

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

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLER VE
ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ İLETİŞİM SORUNLARI
(İSTANBUL İLİ GAZİOSMANPAŞA İLÇESİ ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)**

Tezi Hazırlayan: **Metin KELCE**

İSTANBUL, 2009

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

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLER VE
ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ İLETİŞİM SORUNLARI
(İSTANBUL İLİ GAZİOSMANPAŞA İLÇESİ ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)**

Tezi Hazırlayan:
Metin KELCE
Öğrenci No:
050712283

Danışman:
Doç. Dr. Hikmet KIRIK

İSTANBUL, 2009

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 09/07/2009

Aday: Metin KELCE

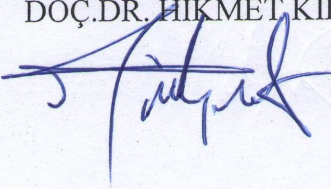
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

9.07.2009

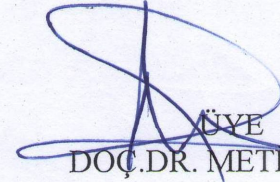
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **050712283** numaralı *Metin Kelce'nin* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği tezini, Yönetim Kurulumuzun 11.03.2009 tarih ve 2008/06 sayılı toplantısında seçilen ve 09.04.2009 tarihinde Taksim Kampüsünde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda savunmuş ve kendisine düzeltme verilmıştır. Aday, "**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLER VE ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ İLETİŞİM SORUNLARI (İSTANBUL İLİ GAZİOSMANPAŞA İLÇESİ ÖRNEĞİ)**" adlı düzeltilmiş tezini Taksim Kampüsünde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 4.5 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul veya Red** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 7 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

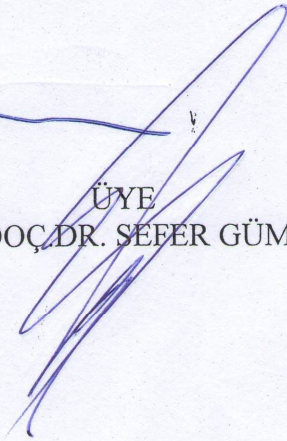
DANIŞMAN
DOÇ.DR. HİKMET KIRIK



ÜYE
DOÇ.DR. METİN ATEŞ



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ



**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLER VE ÖĞRETMENLER
ARASINDAKİ İLETİŞİM SORUNLARI
(İSTANBUL İLİ GAZİOSMANPAŞA İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Tezi Hazırlayan: Metin KELCE

ÖZET

Bu araştırmanın genel amacı; İstanbul ilinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticileri arasındaki ilişki ve iletişim düzeyini belirlemektir.

Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesinde, 2007-2008 eğitim öğretim yılında eğitim veren 18 ilköğretim okulunda görev yapan 56 yönetici ve 478 öğretmene uygulanmıştır.

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa), frekans ve yüzde tanımlayıcı, aritmetik ortalama ve standart sapma istatistiklerinden, t-testi, varyans analizi ve korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda; İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler arasındaki ilişki ve iletişim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan $p < 0.01$ düzeyinde pozitif doğrusal güçlü bir ilişki olduğu, ilişki düzeyi artıkça iletişimde buna paralel olarak güçlendiği sonucuna varılmıştır. Yönetici ve öğretmenler arasında ilişki ve iletişim düzeyinin orta düzeyde olduğu, yöneticilerin öğretmenlerle olan ilişkilerine bakış açısının öğretmenlere oranla daha olumlu olduğu ve öğretmenlere oranla daha güçlü iletişim kurdukları inancını taşıdıkları, erkekler ile bayanların ilişki düzeyleri arasında belirgin bir farkın olmadığı, erkeklerin kadınlara oranla daha iyi iletişim kurdukları, sınıf ve branş öğretmenlerinin ilişki ve iletişim düzeyleri arasında belirgin bir fark bulunmadığı, ön lisans mezunu öğretmenlerin, lisans ve yüksek lisans eğitimi alan öğretmenlerden daha iyi iletişim kurabildikleri, farklı kıdemlere sahip öğretmenlerinin ilişki ve iletişim düzeyleri arasında belirgin bir fark bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İletişim, iletişim sorunları, ilişki düzeyi, iletişim düzeyi, ilköğretim öğretmenleri, ilköğretim yöneticileri

**COMMUNICATION PROBLEMS BETWEEN THE ADMINISTRATORS AND
THE TEACHERS IN PRIMARY EDUCATION
(THE EXAMPLE OF GAZIOSMANPAŞA DISTRICT, İSTANBUL)**

Thesis Submitted by: Metin KELCE

Abstract

The aim of this study is find out the relation and communication level between the administrators and teachers who work in Primary Education Schools in İstanbul.

For this aim, the questionnaire is applied to the 478 teachers and 56 administrators of 18 Primary Education School in Gaziosmanpaşa, İstanbul during 2007-2008 educational year.

In this study, the analysing of information with the help of data collection tools was done by using SPSS 15 packet programme. In this study, Alfa Coefficient (Coranbach Alfa), frequency and percentage definer, arithmetic average and standard deviation statistics, analysis of variance and correlation analysis were used.

At the end of this study, the result that was found out that there is a positive linear strong relation statistically $p < 0.01$ level between the relation and communication levels of the teachers and administrators who work in Primary Education Schools. The results that were found out that the relation and communication level between the administrators and teachers is medium, the administrators' point of views to the relations with the teachers are more positive than the teachers and and also have the belief that communicating better than the teachers, there isn't a distinctive difference between the females and males' relation level, males communicate better than females, there isn't a distinctive difference between classroom and branch teachers, the teachers who are graduated from associate degree communicate better than the teachers who have bachelor's degree and grad school, there isn't a distinctive difference among the relations and communication levels of the teachers who have different seniorities.

Key Words: Communication, communication problems, relation level, communication level, the teachers in Primary Education Schools, the admistrators in Primary Education.

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
TABLOLAR LİSTESİ	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
KISALTMALAR	VIII
GİRİŞ	1

I.BÖLÜM

İLETİŞİM KAVRAMI VE KURUMSAL İLETİŞİM

1. İLETİŞİM KAVRAMI VE TANIMI	6
1.1. İletişim	6
1.2. İletişim Süreci ve Ögeleri	8
1.3. İletişim Çeşitleri	15
1.3.1. Kişiler Arası İletişim	15
1.3.2. Amaçlarına Göre İletişim	18
1.3.3. Yapılarına Göre İletişim	19
1.4. İnsan İlişkileri Açısından İletişimin Önemi	22
1.5. İletişimi Sağlama Koşulları	24
2. KURUMSAL İLETİŞİM	25
2.1. Kurumsal İletişimin Tanımı ve Önemi	25
2.2. Kurumsal İletişimin İşlevleri	27
2.3. Kurumsal İletişim Kanalları	27
2.3.1. Kurumlarda Biçimsel (Formal) İletişim Kanalları	28
2.3.1.1. Kurumlarda Dikey İletişim	28
2.3.1.1.1. Kurumlarda Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim	29
2.3.1.1.2. Kurumlarda Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim	29
2.3.1.2. Kurumlarda Yatay İletişim	30
2.3.1.3. Kurumlarda Çapraz İletişim	31
2.3.2. Kurumlarda Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim Kanalları	31
2.4. Kurumsal İletişim Araçları	32
2.5. Kurumsal İletişimi Etkileyen ve Engelleyen Faktörler	36
2.6. Kurumsal İletişim ve Verimlilik İlişkisi	38

II. BÖLÜM

OKULDA İLETİŞİM

1. OKUL YÖNETİMİ ve İLETİŞİM	39
1.1. Okul Yönetimi	40
1.2. Okul Yöneticisi Kavramı	41
1.3. Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi	44
1.3.1. Okul Yönetiminde İnsan İlişkileri	45
1.3.2. Okul Yönetiminde İletişim	47
1.3.3. Okul Merkezli Yönetimin Uygulanması	48
1.3.4. Okul Yöneticisinin Güç Kaynakları	49
1.3.5. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler	50
1.3.6. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Ögeler	52
1.3.6.1. Yönetici	52
1.3.6.2. Öğretmen	53
1.3.6.3. Eğitimci Olmayan Personel	54
1.3.6.4. Öğrenciler	55
1.3.6.5. Anne-Baba (Veli)	56
1.3.6.6. Sendikalar	57
1.3.6.7. Okul-Aile Birliği	57
1.3.6.8. Sosyal Kulüpler	58
1.3.6.9. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Dış Etmenler	60
1.4. Okulda İletişim ve İnsan İlişkileri	60
1.5. Okulda İletişim Çeşitleri	63
1.6. Okulda İletişim Engelleri	63
1.7. Okulda Etkili İletişim	66
2. OKUL YÖNETİCİLERİ İLE ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ İLETİŞİM	68
2.1. Okul Yöneticisi ve İletişim	68
2.2. Öğretmen ve İletişim	69
2.3. Okul Yöneticileri İle Öğretmenler Arasındaki İletişim	71
2.4. Okul Yöneticileri İle Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları	74
2.5. Yönetimde İletişim Engelleri	81
2.5.1. Yönetici Bakımından Engeller	82
2.5.2. Astlar Bakımından Engeller	82

2.5.3. Psikolojik Engeller	82
2.5.4. Teknik Engeller	83
2.5.5. Kurumsal Engeller	84
2.6. Eğitim Yönetiminde İletişimin Önemi	84

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNETİMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	87
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	88
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	89
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	90
3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI	91

IV. BÖLÜM

ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZ VE YORUMU

4.1. ANKET MADDELERİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ-ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	97
4.2. ÖRNEKLEM GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	108
4.3. ÖĞRETMENLER İLE YÖNETİCİLER ARASINDAKİ İLİŞKİ VE İLETİŞİM DÜZEYİNE AİT BULGULAR	110
4.4. ÖĞRETMENLER İLE YÖNETİCİLER ARASINDAKİ İLİŞKİ VE İLETİŞİM DÜZEYİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE BAĞLI OLARAK DEĞİŞİMİ	112
4.5. ÖĞRETMENLER İLE YÖNETİCİLER ARASINDAKİ İLİŞKİ VE İLETİŞİM DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	123
SONUÇ ve ÖNERİLER	143
KAYNAKLAR	149
EKLER	158
EK-1 İLKÖĞRETİM OKULLARINDA İLETİŞİM SORUNLARINI TESPİT ANKET FORMU	158
EK-2 YÖNETİCİ-ÖĞRETMEN İLETİŞİMİNİ DEĞERLENDİRME ANKETİ	159
EK-3 ANKET LİSTE ÖZELLİKLERİ	160
ÖZ GEÇMİŞ	161
ANKET İZİN ONAYI	162

