim kanallarının kullanılmaması.					
21. Yöneticilerin öğretmenlere empatik yaklaşım göstermemeleri.					
22. Yöneticilerin, öğretmenin bir hatasını tüm işlerine yansıtması.					
23. Yöneticilerin özel sorunlarını işlerine yansıtmaları.					
24. Görev tanımı belirsizliği.					
25. Yöneticilerin sağlık sorunlarını işlerine yansıtmaları.					
26. Sosyal ilişkilerin ve insan ilişkilerinin yeteri kadar gelişmemiş olması.					
27. Yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını birlikte çözmeye özen göstermemeleri.					
28. Yöneticilerin sürekli eleştirel bir tutum içinde olması.					
29. Yöneticilerin öğretmenlere eşit mesafede olmaması.					
30. Görevinin kendisine verdiği güçten sık sık söz etmesi.					
31. İlişkilerindeki güvensizliği hissettirmesi.					
32. Öğretmenlere ödül ve cezanın verilmesinde adaletli davranılmaması.					
33. Yöneticilerin öğretmenlerin eleştirilerine açık olmamaları.					
34. Okulda öğretmenlerin ders dışı görevlendirmelerinin (nöbet, tören, derslerin dağıtılması, bos derslerin doldurulması vb.) adil yapılmaması.					
35. Okulla ilgili mali konularda şeffaf olunmaması.					
36. Öğretmenleri ilgilendiren duyuru ve bilgilendirmelerin geç ve eksik yapılması					
37. Yöneticilerin, öğretmenlere hitap şekillerinde kırıcı üslup kullanmaları					
38. Yöneticilerin, öğretmenlere yeteri kadar rehberlik yapmamaları.					
39. Okulda öğretmenlerin asli görevleri dışında farklı işlerde (okul idaresine ait işlerde) çalıştırılması					
40. Okulun mevcut imkânlarından (araç-gereç, kütüphane, laboratuvar ve					

teknoloji odaları, çok amaçlı salonlar, oyun alanları vb.) tüm öğretmenlerin eşit yararlanması için plân ve program yapılmaması.					
41. Okulun ve sınıfın temizliğine ve bakımına yeteri kadar önem verilmemesi.					
42. Öğretmenlerin, yapmaları gereken görevleri (Aylık Rehberlik Raporu hazırlama, Zümre ve Şube Öğretmenler Kurulu Toplantıları vb.) zamanında yapmamaları.					
43. Yöneticilerin öğretmenlerin gelişimine yönelik çabalarını desteklememeleri.					
44. Sınıf yönetimi konusunda yöneticilerin öğretmenlere müdahale etmeleri.					
45. Maaş ve ek ders ödemelerinin zamanında yapılmaması.					
46. Okul yöneticisinin öğretmen öğrenci iletişimindeki sorunlarda öğrenci merkezli tutum izlemesi					

ÖZGEÇMİŞ

15.03.1973 tarihinde Tokat'ta doğdum. İlkokulu Tokat İli Alparslan İlkokuluna, Ortaokulu Tokat Atatürk Ortaokulu'nda, liseyi Tokat İli Gazi Osman Paşa Lisesinde bitirdim.1993 yılında İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden mezun oldum.

14.05.1997 Tarihinde Kağıthane Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu'nda öğretmenliğe başladım.

10.08.1999 tarihinde aynı okulda müdür yardımcılığı görevime başladım.

06.03.2003 tarihinde Kâğıthane İlçesi Osman Gazi İlköğretim Okulu'nda okul müdürü olarak göreve başladım. Halen bu görevimi sürdürmekteyim.

2007-2008 güz döneminde Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Eğitim yönetimi ve Denetimi dalı yüksek lisans programına kayıt yaptırdım.