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Güvenilirlik Değeri	91
2. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	92
3. Toplam Varyans	93
4. Temel Bileşenler Matrisi	94
5. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi	95
6. Anket Maddelerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	97
7. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı	108
8. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	108
9. Örneklem Grubunun Görev Alanlarına Göre Dağılımı	108
10. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	109
11. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	109
12. İlişki ve İletişim Düzeyi	110
13. İlişki ve İletişim Düzeyi ile Görev Arasındaki İlişki	112
14. İlişki ve İletişim Düzeyinin Göreve Bağlı Olarak Değişimi	112
15. İlişki ve İletişim Düzeyi ile Cinsiyet Arasındaki İlişki	114
16. İlişki ve İletişim Düzeyinin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişimi	115
17. İlişki ve İletişim Düzeyi ile Görev Alanı Arasındaki İlişki	117
18. İlişki ve İletişim Düzeyinin Görev Alanına Bağlı Olarak Değişimi	118
19. İlişki ve İletişim Düzeyi ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki	119
20. İletişim Düzeyinin Eğitim Düzeyine Bağlı Olarak Değişimi	119
21. İlişki ve İletişim Düzeyinin Eğitim Düzeyine Bağlı Olarak Değişimi	120
22. İlişki ve İletişim Düzeyi ile Mesleki Kıdem Arasındaki İlişki	121
23. İlişki ve İletişim Düzeyinin Mesleki Kıdeme Bağlı Olarak Değişimi	122
24. İlişki ve İletişim Düzeyi Arasındaki İlişki	124
25. İlişki Düzeyi Sorularına İlköğretim Okullarında Verilen Cevaplar	125
26. İletişim Düzeyi Sorularına İlköğretim Okullarında Verilen Cevaplar	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. İletişim öğeleri	10
2. Kurumsal İletişim Kanalları	28
3. Öğretmen ve Yöneticiler Arasındaki İlişki Düzeyi	110
4. Öğretmen ve Yöneticiler Arasındaki İletişim Düzeyi	111

KISALTMALAR

a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
C.	Cilt
s.	Sayfa
ss.	Sayfalar
ev.	Çeviren
vb.	Ve benzeri
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
DMK	Devlet Memurları Kanunu
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı

GİRİŞ

İletişim, kişinin birtakım semboller kullanarak karşısındakini etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Okulda ve iş yaşamındaki iletişim sorunlarına, ülkemizde son yıllarda yapılan araştırmalarda sıkça karşılaşılmaktadır.

Yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkinin sadece görevsel olduğu ve bireyleri tarafından etkilenmediği ileri sürülürse hataya düşülmüş olur. Bu nedenle, kişiler arası ilişkilerin yorumunda, bu ilişkileri verime etkisiz veya bir tür yıkıcılık olarak görme eğiliminden kaçınılmalıdır. Örgüt bağlarından birini de, ilişkilerin meydana getirdiği informal örgüt yaratmaktadır. İyi bir iletişim yönetici bakımından yanlış anlaşılma olasılığının azalması, daha yöntemli hareket eden biri olmasını ve işe daha hâkim olduğunu hissetmesini sağlar. Eğitim yönetiminde iletişim, eğitim kurumlarının amaçlarını başarabilmesi için yapılan, karar verme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi yönetim süreçlerini gerçekleştirmek için örgüt içi ve çevresiyle yapılan bir bilgi alışverişidir. Yöneticinin etkili bir iletişim ağı sağlaması ve bunu sürdürebilmesi için kendisini çevresindekilere benimsetmeli, yeterince iletişim kanalları kurmalı ve kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır.

Okul için iletişimin önemini arttıran sebep, öğretimin de iletişime dayanmasıdır. Eğitim, bir etkileşim sürecidir. Etkileşimin aracı ise iletişimdir. Bu yüzden okulda iletişim süreci, hem yönetim hem de eğitim için temel gereklilik olmaktadır. Okulun, toplum içindeki konumu ve oylumu, iletişim yapabildiği alanla sınırlıdır. Bir okul, iletişimle nereye kadar ulaşabiliyor ise, o kadar bir alanın sınırları içinde sayılabilir. İletişim, yalnız okul içinde değil aynı anda okul dışında da yönetimin etkili olması için gerekmektedir. Okulların hedefledikleri amaçları gerçekleştirmeleri için etkili bir iletişim ağı kurmaları gerekir. Başka bir deyişle, okulların etkili ve başarılı olabilmesi, eğitim ve öğretimin amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim politikasının oluşturulabilmesine bağlıdır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, örgütteki performansın etkililiği bakımından önemli bir etkidir. Çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlamakta yöneticinin görevidir.

Bütün bunları gerçekleştirebilmek için okul yöneticisinin düşünce, fikir ve duygularını rahat ve etkili bir şekilde ifade edebilmesi, ikna edici, liderlik özelliklerini taşıyan, iyi bir dinleyici olması gereklidir. Eğitim yönetiminde emirlerin, bilgilerin, fikirlerin, düşüncelerin, sorunların çalışanlar arasında ve okul içerisinde başarılı bir şekilde gerçekleşmesi, iletişimin doğru ve etkili işlemesine bağlıdır. Günümüzde yaşadığımız hızlı değişim ve gelişmeler, iletişim yeterliliğine sahip yöneticilere olan ihtiyaç artırmıştır. İletişim kurumlar için olduğu kadar okullar için de vazgeçilmezdir.

Bir okulda iletişim açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılamıyorsa, okulun amaçlarına ulaşması ve eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmayan başarısız iletişim, öğretmenlerle, yöneticiler arasındaki mesafenin açılmasına sebep olur. Yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişki ve iletişim düzeylerinin iletişim sorunlarını etkilediği söylenebilir. Bu konuda yapılacak çalışma ile bu ilişki tespit edilerek, iletişim ve ilişki düzeyleri yükseltilerek, yönetici ve öğretmenlerin iletişim düzeyi yükseltilebilir.

Problem Cümlesi: İlköğretim okullarındaki yöneticilerle öğretmenler arasında ilişki ve iletişim düzeyi arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

Alt Problemler:

- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler arasında ilişki ve iletişim düzeyi nedir?
- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ile yöneticiler arasında ilişki ve iletişim düzeyi ile görevleri arasında ilişki var mıdır?
- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ile yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi ile cinsiyetleri arasında ilişki var mıdır?
- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ile yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi ile görev alanları arasında ilişki var mıdır?
- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ile yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi ile eğitim düzeyi arasında ilişki var mıdır?

- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ile yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi ile kıdemleri arasında ilişki var mıdır?
- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ile yöneticiler arasındaki ilişki ve iletişim düzeyi arasındaki ilişkinin düzeyi nedir?
- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ile yöneticiler arasındaki ilişki ve iletişim düzeyi okullara göre değişmekte midir?

Araştırmanın Amacı: Bu araştırmanın amacı İstanbul İli ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler arasında ilişki ve iletişim düzeyini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda ilköğretim okulu öğretmenleri ve yöneticileri arasında ilişki ve iletişim düzeyine etki eden faktörler irdelenecektir.

Ayrıca araştırma ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenleri arasında ilişki ve iletişim düzeyinin görev, görev alanı, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem değişkenleri açısından ölçmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın Önemi: Okul yönetimi, okulun amaçlarını gerçekleştirmekle görevlidir. Yönetim, okul iklimini kontrol altında tutup çalışanları başarıya güdülemelidirler. İyi bir okul iklimi içinde çalışanların haklarının korunması, ihtiyaçların giderilmesi, değer verildiğinin hissettirilmesi gereklidir.

Söz hakkı verilmeyen görüş sorulmayan beklentileri karşılanmayan, yasal hakları korunmayan, iletişim kurulmayan bir çalışanın okulun hedeflerini benimseyip hizmet etmesi akla çok uzak gelmektedir.

Bu çalışmada ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin ve okul yöneticileriyle iletişim ve ilişki düzeyleri ele alınıp ne düzeyde olduğu tespit edilecektir. Yönetici ve öğretmenlerin arasındaki ilişki düzeyleri ile iletişim düzeyleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılacaktır. İlişki ve iletişim düzeyleri arasında ilişki tespit edilerek, yönetici ve öğretmenler arasında etkin iletişimin kurulması için önerilerin elde edilmesi düşünülmektedir. Elde edilen bulgulardan sonra yapılan önerilerin, okul örgütünün misyonunu gerçekleştirmesine önemli katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Sayılıları:

- İlköğretimde görevli çalışan öğretmen ve yöneticilerin maddeleri tarafsız, doğru olarak ve içtenlikle hiçbir etki altında kalmadan, objektif olarak cevapladıkları düşünülmektedir.
- Seçilen araştırma yöntemi ve istatistiksel çözümleme yöntemlerinin araştırmanın amacına ve verilere uygun olduğu kabul edilmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma 2007 – 2008 eğitim öğretim yılında, İstanbul ilinde 18 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmen ve yöneticileriyle sınırlı tutulmuştur.
- Araştırma, ankete katılan yönetici, öğretmenlerin, anket sorularına verdikleri cevaplardan elde edilen verilerle sınırlıdır.
- Araştırma veri toplama aracının istatistiklerinden elde edilen bilgilerle sınırlı tutulmuştur.

Tezin birinci bölümünde iletişim kavramı, iletişim süreci, iletişim öğeleri, iletişim çeşitleri ve kurumsal iletişim incelenmiştir.

İkinci bölümde Okul Yönetimi ile iletişim ilişkisi, okul yöneticisi ile öğretmen iletişimi ve okul yöneticisi ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ilköğretim okullarında yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunları araştırmasının yöntemi, modeli, evreni, örnekleme, araştırma verilerinin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ilköğretim okullarında yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunları anket çalışmasıyla elde edilen veriler analiz edilmiş ve yorumları yapılmıştır.

Bu çalışmada ilköğretim okullarında çalışan yönetici-öğretmen iletişim düzeyleri belirlenecektir. Ayrıca yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişki ve iletişimin iletişiminin iyileşmesi için neler yapılabileceğine ilişkin önerilere de yer verilecektir.

Araştırmamı yürütürken bana ilgi gösteren ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine, araştırma metot ve teknikleri konusundaki bilgi ve birikimlerini benimle paylaşan Sınıf Öğretmeni Abdulvahap Güler ve Rehberlik Öğretmeni Eyüp Çelik'e teşekkür ederim.

Ayrıca araştırma verilerinin toplanmasında bana yardımcı olan Gazipaşa İlköğretim Okulu Müdürü Bilal Yıldız'a, Müdür Yardımcısı Mehmet Helvacı'ya, Okul Müdürüm Yakup Alpaslan ve Müdür Yardımcısı Mücahit Çatal'a teşekkür ederim. Tezimin yazımı ve düzenlenmesinde yardımlarını esirgemeyerek her zaman destekleyen Türkçe Öğretmeni Süheyla İçtüzzer'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmalarım sırasında desteklerinden dolayı Sayın Yrd. Doç. Dr. Seval Akbıyık, Sayın Doç. Dr. Metin Ateş, Sayın Yrd. Doç. Dr. Sefer Gümüş hocalarıma ve bilgilerinden istifade ettiğim danışmanım Sayın Doç. Dr. Hikmet Kırık'a teşekkür ederim.

I.BÖLÜM

İLETİŞİM KAVRAMI VE KURUMSAL İLETİŞİM

1. İLETİŞİM KAVRAMI VE TANIMI

1.1. İletişim

İletişim sözcüğü, Latince “communis” terimine dayanan ve Türkçe’de, İngilizce ve Fransızca’daki “communication” karşılığı kullanılan iletişim kavramının 4560 kullanımı olduğu ve bu kullanımlardan 15 anlamın çıkarılabileceği saptaması yapılmıştır. Bunlar; düşüncenin değiş tokuşu, anlama-anlatabilme, etkileşim, belirsizliğin azaltılması, aktarım süreci, değişme süreci, bağlantıların kurulma süreci, paylaşım süreci, araç-usul-teknikler, belleğin uyarılması, yanıt verme, uyaran, etkileme, geçiş süreci, iktidar kaynağıdır.¹ Birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara dair bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişimlerine iletişim diyoruz.

“İletişim; katılanların, bilgi-sembol üreterek birbirlerine ilettikleri ve bu iletileri anlamaya, yorumlamaya çalıştıkları bir süreçtir.”² “Bunun yanında kaynak ve hedef arasında davranış değişikliği oluşturmak amacıyla bilgi, tutum, duygu ve kabiliyetlerin anlamlarının ortak kılınması, paylaşılması için gerçekleşen etkileşim sürecidir.”³ “Bir başka tanıma göre ise iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirlerini anlaması sürecidir denebilir.”⁴ İletişim bir başkasıyla konuşmadır; televizyondur, gazetedir; yazınsal bir eleştiridir; saç biçimimiz, giyim biçimimizdir.

Genelde bir ileti alışverişi olarak tanımlanan iletişim, “insanlar arasında simgeler aracılığı ile duygu, düşünce, bilgi biriktirilip aktarılma sürecidir.”⁵ Bunun dışında, kavram,

¹ Zıllıoğlu, M., 2003, İletişim Nedir? İstanbul, ss.4-5

² Dökmen, Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul, 2005, s.321

³ Doğruer, G., Ortaöğretim Okullarında Sınıf İçi İletişimde Rol Oynayan Öğretmen Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2007, s.16

⁴ Gürgen, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997, s.9

⁵ Zıllıoğlu, a.g.k., s.21.

haber, bilginin ya da en genel anlamıyla kültürün insan topluluklarına dağıtımı⁶; birey-birey, birey-grup ve grup-grup ilişkisi, enformasyon yayma, kaynaktan gönderilen mesajın kanaldan geçerek hedef/alıcıya ulaştırılması süreci biçimlerinde tanımlanabilmektedir.⁷ İletişim kavramı, Türkçe Sözlük'te "Duygu, düşünce ya da bilgilerin usa gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması; bildirişim" biçiminde tanımlanmıştır.⁸

"İletişim, belirli duyguların, düşüncelerin, bilgilerin iki ya da daha çok kişi arasında paylaşılması, anlamların ortaklaştırılması sürecidir."⁹

İletişim kavramı kapsamlı ve sınırlı olmak üzere, iki anlamda kullanılmaktadır. Sınırlı anlamda iletişim, insanlar arası ilişkilere yönelik kullanılmaktadır. Kapsamlı anlamda iletişim ise, çok çeşitli alanlarda kullanılmaktadır. Örneğin iletişim kavramı hayvanlar arasındaki ilişkileri, canlı varlıklar arasındaki ilişkileri, teknik sistemler arasındaki ilişkileri ya da insanlar ile teknik araçlar arasındaki ilişkileri ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır.¹⁰

"İletişimde temel felsefe duygu ve düşüncelerin karşılıklı olarak aktarılmasıdır. Bireyler arası iletişim, insanların birbirlerini anlamalarını ve birbirlerini yanıtlama çabalarını içeren etkileşim sürecidir. Yönetimsel iletişim ise gönderdiği anlamla işgörenlerini etkilemesini, çalışanların da üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir."¹¹

"İletişim toplumsal bir etkileşimdir. İletişim kişileri birbirine bağlayan, yakınlaştıran ve toplu halde yaşamalarını sağlayan bir miktattır. İletişim bazen insanları yakınlaştırmacı, bazen de uzaklaştırmacı rol oynamaktadır."¹²

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere iletişim tanımlarının tümünde ortak olan nokta bir etkileşimin varlığıdır. Bir örgütü en tepe noktadan en alt noktaya; en alt noktadan en üst noktaya bağlayarak yönetim sisteminin parçalarını harekete geçiren

⁶ Kaya, R., Kitle İletişim Sistemleri. Ankara, 1985, s.1

⁷ Baran, Aylın G., İletişim Sosyolojisi. Ankara, 1997, s.14.

⁸ TDK, 1983, s.572

⁹ Açıkgöz, K., Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, İzmir, 1994, s.16

¹⁰ Gökçe, O., İletişim Bilimine Giriş, Ankara, 2002, s.7

¹¹ Başaran, İ.Ethem, Türkiye Eğitim Sistemi, Ankara, 1996, s.63

¹² Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1996, s.11

iletişim sürecinin etkin olması; açıklık, dikkat ve doğruluk gibi ilkelere bağlı bulunmaktadır.¹³

Her toplumsal eylem ya da etkinlik gibi iletişimin de amacı/amaçları bulunmaktadır. Bir başka deyişle, iletişim eylemiyle, gerçekleştirilmek istenen toplumsal bir amacın ya da amaçların bulunmasının toplumsal yapı bağlamında doğal ve zorunlu olması söz konusudur. Zıllıoğlu, birey için iletişimin temel amacını, “insanın çevresi ve kendi yaşamı üzerinde etkin ve belirleyici olabilme çabası” biçiminde ortaya koymaktadır. Bu temel amaca bağlı olarak, yine birey açısından iletişimin amacı; bilgilenecek, ikna etmek, bilgilendirmek, yönetmek, eğlenmek, başkalarında davranış, tutum geliştirmek ve değiştirmek olarak da sıralanmaktadır.¹⁴ Burada, iletişim için ortaya konan bireysel amaçlardan toplumsal iletişimin amaçlarını belirlemede de yararlanılabilir. Bu bağlamda, toplumsal iletişimin temel amacı, toplumun, varlığını koruma ve geliştirme, kendi yaşamı (toplumsal yaşam) üzerinde etkin ve belirleyici olma çabasıdır.

Topluluk halinde yaşamak durumunda olan insanlar birlikte yaşayabilmek için, birbiriyle bağ kurma ihtiyacı duyarlar. Bu da ancak iletişimle gerçekleşir. Diğer insanlarla iletişim kurmak fizyolojik ve psikolojik kökenleri olan bir zorunluluk olmakla birlikte bireyin ruhsal olarak sağlıklı olduğunun da bir göstergesidir. Açlığını gidermek için lokantaya ya da diş ağrısını dindirmek için doktora gitmek gibi fizyolojik gereksinimler bireyi diğer insanlar ile ilişki kurmaya yöneltmektedir. Buna karşın çevresine uyum sağlamak ve bu uyumu sağlamaya yardım edebilecek verileri toplamak gibi psikolojik gereksinimler de bireyi diğer insanlar ile ilişki kurmaya zorlamaktadır. İletişim insan faaliyetlerini birbirine bağlayan, düşüncelerin, fikirlerin ya da bilgilerin konuşma, yazışma ya da simgelerle değişimini içeren bir süreçtir. Bir başka ifade ile iletişim iki ya da daha fazla kişi veya tarafın, mesaj alışverişinde ve anlam paylaşımında bulunma işlemidir. Kısaca, fikirlerin karşılıklı olarak değiş tokuşudur.

1.2. İletişim Süreci ve Öğeleri

Bireysel ya da toplumsal iletişimin bir süreç temelinde gerçekleştiği genelde kabul edilen bir belirlemedir. İletişimin süreç olma niteliğinin her bireysel ve toplumsal eylemin

¹³ Önal, G., Halkla İlişkiler, İstanbul, 1997, ss.47-51

¹⁴ Zıllıoğlu, a.g.k., ss.9-10

süreç olma doğasından kaynaklandığı söylenebilir. Bir eylem ya da eylemler dizisi olan iletişim de bu yapıyla süreç niteliği taşımaktadır. Süreç; “aralarında birlik olan ya da belli bir düzen içinde yinelenen, ilerleyen, gelişen olay ya da eylemler dizisi”¹⁵ biçiminde tanımlanmaktadır.

İletişim süreci kavramında öğeler arası etkileşim, değişim ve yinelenme, vurgulanması gereken olgulardır. İletişim olgusunun süreç olarak ele alınması bir gereklilik gibi görünmektedir. Çünkü “genelde, iletişim kuramı iletişim sürecinin bu süreçte yer alan öğelerine ayrılacağı, bu öğelerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin incelenerek, işleyiş düzeninin kavranabileceği öncülüne dayanır.”¹⁶ Zaten, 126 ayrı tanımı incelenen iletişimin bir süreç olduğu üzerinde ortak bir görüşün bulunduğu belirlenmiştir. İletişim tarihinde süreç bir kaynağın istenen bir etkiyi yaratabilmek için alıcıya iletilmek üzere ileti üretmesi diye tanımlanır.¹⁷ Ancak, burada, iletişimi bir yerde başlayıp, bir yerde biten bir süreç olarak düşünmenin yanıltıcı olacağı, sürecin gerçekte sonsuz olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

Kuşkusuz, iletişim sürecindeki öğelere ve sürecin işleyişine ilişkin yaklaşımları veren birçok model geliştirilmiştir. Bunlar arasında Aristo iletişim modeli, Laswell iletişim modeli, Shannon-Weaver iletişim modeli, Newcomb iletişim modeli, Osgood-Schramm iletişim modeli, Gerbner iletişim modeli, Berlo iletişim modeli, Dance iletişim modeli bulunmaktadır.¹⁸

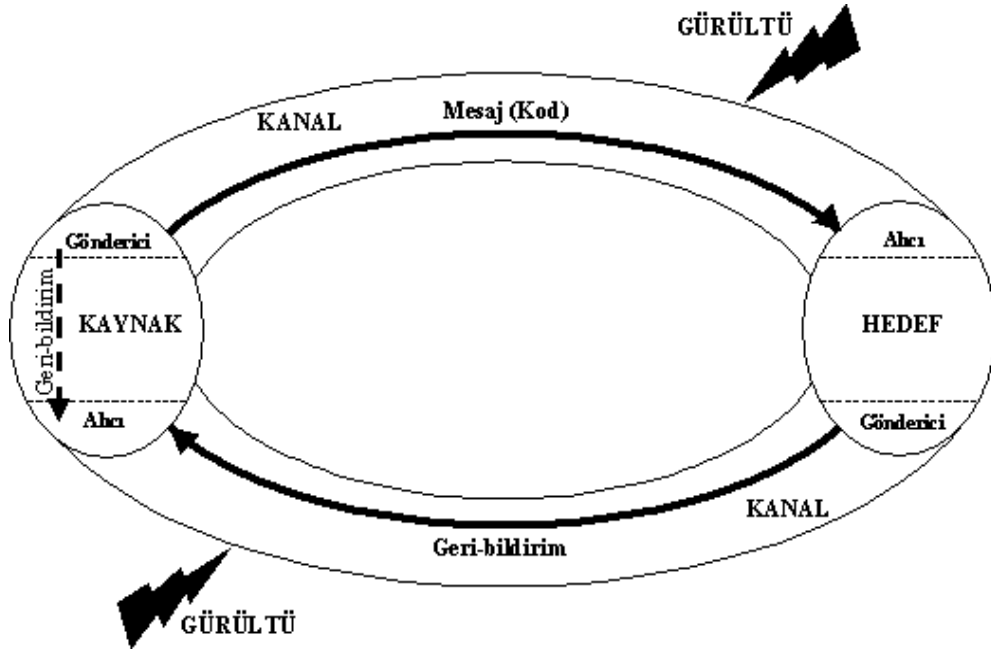
İletişim sürecinin en basit düzeyde kaynak (gönderici), ileti (mesaj) ve alıcı (hedef-kitle) olmak üzere üç öğeye dayandığı bilinmekle birlikte, genelde, kaynak-ileti-kanal-araç-alıcı-geribildirim öğelerinden oluştuğu kabul edilmektedir. İletişim, var olmak ve yaşamak için beslenmek kadar doğal ve kaçınılmazdır. İletişimin vazgeçilmez dört bileşeni vardır: kaynak, hedef, kanal ve mesaj. İletişim sürecini, içerdiği öğeler temelinde ve genel bir model olarak göstermek üzere oluşturulabilecek şekli şöyle ifade edebiliriz;

¹⁵ TDK, 1983, s.1098

¹⁶ Zılhoğlu, a.g.k., s.97

¹⁷ Usluata, A., İletişim, İstanbul, 1991, s.16

¹⁸ Gürüz, D., - Temel Eğinli, A., Kişilerarası İletişim, Ankara, 2008, s.32



Şekil 1. İletişim öğeleri¹⁹

Kaynak veya hedef insan gibi karmaşık bir sistem olduğunda, sistem gönderici ve alıcı birimler içerir. Bir kaynak veya hedef olarak insanda mesaj oluşturmada ve anlamada kullanılan davranışları (duygu, düşünce, güdü, eylem gibi) üreten birim "merkez" olarak isimlendirilebilir. Gönderici, mesaj içeriğini sözlü veya sözsüz olarak kodlayıp hedefe gönderen birimdir. Alıcı, kodu alıp çözümleyen birimdir.

İnsanda "merkez" beyin; "gönderici" mesajın iletildiği kanala ilişkin beyin bölgelerinden ilgili organlara kadar olan sistemin tümü (konuşma için beynin konuşma bölgesi, sinirler, gırtlak, dil vb.); "alıcı" duyu organlarından ilgili beyin bölümüne kadar olan sistemin tümü (işitme için kulak, sinirler, beynin işitme bölgesi) biçiminde ifade edilebilir. Konuya davranışsal açıdan bakıldığında ise merkezi zihinle, göndericiyi konuşma, göz teması kurma gibi bir beceri ile alıcıyı işitme, görme gibi bir beceri ile eşleştirmek mümkündür.

Etkili bir iletişim sürecinin gerçekleşebilmesi için duygu ve düşüncelerini sembollerle aktaran gönderici ile bu sembolleri çözümleyip anlayan bir alıcıya, mesaja,

¹⁹Akkurt, D., Sosyal Etkileşim ve İletişim Becerileri, Temmuz 2001, web.adu.edu.tr/akademik/garmagan/dersler/tyi/communication.pdf

kodlamaya, kanala, kod açmaya, geri bildirim ve çevreye gereksim bulunduğu; gürültü ve algılama ve değerlemenin iletişim süreci üzerinde etkili diğer öğeler olduğu söylenebilir.”²⁰

Kaynağın etkili bir iletişimi gerçekleştirme durumu, iletişim kabiliyetine, tutumuna, iletişim kurduğu konuya ilişkin deneyim ve bilgisi ile toplumsal, kültürel etkenlere bağlı olarak değişmektedir. Bu açıdan, mesajın alıcı tarafından anlaşılabilir ve inandırıcı bulunması, büyük ölçüde kaynağın bilgi birikimine ve deneyimine bağlıdır.²¹

İletişim, duygu ve düşüncelerini iletmek isteyen bir kaynağı başka bir deyişle bir göndericiyi gerektirir. İletişim sürecini başlatan, mesajları hazırlayan ve alıcıya gönderen birey, grup veya kurum gönderici olarak tanımlanabilir. Gönderici, öncelikle amacını belirler, daha sonra iletilecek mesajı duygu, düşünce ve bilgisini kullanarak hem kendinin hem de alıcının anlayabileceği sembollere dönüştürür ve bir kanal vasıtasıyla alıcıya gönderir.²²

“Gönderilecek mesajın saptanması ve anlaşılır hale getirilmesi gönderici tarafından itina gösterilmesi gereken bir konu haline gelmektedir.”²³

Algı ve Değerleme de alıcı ve vericinin kendilerine çevreden ulaşan bilgi, duygu, fikir ve mesajları algı ve değerlendirme şekilleri ile ilgilidir. Algılama süreci kişilerin değer yargıları, amaç ve hedefleri, yetiştikleri kültür, bilgi, his, deneyim, biyolojik ve fiziksel özellikler tarafından etkilenir.²⁴ Alıcının beklenti ve ihtiyaçları da algılama şeklini etkilemektedir. Duyu organları yoluyla alınan mesajın, alıcı tarafından değerlendirilip gözden geçirilmesi, önceki uygulamalarla karşılaştırılması alıcının kendine uygun davranışın göstermesini sağlayacaktır.²⁵

Mesaj, duygu, düşünce ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış şekli olarak tanımlanabilen mesaj, göndericinin iletilmek üzere hazırladığı görsel, işitsel veya hem

²⁰ Gürgen, H., a.g.k., s.13

²¹ Gürgen, H., a.g.k., s.15

²² Gürgen, H., a.g.k., s.14

²³ Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000, s.63

²⁴ Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1993, s.218

²⁵ Bingöl, D., Personel Yönetimi, İstanbul, 1996, s.278

görsel hem de işitsel simgelerden oluşmuş somut bir ürün olmakla birlikte iletişim sürecinin kalbi niteliğindedir.²⁶

Mesajın dili alıcı tarafından anlaşılabilir, açık, net ve kesin olmalıdır. Mesajın içeriği yani iletilmek istenen bilgi ve düşünceler ise yanlış yoruma yol açmayacak şekilde sistematik olarak aktarılmalıdır. Özellikle alıcının eğitsel, sosyal seviyesine ve diğer özelliklerine uygun içerikte mesaj hazırlanmasına özen gösterilmelidir.²⁷

“İletişim süreci, en iyi biçimde kurumlarda ve okullarda kendini gösterir. Formal bir kurumun temel öğeleri, ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. Açıktır ki, iletişim olmadan anlaşılmiş ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eş güdümlenmiş bir çabası söz konusu olamaz. İletişimin yeterli olduğu bir kurumda, kurumun amaçlarının doğru olarak anlaşılmiş ve kavranmış olması, kurum üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenir. İletişim, sadece iş görenlerin formal kurum amaçlarını ve kendi görevlerini anlamalarını değil, birbirlerini tanımalarını ve benimsemelerini de sağlar. Ortak bir amaç doğrultusunda işbirliği yapmak durumunda olan kurum üyelerinin birbirini yakından tanımalarını kabul etmelerinin önemi açıktır. İletişim olmadan kurum ve yapısı sağlıklı olamaz, iletişim olmadan bir ortak amacın oluşturulması, bu ortak amaç doğrultusunda kişisel çabaların eşgüdümlenmesi olanaksızdır. İletişim bir araçtır. Formal kurumu oluşturma, kurum amaçlarına açıklık kazandırma, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama, bireysel ve grup çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda eşgüdümlenme aracıdır.”²⁸ İletişimde anlatmak ve anlamak çabası vardır. İletişimin tam olarak gerçekleştirilebilmesi gönderilen mesajın alıcıyla ulaşması ve yanıtının alınması gerekmektedir. Yönetimsel iletişimde de, kişiler arası iletişimde de iletişim sürecine katılan kişilerin karşılıklı olarak anlam ve yanıt göndermesi gereklidir.²⁹

Etkin bir iletişim için, gönderici ve alıcı aynı anlamı paylaşmalıdırlar. Kelimelerin ve sözsüz sembollerin kendiliğinden bir anlamı yoktur. Onların anlamı gönderici ve alıcı tarafından belirlenir. Kelimeler gerçek anlamlarını cümle içinde, cümleler ise kültür içinde

²⁶ Gürgen, H., a.g.k., s.16

²⁷ Erdoğan, İ., a.g.k., 2000, s.63

²⁸ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2005, ss.150-151

²⁹ Başaran, a.g.k., 1996, ss.63-64

bulurlar. Bir mesaj, bilgi içerir. Genellikle insanlar arasında konuşma ve yazma ile ilişkili, çeşitli işaretler, mesaj olarak düşünülür. Bu işaretler sözlü veya sözsüz olabilir. Jestlerle, göz kırpmakla, kaş çatmakla insanlar sözsüz olarak mesajlarını iletirler. İnsanlar yazılı ve sözlü olarak da mesaj iletirler. Mesaj, göndericinin fikirlerinin, isteklerinin ve verilerinin sembollere dönüşmüş halidir. Sembollerin tek başına bir anlamı yoktur. Eğer, alıcının verdiği ve göndericinin algıladığı anlamlar birbirlerine uygunsa, etkin iletişim gerçekleşir.³⁰

İletişim kanalları, bir şekilde bir tarife bağlanmaksızın kendiliğinden oluşan kanallar olup; gruplaşmalar sosyal beraberlikle, dedikodular, rivayetler vb. olarak gösterilebilir.³¹ “İletişimin gerçekleşmesi mesajın gönderilmesine ve alıcılar tarafından anlaşılmasına bağlıdır.”³² “İletişim kanalı, mesajın göndericiden alıcıya gönderildiği ortam ya da yol olarak da tanımlanabilmektedir.”³³

İletişim kanalları genel olarak kişiler arası ve kitle iletişimi olarak iki ana başlık altında toplanabilir. Bireyler arası iletişim kanalları, gönderici ile alıcının yüz yüze gelmesi durumunda kullanılan kanallardır. Kitle iletişim kanalları ise gönderici tarafından şifrelenen mesajın, televizyon, radyo, gazete, genelge ve kurum içi bültenler gibi kitle iletişim araçları ile gönderilmesidir.³⁴

Alıcı, iletişim sürecinin son aşamalarından birisi alıcıdır. Bir kişi ya da bir grup olabilir. Alıcı gönderilen mesajı alan kişidir. Alıcı bir kişi ya da bir grup olabilir. Aynı şekilde, bir mesajın birçok göndericisi ve birçok alıcısı olabilir.³⁵ Alıcı, işaret biçimine dönüşmüş olarak kanaldan gelen mesajları alan ve merkeze aktaran ögedir.³⁶

İletişim sürecinde kaynağın, mesajı gönderdiği hedef kitle; birey, grup ya da kurum alıcı olarak tanımlanabilir. Alıcının iletişim kabiliyetleri de göndericinin iletişim becerileri gibi iletişim sürecinin sağlıklı işlemesi ve göndericinin amacına ulaşabilmesi açısından önemlidir. Eğer alıcının dinleme, okuma, düşünme yeteneği ve becerisi mesaja göre

³⁰ Tutar, H., M. Kemal Yılmaz, Genel İletişim, Ankara, 2002, s.26

³¹ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1998, s.360

³² Gürgen, H., a.g.k., s.19

³³ Erdoğan, a.g.k., 2000, s.63

³⁴ Gürgen, H., a.g.k., s.20

³⁵ Sabuncuoğlu, Z., Kurumsal Psikoloji, Bursa, 2001, s.68

³⁶ Cüceloğlu, D., Yeniden İnsan İnsana, İstanbul, 1993, s.72

yetersiz ise kaynağın gönderdiği mesajın anlamlandırılması eksik kalacaktır. Ayrıca, alıcının iletişime etkin katılımı yüz yüze iletişimde yüksek olmasına karşın; kitle iletişim araçlarıyla gerçekleştirilen iletişimde ise oldukça sınırlıdır. Bu nedenle alıcının tanınması, özelliklerine uygun mesaj hazırlanması ve kanal seçimi iletişimin etkinliği açısından önemlidir.³⁷

Geribildirim, olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Olumlu geribildirim, göndericiye iletişimin amacının gerçekleştirildiğini, olumsuz ise gerçekleştirilmediğini bildirir. Alıcının olumsuz geribildirimde bulunması durumunda göndericinin planladığı sonucu elde edebilmesi için değerlendirme yaparak mesajını tekrar kodlaması ve iletmesi gerekir. Geribildirim göndericinin mesajını alıcının ihtiyaçlarına ve tepkilerine uygun hale getirmesine ve alıcının iletişime katıldığı duygusunu yaşamasına yardımcı olur. Geribildirim bir başka işlevi de göndericiye iletişimin başarısı hakkında bilgi vermesidir. Böylece, göndericinin kendisini ve mesajlarını değerlendirmesine olanak sağlanmış olur.³⁸

Gürültü, iletişimin doğrululuğunu veya güvenilirliğini azaltan bir öğedir. Bir gönderici eğer bir şeyi kodlamak veya anlatmaktan yoksun ise gürültü yaratır. Eğer anlam, yeterli sembollerle açıklanmıyorsa, kodlama sürecinde gürültü meydana gelir.³⁹

“İletilmek istenen mesajda bozulmalara sebep olan gürültü, iletişimin etkililiğini engelleyen veya ilgi dağıtan içsel ya da dışsal bir öğedir.”⁴⁰

Bireyler arası iletişim sorunları genellikle anlam uzlaşmazlığından kaynaklanmaktadır. İletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için mesajın anlamlı olması gerekir. İletişimde, mesajda yer alan simgelerin alıcılar tarafından anlaşılır olması gerektiği; aksi takdirde, iletişimin bir gürültü olmaktan ileriye gidemeyeceği söylenebilir.⁴¹

“Kaynak birimin gönderdiği mesajla, hedef birimin aldığı mesaj arasında bir fark varsa, bu farka gürültü adı verilir.”⁴² Gürültü, etkin iletişime engel olan unsurlardan her

³⁷ Gürgen, H., a.g.k., s.22

³⁸ Gürgen, H., a.g.k., s.24

³⁹ Eren, a.g.k., 1993, s.328

⁴⁰ Erdoğan, a.g.k., 2000, s.64

⁴¹ Gürgen, H., a.g.k., s.16

⁴² Cüceloğlu, a.g.k., 1993, s.74

zaman biri olmuştur. Gürültü, iletişim esnasında mesajın doğru bir şekilde iletilmesine ve alınmasına engel olmaktadır.

1.3. İletişim Çeşitleri

İletişim çeşitleri; kişiler arası iletişim, amaçlarına göre iletişim ve yapılarına göre iletişim olmak üzere 3 ana başlık altında incelenmektedir.

1.3.1 Kişiler Arası İletişim

Kişisel İletişim: “Bir insanın düşünmesini, duygulanmasını, kişisel ihtiyaçlarının farkına varmasını, iç gözlem yapmasını, rüya görerek kendi içinden mesaj almasını ya da kendisine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesini bir iç iletişim sayabiliriz.”⁴³

Kişisel iletişim sayesinde bireyin duygu, düşünce, amaç, istek, yetenek ve sorumluluklarının farkına varması kolaylaşacak, böylece sorunlarını daha çabuk fark edip, akılcı çözümler üretebilecektir. Bu süreçte birey üyesi olduğu toplum içinde doğru zamanda, doğru biçimde davranma ve iletişim kurma becerisini de edinmiş olacaktır. Sonuç olarak ise ruh sağlığı yerinde, bilinçli bir birey olarak topluma ve kendisine daha faydalı hale gelecektir.

Karşımızdaki insanla iletişim kurarken, bir mesajı iletirken, 3 kanalı kullanırız. Söz, ses ve beden dilidir. Karşımızdaki kişi duygularımızı, bu üç kanaldan algılar.⁴⁴ Öğretmen ile yöneticiler arası iletişim kişiler arası iletişimin ne güzel örneğidir.

Kişiler arası iletişim, bilgi fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka fertler arası bir ilişkinin kurulmasına ihtiyaç vardır. Bu durumda iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde denge ve ahenk içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olayıdır. İletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya yarayan bilgi, fikir ve duyguların aktarılması sürecidir.⁴⁵

⁴³ Dökmen, a.g.k., s.21

⁴⁴ İzgören, A. Ş., Avucunuzdaki Kelebek, Ankara, 2004, s.5

⁴⁵ Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1998, s.206

“Bir diğerk 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 gerçekleştiğı sonucuna varılabilir.”⁴⁶

“Bir iletişim etkinliğinin kişiler arası iletişim sayılabilmesi için şu üç faktörün bulunması gerekir:

- Kişiler arası iletişime taraflar, belli bir yakınlık içinde yüz-yüze ilişki halinde olmalıdırlar,
- Taraflar arasında tek yönlü değil, karşılıklı mesaj alış-verişi, dolayısıyla çift yönlü iletişim olmalıdır.
- Söz konusu mesajlar, sözlü ve sözsüz nitelikte olmalıdır.”⁴⁷

“Sözlü iletişim ile toplumsal rol, statü ve samimiyetleri gereği konuşurken insanların birbirlerine olan mesafeleri de değişmektedir.”⁴⁸

Konuşma dili olarak da adlandırılan sözlü iletişim, en yaygın kurumsal iletişim türü olarak kabul edilmektedir. Sözlü iletişim, iş yaparken, toplantılarda, informal ilişkilerde, sunumlarda, kısacası her yerde gerçekleşebilmektedir. Kurumlarda kullanılan sözlü iletişim araçlarından bazıları görüşmeler, toplantılar, konferanslar, seminerler ve telefon görüşmeleri olarak sıralanabilir. Sözlü iletişimin diğerk iletişim biçimlerine göre daha güçlü olduğu belirtilmektedir. Zira sözlü iletişim yalnızca konuşan kişinin sözcüklerinin karşı tarafa iletilmesi anlamına gelmez. Konuşanın ses tonu, hızı ve sözcüklerdeki vurgulamaları da sözlü iletişimin bir parçasıdır ve sözcüklere daha fazla anlam katmakta ve önem derecesini vurgulamaktadır. Sözlü iletişimde her kişinin kullandığı dil o kişinin yaşantı ve deneyimlerine bağlı olarak kişiye özgü bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle kullanılan dilin bazen öznel kaldığı ve gerçeklerin yanlış algılanmasına neden olabildiğı söylenebilir.

⁴⁶ Beldur, S., Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerle İletişimleri, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2007, s.12

⁴⁷ Dökmen, a.g.k., s.24

⁴⁸ Cüceloğlu, D., Yeniden İnsan İnsana, İstanbul, 1999, s.38

Yanlış algılamalara neden olan değer yargılamaları da iletişimi güçleştirmekte ve çatışmalara neden olabilmektedir.⁴⁹

“Sözlü iletişimin etkililiği için, daima açık sözcükler kullanılmalıdır. Fazla teknik veya farklı cümleler kullanılmamalıdır. Dinleyicinin yaş, eğitim, kültür seviyesine mutlaka dikkat edilmeli ve uygun konuşma içeriği hazırlanmalıdır. Eğer dinleyiciler konuya yabancı iseler, örnek olay ve detaylar verilerek anlamaları sağlanabilir.”⁵⁰

Sözsüz iletişim sırasında jest mimiklerin çok önemli yeri vardır. Bireylerle yüz yüze ilişkilerimizde beden dilinin çok önemli bir rolü vardır. Bu ilişkiler içinde, hiçbir söz etmesek de, bedenlerimiz konuşur; kuşkusuz bu algılamasını bilenler için geçerlidir. Yüz yüze bir iletişimin yapılandırılmasında, ortalama olarak sözcüklerin %10, ses tonunun %30 ve beden dilini oluşturan mimik ve jestlerin %60 rol oynadığı belirtilmiştir.⁵¹

Sözsüz iletişimin gizli dilinin en az dokuz unsuru şöyle sıralanmıştır: yüz teması, göz teması, ses tonu, fiziksel temas, görünüş(kıyafet, saç), vücut/duruş, yakınlık, fiziksel mimikler, başın konumu.⁵²

“Sözcüklerle dile getirilen ifadeler daha objektif bir karaktere sahip olmakla birlikte, sözsüz mesajlarla kolayca manipüle edilebilirler. Oysa sözsüz olan davranışlarımız daha sübjektif ve daha içgüdüsel olduklarından pek de kolay manipüle edilemezler. Bu nedenledir ki, bazen saklamak istenilen duygular sözsüz davranışları ele verir. Özellikle de sözsüz davranışlara karşı duyarlı olan bireyler bu ipuçlarını kolayca değerlendirebilirler.”⁵³

İnsanlar, birbirlerinin gözlerine bakarak ya da gözlerini kaçırarak, giyim tarzlarıyla, oturuş biçimleriyle, bireylerle aralarına koydukları fiziksel uzaklıklarla, beden dilleriyle, simgelerle ve mekânlarla birbirleri hakkında karşılıklı sezgide bulunabilirler ve bazen sözcüklere başvurmadan iletişim kurabilirler.⁵⁴

⁴⁹ Gürgen, H., a.g.k., s.83

⁵⁰ Beldur, a.g.k., s.15

⁵¹ Baltaş, Z., Beden Dili Bedenimizin Sessiz Dili, İstanbul,1992, s.30

⁵² Adair, J., Etkili İletişim, İstanbul, 2004, s.20

⁵³ Beldur, a.g.k., s.19

⁵⁴ Gürgen, H., a.g.k., s.84

“Ayrıca, bir kişi veya konuya az zaman ayrılması, kişi ya da konunun önemsiz olduğu, ilgi duyulmadığı mesajını verir.”⁵⁵

Dinleme, kişiler arası iletişimde, mesajı veren kişinin kendisini açıklıkla ve tam olarak ifade edebilmesini ve mesajı alan kişinin de dinlemeye hazır olmasını gerektirir. Dinlemek, saygı göstergesidir. Ancak çoğu insan kötü bir dinleyicidir. İnsanlar dakikada 120–160 kelime konuşabilmesine rağmen, 800 kelimedenden fazlasını dinleyememektedir. Bu büyük farktan dolayı karşıdaki insanın tembel dinleyicilerden olabilme olasılığı yüksektir. Genelde çok fazla dikkat edilmemekte, söylenenlerin %50’si ancak hatırlanabilmektedir. Böyle bir durumun içinde olmamak için etkin dinleme becerisi kazanılması ve kötü dinleme alışkanlıklarından kurtulmak gerekir.⁵⁶

1.3.2. Amaçlarına Göre İletişim

Amaçlarına göre iletişim çeşitleri eğitici iletişim ve etkileyici-güdüleyici iletişim şeklinde incelenmektedir.

Eğitici İletişim, kurum ortamında, iş başında çalışanların yetkinleştirilmesi için tasarlanan formal ya da informal eğitim ortamları bu iletişim için örnek verilebilir, yeni uygulamaya konulan ders geçme yöntemine ilişkin olarak merkez örgütünden gelen bir uzmanın, tüm yönetici ve öğretmenlerle velileri aydınlatan konuşmalar yapması, soruların yanıtlamaları, eğitici bir iletişim olarak nitelendirilebilir.

Etkileyici-Güdüleyici İletişim, kurum ortamında en çok yaşanan iletişim türüdür. Çalışanların iş performansını artırmak amacıyla yöneticinin düzenlediği iletiler, kurumun türüne, kültürüne, yöneticinin yetişmişliğine ve yönetim anlayışına göre değişir, tehdit, korku, cezadan besleyerek övgü, takdir, ödüle kadar uzanan bir çizgi üzerinde her yönetim biçimi kendi iletişim biçimini bulmaktadır. Ancak bu iletişimin sadece yönetsel bir araç olarak kullanıldığını zannetmek yanıltıcı olur. Astlar da üstlerini etkilemek için değişik iletişim teknolojileri uygulamaktadırlar.⁵⁷

⁵⁵ Beldur, a.g.k., s.18

⁵⁶ Odabaşı, Y., Müşteri Hizmetleri Yönetimi, İstanbul, 2000, s.76

⁵⁷ Açıkalın, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, 1994, s.92

1.3.3. Yapılarına Göre İletişim

Kurumsal İletişim: Kurum, kurumu oluşturan insanların birbiriyle yaptıkları etkileşimin bir dokusu olarak değerlendirilebilir.⁵⁸ Kurumsal iletişim, toplumsal iletişimin bir parçası niteliği taşır. Kurumsal iletişim, kurumu oluşturan çeşitli öğeler arasında ve kurumla çevresi arasında bilgi, düşünce alışverişi sağlayan toplumsal bir süreçtir.⁵⁹

Kurumların yaşayabilmesi, kurumun amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim politikasının oluşturulabilmesine bağlıdır. Öte yandan, etkili bir yönetim de iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Kısaca denebilir ki, iletişim örgütsel etkinliklerin temelini oluşturur.⁶⁰

“Kurumsal iletişim yapısal açıdan ele alındığında ise biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim türleri karşımıza çıkmaktadır. Biçimsel iletişim, kuruma kurumsal kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, kurum üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişiler arası bir iletişimdir.”⁶¹

İletişimle ilgili ciddi bilimsel çalışmalar, 20. yüzyılın ilk yıllarından itibaren başlamıştır. Günümüzde iletişim araçlarının gittikçe gelişmesi, iletişim için bir üstünlük sağlarken, kurumların gittikçe büyümesi, yüz yüze ilişkilerin azalıp doğal iletişimin daha da sınırlanması ise bir sakınca olarak ortaya çıkmaktadır.⁶²

Biçimsel İletişim, kurumlardaki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, kurum içindeki ve örgütle çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları gösterir. Karar verme, eşgüdüm ve diğer yönetsel işlevlerin etkili olması isteniyorsa; bu kanalların, bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verecek bir biçimde, açık ve belirgin olması gerekir.⁶³

⁵⁸ Bayrak, C., Çağdaş Yaşam Çağdaş İnsan, Ankara, 1998, s.95

⁵⁹ Varış, F. vd., Eğitim Bilimlerinde Çağdaş Gelişmeler, Eskişehir, 1991, s.139

⁶⁰ Demir, K., Elma, C., Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara, 2000, s.134

⁶¹ Gürgen, H., a.g.k., s.63

⁶² Bingöl, D., Personel Yönetim, İstanbul, 1997, s. 281

⁶³ Demir, K., Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar ,Uygulamalar ve Sorunlar, Ankara, 2003 , s.144

Kurumdaki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, kurum içindeki ve kurumla çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları gösterir. Kurum şemalarına baktığımızda kimin kiminle iletişimde bulunacağını hemen anlarız. Karar verme, eşgüdüm ve diğer yönetsel işlevlerin etkili olması isteniyorsa bu kanalların, bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verecek biçimde, açık ve belirgin olması gerekir. Yüksek nitelikli kararlar alma, insan vücudunun merkezi sinir sistemine benzer bir iletişim sistemine sahip olmakla mümkündür. Sistem tıkanır ya da çalışmazsa, faaliyetlerin eşgüdümlenmesi bozulur ve amaçlara varma zorlaşır.⁶⁴

Dikey İletişim, yukarıdan aşağı doğru iletişim, kurumun alt basamaklarından üst basamaklarına doğru gerçekleşen iletişime denir.⁶⁵ Okullarda aşağıdan yukarıya doğru iletişim genellikle öğretmenlerin yöneticilere verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Bu iletişim türü astların gereken bilgileri üstlerine ulaştırma aracı olarak kullanılır. Yukarıya doğru iletişimde esas olan işgörenlerin yaptıkları iş ve yönetim hakkındaki fikirlerini üst makamlara ulaştırabilmeleridir.⁶⁶

Bu tür iletişimlere hiyerarşik iletişim de diyoruz. Bu tür iletişim çoğunlukla otoriter yapılarında bulunur. Aşağı doğru iletişim de ancak üst'ün sorduğu bilgi aktarılır.⁶⁷ Önemli bir konu da olumlu iletişim kurma gereğidir. Çalışanlara iş amaçları iletilirken buyruk aldığı duygusunun önüne geçilmeli ve işlerin yapılması için gerekli teknik araçların uygunluğu denetlenmelidir.⁶⁸

Aşağıdan yukarı doğru iletişim, bir kurumda iletinin üst yönetim basamaklarından aşağıya doğru aktığı iletişim biçimidir. Dikey örgütlenmiş bir yapıda yönetim basamaklarının sayısı yatay örgütlenmiş bir yapıya daha çok olacağından aşağı doğru iletişimin büyük ölçüde yönetim basamakları arasında gerçekleştiği görülmektedir. Örneğin Milli Eğitim bakanlığının kurum yapısı göz önünde bulundurulduğunda ortaya yukarıdan aşağıya doğru şöyle bir iletişim şeması çıkar.⁶⁹

⁶⁴ Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997, s.258

⁶⁵ Açıkgöz, a.g.k., s.24

⁶⁶ Demir, a.g.k., 2003, s.145

⁶⁷ Üçok, T., Yönetim İlkeleri, Ankara, 1992, s.146

⁶⁸ Baykal, B., Organizasyonların Yönetimi, İstanbul, 1981, s.303

⁶⁹ Açıkgöz, a.g.k., s.24

“Yatay İletişim, aralarında yönetsel yetki bakımından farklılık bulunmayan kişilerin kurduğu iletişimidir.”⁷⁰

Denetimi güç olmasına rağmen, etkin bir kontrol sağlandığında yatay iletişimin iş görenlerin morallerini, işten doyumlarını yükselttiği ve kurumun havasını daha demokratik kıldığı söylenebilir.⁷¹

Çapraz İletişim, bazı durumlarda kurum mensupları aynı kurumun kendilerinin bağlı olduklarından farklı birimlerinde kendileri ile aynı düzeyde, alt ya da üst düzeyde bulunan kişilerle de iletişimde bulunurlar. Bu şekilde yapılan iletişim çapraz iletişimidir. Bu tür iletişim bireylerin çeşitli psikolojik gereksinimlerini karşılamak üzere gerçekleştirebileceği gibi çalışanların işleri nedeniyle çeşitli kurum birimleri ile farklı bağlarının olması nedeniyle de gerçekleştirilebilir. Çapraz iletişim farklı birim ve kurumlar arasındaki bilgi ve fikir alışverişini hızlandırılması açısından çok etkilidir.⁷²

Farklı bir anlatım olarak çapraz iletişim, bilginin standart dikey ve yatay iletilme sırasını takip etmeden direk göndericiden alıcıya iletilmesidir.⁷³

Dışa Dönük İletişim, kamunun içinde bulunduğu toplumun yapısını, özelliklerini tanımak ve kendi varlığını topluma tanıtmak için dışa dönük iletişim kanallarının kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Kurum içindeki iletişim kanallarının etkili olması yetmez. Aynı şekilde kurumun çevresiyle etkileşimi sağlayan dışa dönük iletişim kanallarının da etkili bir biçimde etkili olması zorunludur.

Bir kurumun toplum içerisindeki yerinin iletişim yapabildiği alanla kısıtlı olacağı vurgulanmıştır. Buna göre kurum, ulaşabileceği en uzak yere kadar iletişimi götürmelidir. Bu durum da kurum için olduğu kadar, kurum dışı ilişkilerin düzenlenmesini zorunlu hale getirmektedir. Dışa dönük iletişim-Kurum dışı iletişim; diğer örgütler, kamu kuruluşları, sendikalar, tüketiciler ve hatta biçimsel olmayan örgütlerle ilişkilerde söz konusudur.

⁷⁰ Açıkgöz, a.g.k., s.26

⁷¹ Başaran, 1982, s.164

⁷² Açıkgöz, a.g.k., s.47

⁷³ Oktay, M., İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, İstanbul,1996, s.187

Biçimsel Olmayan İletişim, bu iletişim şekli, formal iletişimin dışında kurumun günlük çalışması sırasında sürekli olan ve genellikle resmi olandan niceliksel açıdan fazla gerçekleşen iletişimdir. Resmi olmayan iletişim kurumdaki “burada her şey işte böyle yapılıyor” sözüyle özetlenebilir. İnfomal iletişim, kurum içinde kurallar dışı yapılanmayla bağımlı olup, kurum içindeki kararları etkileyen kişilerarası ilişkiler ağıyla kendini gösterir. Bu kararlar resmi şemalarda yer almasa da resmi şemalar için görevsel olabilir ve onları tanımlayabilir ya da resmi şemalarla uyumlu olmayabilir, onlara ters düşebilir. İnfomal iletişim, formal sürece ters düşse bile kurumsal işleyişte görevsel olabilmektedir.⁷⁴

“Biçimsel olmayan iletişim çeşitlerinden olan söylenti ağı okullardaki infomal iletişim sistemidir. Okul içindeki söylenti ağında bireyler bilgiyi sözlü olarak aktarırlar. Bireyler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan doğal iletişim yöntemlerinin geliştirilmesi, söylenti ağının gelişmesine neden olmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin en son haberleri ve dedikoduları paylaşarak iş ve okul ortamından bir süre uzaklaşmaları rahatlamalarını sağlamak ve motivasyonlarını arttırmaktadır.”⁷⁵

“İnfomal iletişimin sakıncalı yönleri ise; gerçek bilgileri, özel yorumları, kuşkuları, her tür saptırılmış bilgileri de dolaştırabilir.”⁷⁶

1.4. İnsan İlişkileri Açısından İletişimin Önemi

“İlişki, “iki şey arasında karşılıklı ilgi, bağ, münasebet, temas” şeklinde tanımlanmaktadır. Bireyler arasında toplumsal etkileşim ve karşılaşma ise kişiler arasında ilişki olarak tanımlanmaktadır.”⁷⁷

Kişilerin psikolojik ve toplumsal gereksinmelerinin karşılanması ve bu yolla toplumsal amaçların daha etkin bir biçimde yerine getirilmesi ile insan ilişkilerinin önemi daha da artmıştır.⁷⁸

⁷⁴ Erdoğan, İ., İletişimi Anlamak, Ankara, 2005, ss.269-270

⁷⁵ Demir, a.g.k., ss.145-146

⁷⁶ Can, H., Tecer, M., İşletme Yönetimi, Ankara,1978, s.165

⁷⁷ TDK, 2005

⁷⁸ Kongar, E., Toplumsal Yapı Örgütsel Yapı İlişkileri Üzerine Bir Deneme, Yönetim Sosyolojisi, Ankara, 1979, s.14

“Başka insanlarla ilişki kurmadan bir kimsenin kişiliğini oluşturması olası değildir. İnsanın kendisi, doğumundan ölümüne kadar başka insanlarla yaptığı etkileşimin bir ürünüdür. Böyle bir yaşamda insanı sürekli güdüleyen güç ise, kişiler arası güvenliği sağlama gereksinimidir. Kişiliğin incelenmesi demek, kişinin değil kişinin başkalarıyla etkileştiği durumları incelemektir. Kişilik gelişiminin düzenli aşamaları, insanın oldukça düzenli görünen kişiler arası ilişki basamaklarına dayanır. Çocuk, bebekliğinde anası ile; biraz büyüdüğünde babası ile; daha sonraki gelişim basamaklarında da sırasıyla arkadaşları ve karşıt cinsten kişilerle ilişki kurar.”⁷⁹

İletişim, insanların birbiriyle ilişki kurma aracı olduğundan bir gönderici birde alıcı öğeleri vardır. Burada amaç göndericinin mesajı almasıdır ve gönderici mesajı aldığı anda iletişim tamamlanmış olur. Ancak; alıcıdan göndericiye geri besleme yapıldığında bu iki yönlü iletişimi oluşturur. İletişim esnasında her iki tarafın da söylediği söylemediği yaptığı yapmadığı her şeyin bir anlamı vardır. Yüz ifadesinin beden duruşunun, sesin ve bakışın anlamı vardır. İnsan ilişkilerinde birey beş temel ilişki gereksinmesini karşılamak ister. Bu gereksinimler, önemsenme, kabul edilme, değerli görünme, yeterli görünme ve sevilmedir.

İletişim insanların toplu yaşamasının ürünü ve gereğidir. İnsanlarda iletişim kurma gereksinimi doğuştandır ve bir arada yaşayan insanların ilişki kurmadan etkileşmeden yaşamları sürdürmeleri olanaksızdır. İnsanların içinde buldukları değişik sosyal grupların özelliklerine göre iletişimin amacı ve biçimi değişir. Birey iletişim aracılığıyla çevresi ve kendi yaşamında etkin ve belirleyici olmak ister. Buna göre kişi açısından özel amaçları farklı olsa bile asıl amaç çevre üzerinde etkin olmak, karşısındakilerde davranış oluşturmak, tutum değiştirmek ve geliştirmektir.⁸⁰

“Başarısızlığın nedenleri konusunda yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, duygusal hayatlarında ve iş yaşamlarında başarısızlığa uğramış insanların yüzde 80’i, başkalarıyla iyi ilişkiler kuramamaktadır. Bu insanların en belirgin özellikleri iletişim konusundaki yetersizlikleridir. Yine bu araştırmaların sonuçlarına göre, iş yaşamındaki başarıda entelektüel birikim ve iş konusundaki beceri ile tecrübenin payı yüzde 25 iken, nitelikli insan ilişkileri kurmanın payı yüzde 75’dir.”⁸¹

⁷⁹ Başaran, İ., Ethem, Örgütsel Davranış, Ankara, 1991, s.69

⁸⁰ Zillioğlu, a.g.k., s.24

⁸¹ Guilane-Nachez, Erica, İletişim mi? Kolay!, İstanbul, 2003, ss.7-8

“Anlamlar, algılar ve davranışlar dünyasının temel taşı olan iletişim, insanoğlunu tüm yaşamı boyunca her zaman, her koşulda ve her yerde yakından izlemektedir. Özel hayatımızda yaşadıklarımız, sokakta tanık olduklarımız, işte karşılaştıklarımız iletişim gerçeğini yeniden öğrenmemize ve sorgulamamıza neden olmaktadır. Bu anlamda da iletişimin sürekliliği, insan ilişkilerinde iletişimin ne denli gerekli olduğunu hissettirmektedir. İnsan yaşamında çok önemli olan iletişim süreci, insanın kendini tanıması ile başlamakta ve yine insanın kendisinde son bulmaktadır. Bu işleyişin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi insan ilişkilerinin başarısını sağlamaktadır.”⁸²

1.5. İletişimi Sağlama Koşulları

“Sağlıklı bir iletişim sürecinin gerçekleşmesi için öncelikle insanların birbirleri ile bağlantılı olması, ilişkili olması, birbirlerini tanıması, birbirlerinden korkması ve birbirlerinden nefret etmemesi gerekir.”⁸³

İletişimin sağlıklı olmasında ideal olan ilişki biçimi hem kaynağın hem de alıcının etkin olmasıdır. Bu iletişim biçiminde çözümün kim tarafından getirildiği değil her iki tarafça benimsenmesi önemlidir. Bu ilişki biçiminde her iki kişi de sorunları işbirliği içinde çözmeye ve potansiyellerini daha iyi ortaya koymaya çalışır. Ayrıca bu iletişim biçimi ile kurumlardaki çatışmalar ve sorunlar hasıraltı edilmez, çözülmeye çalışılır.⁸⁴

Kurum içinde formal iletişimin bir sisteme göre yapılması ve informal iletişimin etki altına alınması aşağıdaki gibi bazı şartların gerçekleşmesine bağlıdır:

- Tüm iletişim kanalları açık tutulmalı ve iletişim kanallarından çok yönlü olarak yararlanılmalıdır.
- Görüş ve davranışlarda katılmayı artırmak açısından, hizmet içi eğitim faaliyetlerinden de bir iletişim aracı olarak yararlanmalı ve bu doğrultuda geliştirilmelidir.

⁸² Gürüz - Eğinli, a.g.k., s.244

⁸³ Açıkalm, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara, 1996, s.95

⁸⁴ Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000, s.66

- İnfomasyon akımının verimli olması için haber alma birimleri kurulmalı ve çalıştırılmalıdır.
- Kişilerarası ilişkileri geliştirecek etkinlikler düzenlenmeli, sık sık konferans tekniklerinden yararlanılmalıdır.
- Söylentilere gerçeklerle engel olunmalı, iletişim engelleri azaltılarak ve kaldırılarak iletişim aralıksız sürdürülmelidir.⁸⁵

Mesajın en iyi şekilde aktarılabilmesi için kurulan iletişimin biçimi büyük önem taşır. Resmi bir toplantı, resmi bir sunum, baş başa görüşme, yazılı rapor gibi iletişim biçimleri olabilir. Seçilen iletişim biçimi, dikkati çekme çabasını başarıya götürmede etkilidir. İletişimdeki başarısızlıkların bir nedeni de seçilen iletişim biçiminin yanlış olmasıdır. Örneğin yazılı bir raporla iletilmesi gereken bir mesajı, sohbet havasında geçen bir yüz yüze görüşmeyle iletmeye çalışmak yanlış olacaktır.⁸⁶

2. KURUMSAL İLETİŞİM

2.1. Kurumsal İletişimin Tanımı ve Önemi

Kurumlar belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimlerdir.⁸⁷ Kurum belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelmiş görevleri yapmakta olan kişiler arasında kurulmuş dinamik ilişkilerden oluşur. Bu ilişkiler sisteminin kurulması, diğer bir deyimle kişilerin kurumsallaşmaları ancak iyi bir iletişim sistemiyle gerçekleştirebilir. Her kurumun ortak amaçlar varlığı, üyeler arasında bilinçli bir etkileşim, başkalarının kabul edilmiş bir kimlik ve görev, yetki ve sorumlulukların bildirilmesi gibi koşulların olması gerekmektedir.⁸⁸

Her ne sebeple kurulmuş olursa olsun tüm kurumlarda, iletişim her zaman var olan bir faaliyettir. Çünkü insanlar kurum içinde iletişim aracılığı ile ilişki kurabilir ve kurumsal faaliyetlerden haberdar olabilirler. İletişim, yönetim süreci içerisinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin biçimde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar.⁸⁹

⁸⁵ Açıkgöz, a.g.k., s.47

⁸⁶ Leigh A., Maynard M., Kusursuz İletişim, Çev. Füsün Doruker, 1999, s.56

⁸⁷ Ülkü, D., Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, Ankara, 1974, s.7

⁸⁸ İsmail, T., Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli, 1996, s.22

⁸⁹ Akat, İ., Gönül Budak, İşletme Yönetimi, İzmir, 1997, s.280

Kurumsal iletişim; kurum üyelerinin eylemlerini, kurum hedeflerini karşılayacak şekilde eşgüdölemek, üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla kurum üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur.⁹⁰ Kurum ve birey üzerinde önemli etkileri olan iletişim, yöneticilerin başarısı ve kurumun etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreçtir. Yapılan bir araştırma; toplantılar, raporlar, mektuplar, telefon görüşmeleri, faksler gibi iletişim etkinliklerini kullanarak işlerini yürüten yöneticilerin zamanlarının %80'ini iletişim faaliyetlerine ayırdıklarını ortaya koymuştur.⁹¹

Kurum, birbiriyle iletişim kurabilecek insanlar olduğunda, bunların katkıda bulunmaya gönüllü olarak, bir ortak amacı gerçekleştirmeye başlamaları ile kurulmuş olur. Böylece bir kurumun öğeleri, iletişim, hizmet etmeye gönüllülük ve ortak amaçtır. Bu nitelikleri ile kurum, bir işbirliği sistemidir.⁹²

“Biçimsel örgütler ile toplumsal örgütler arasındaki benzer yönler ise her ikisinde de bireylerarası ilişkilerin, belli davranış kalıpları içinde gerçekleşmesi ve düzenlilik göstermesi, üyelerin uymak zorunda oldukları kuralların bulunmasıdır.”⁹³

İnsanların birbirlerini daha iyi anlamaları ve tanımaları, bir kurumda işlerin daha iyi yapılması ve sorunların daha iyi çözülebilmesi için sağlıklı bir iletişime ihtiyaç vardır. Örneğin, bir kurumda yönetim süreci iletişimle başlar. Eğer iletişimle gereken bilgi alınamazsa organizasyonda oluşan sorunları bilmek ve çözmek mümkün olmaz.⁹⁴

Son yıllarda kurum ve yönetim alanında elde edilen gelişmeler kurumsal iletişimin yeri ve önemi bakımından büyük değişikliklere yol açmıştır. Kurumsal iletişimin önemi, kurumların büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına uzmanlaşmanın artmasına yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, kurumların toplumsal sorunlara eğilmelerine ve kurumlarda uyumsuzlukların, insancıl ilişkiler yöntemleriyle çözümlenmesine son zamanlarda verilen değere paralel

⁹⁰ Tutar, H., Örgütsel İletişim, Ankara, 2003, s.116

⁹¹ Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul 2000, ss.157-158.

⁹² Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış, Ankara, 1998, s.72

⁹³ Gürgen, H., a.g.k., s.32

⁹⁴ Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, 2006, s.249

olarak gittikçe artmıştır. Bugün kurumların verimlilik ve etkinliklerinde rol oynayan en önemli etmenlerden birinin kurumsal iletişim olduğu artık kesin olarak anlaşılmıştır.⁹⁵

2.2. Kurumsal İletişimin İşlevleri

“Kurumlar açısından iletişimin pek çok işlevinden söz edilebilir. Bunların arasında en önemlisi eşgüdüm işlevidir. Kurumlarda iyi bir iletişim olmadan, kurum üyelerinin faaliyetleri birbirinden bağımsız ve kopuk bir şekilde gerçekleşeceği için örgütsel amaçlara ulaşmak mümkün olmaz. Bir örgüt içinde iletişimin işlevlerini dört grupta toplayabiliriz:

- Bilgi sağlama işlevi.(Kurum içi ve kurum dışı faaliyetleri destekleme)
- Etkileme ve ikna etme işlevi.(Kurum ve ürün yönetimine kimlik oluşturma)
- Birleştirme işlevi. (İyi bir kurum vatandaşı olarak bireyleri toplumsallaştırma)
- Emir verme ve öğretim-eğitim işlevidir.(Düzenleme)”⁹⁶

“Kurumlar açısından, kurumsal iletişimde en önemli nokta, bir eşgüdüm işlevinin olmasıdır. Yukarıda sayılan düzenleme, ikna etme, bilgi verme ve bütünleştirme işlevleri arasında bir eşgüdüm olmazsa, kurumsal iletişimin başarısı zorlaşır. Aynı eşgüdüm kurumsal iletişimin kullanıldığı çeşitli yöntemler içinde geçerlidir.”⁹⁷

2.3. Kurumsal İletişim Kanalları

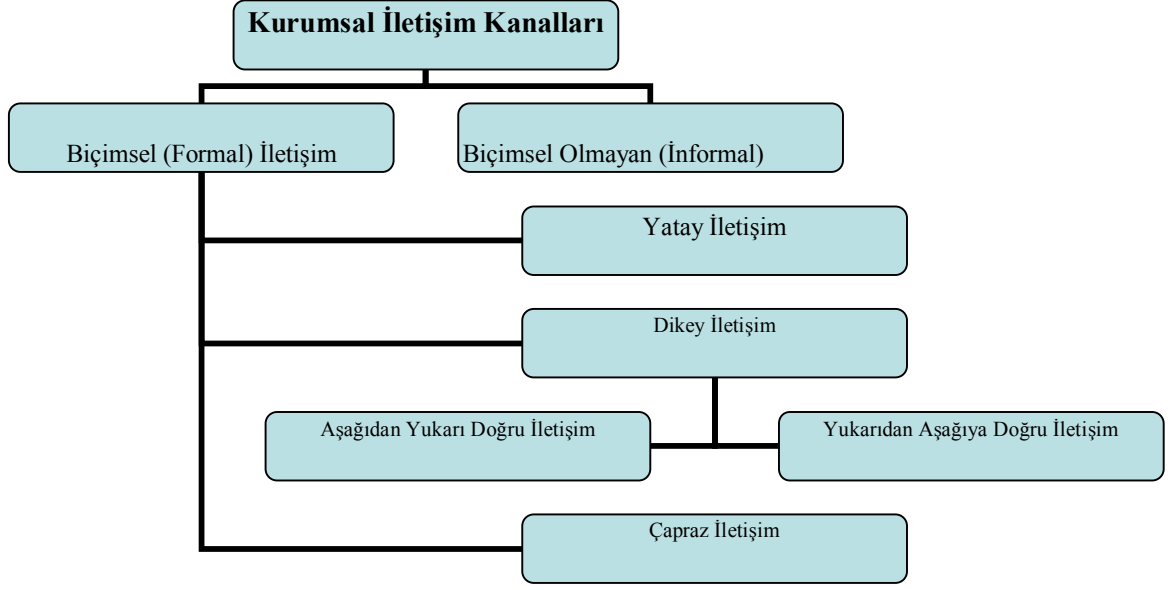
Kurum içinde çeşitli bölümler veya kişiler arasında işleyen ilişkiler ya önceden belirlenmiş biçimsel kanallar üzerinde ya da önceden kestirilemeyen doğal kanallar aracılığı ile gerçekleşir. Kurumlar gerek içsel gerekse dışsal yapıda sürekli ilişkiler içinde çalışan kuruluşlardır. Bu çalışmaların verimli olarak yürütülmesi ve amaçlara en etkin biçimde ulaşılması için iç ve dış ilişkilerin düzenli olması gerekir. Genel bir deyişle, kurumsal araç olarak nitelendirilen iletişim düzeni, kurum içinde veya dışında çeşitli organlar, bölümler ve kişiler arası ilişkileri belirli kanallar aracılığıyla düzenler, denetim altında tutar ve kendine özgü araçlarla öğeler arası ilişkiler kurulma ve geliştirilmesini sağlar.⁹⁸

⁹⁵ Dicle, Ü., Bir Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Haberleşme, Ankara, 1974, s.25

⁹⁶ Paksoy, M., Acar, A. Cevat, Örgütsel İletişim, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No:22, Eskişehir, 1996, s.6

⁹⁷ Akyürek, R., Kurumsal İletişim Yönetimi, Eskişehir, 2005, s.9

⁹⁸ Sabuncuoğlu, Z., – Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2005, ss.130-131



Şekil 2. Kurumsal İletişim Kanalları⁹⁹

2.3.1. Kurumlarda Biçimsel (Formal) İletişim Kanalları

Yapılan araştırmalarda formal iletişim türleri dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim şeklinde sınıflandırılmıştır.¹⁰⁰ Dikey iletişim yönetici ve çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimi tanımlarken, yatay iletişim çalışanlar arası iletişim anlamına gelmektedir. Dikey iletişim yönetici-öğretmen yönlü yukarıdan aşağı doğru olabileceği gibi öğretmen-yönetici yönlü aşağıdan yukarı doğru da olabilir. Farklı birim yöneticileri ya da çalışanları arasındaki iletişim ise çapraz iletişimdir. Kurumsal iletişim kanalları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

2.3.1.1. Kurumlarda Dikey İletişim

Yönetim ve çalışanlar arasında var olan iletişim kanalıdır. Dikey iletişim, farklı hiyerarşi kademeleri arasında yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru yapılan iletişim ve mesaj alışverişidir. Bir başka ifadeyle dikey iletişim, hiyerarşi kademeleri boyunca üstlerle astlar arasında yer alan, yukarıdan aşağıya üstten asta ve aşağıdan yukarıya asttan üste mesaj akımlarını ifade eder.¹⁰¹ Yetkiden gelen buyrukların,

⁹⁹ Bu şekil araştırmacı tarafından çizilmiştir.

¹⁰⁰ Demir, K., a.g.k., 2003, s.144

¹⁰¹ Sigband N., Bell A., Communication For Management and Business, Fifth Edition Scott Foresman and Company, 1984, s.23

yönergelerin ve bilgilerin iletilmesi ve çalışanların yönetimi bilgilendirmesi dikey iletişim kapsamı içinde gerçekleşir.¹⁰²

2.3.1.1.1 Kurumlarda Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Emir komuta zincirini izleyerek yönetimin üst yönetimden astlara enformasyon, görüş, öneri ve emirlerin aktarılmasını izleyen iletişimdir. Uygulamada baskın olan iletişim boyutu budur. Bir işin nasıl yürütüleceğine ilişkin yönergeler, kurumların çalışma işleyişi, kural ve koşulları konusunda açıklamalar, çalışanların başarı değerlendirmeleri, kurumsal amaçların açıklanması, işin yapılmasının gerekliliği yukarıdan aşağıya doğru iletilen haberler arasında yer alır.¹⁰³

Kurum içinde iletişimin yönünün üst yetkiden alt yetkiye doğru gerçekleştiği iletişim biçimidir. İş amaçları, buyrukları, buyrukların gerekçeleri, kurum prosedürleri ve politikaları, kurum amaçları, iş başarımı değerlemesi ve amaçları ve kullanıldığı yerlerdir. Kurum içinde yaşanan gelişme ve değişikliklerle ilgili bilgilendirme eksikliği iş güvensizliği doğurur. Bu nedenle iletişim değişim ve değişikliklerin sonunda değil başında gerçekleşmelidir.

Bir diğer konu ise olumlu iletişim kurma gereğidir. Çalışanlara iş amaçları iletilirken buyruk aldığı duygusunun önüne geçilmeli ve işlerin yapılması için gerekli teknik araçların uygunluğu denetlenmelidir.¹⁰⁴

2.3.1.1.2. Kurumlarda Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Yerçekimi yasasının aksine iletişim kurumlarda aşağıdan yukarıya doğru da akar. Bireyin kendisi, performansı ve sorunları hakkındaki bilgiler, diğer çalışanların sorunları hakkında bilgiler, kurumsal politika ve uygulamalar hakkında bilgiler, yapılan işlerin nasıl yapıldığı ve nasıl yapılacağı konusundaki bilgiler, aşağıdan yukarıya doğru akar. Bunların yanında gayri resmi tartışma ve öneriler, öneri paketleri, anket ve oylamalar, şikâyet

¹⁰² Baykal, a.g.k., s.303

¹⁰³ Aydın, M., a.g.k., 2005, s.161.

¹⁰⁴ Baykal, a.g.k., s.303

işlemleri ile ilgili bilgiler aşağıdan yukarıya doğru akar. Bunlar genel olarak astların verdiği raporlar, öneriler ve tepkilerdir.¹⁰⁵

Okullarda aşağıdan yukarıya doğru iletişim genellikle öğretmenlerin yöneticilere verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Bu iletişim türü astların gereken bilgileri üstlerine ulaştırma aracı olarak kullanılır. Yukarıya doğru iletişimde esas olan işgörenlerin yaptıkları iş ve yönetim hakkındaki fikirlerini üst makamlara ulaştırabilmeleridir.¹⁰⁶

Yöneticilerin çoğu, kendilerini bilgilendirmedikleri için astlarına kızarlar. Diğer yandan astlar da yöneticilerinin kendilerini dinlemediklerinden yakınır. Yukarıya doğru iletişimin önündeki engellerin çoğu insan ilişkilerinden ve özellikle işgörenlerin yöneticilerinden korkmalarından kaynaklanır.¹⁰⁷

2.3.1.2. Kurumlarda Yatay İletişim

Aynı kademedeki yöneticilerin yöneticilere; iş görenlerin iş görenlere üst kademelerin emrine gerek kalmadan, karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde meydana gelen iletişimdir. Yatay iletişim kurumsal birimler arasında eşgüdümün sağlanması açısından oldukça önemli bir işleve sahiptir. Kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi başka bir deyişle örgütsel etkinlik açısından gerekli olan bilgilerin, farklı görüşlerin örgüt çalışanları tarafından paylaşılmasını sağlar. Bu tür bir iletişim çalışanların mesleki ve sosyal açıdan bütünleşmesini sağlayarak kurumda birliğin ve üyelerinin iş doyumlarını yükseltmektedir.¹⁰⁸

Bir örgütün düzenli olarak işleyişini sağlamak için, aynı düzeyde bulunan bölümler arasında da iyi ilişkilerin kurulması gerekir. Bu nedenle her şeyden önce örgütsel amaçlara ulaşmada, bölümler arası ilişkilerin nasıl olacağı belirlenmelidir.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Tutar - Yılmaz, a.g.k., s.157

¹⁰⁶ Demir, a.g.k., s.144

¹⁰⁷ Gürgen, H., a.g.k., s.135

¹⁰⁸ Oluç, M., İşletme Organizasyon Sevk ve İdaresi, İstanbul, 1959, s.35

¹⁰⁹ Gürgen, H., a.g.k., s.73

2.3.1.3. Kurumlarda Çapraz İletişim

Bazı olağanüstü durumlarda bir yönetici kendi bölümü dışında çalışan diğer iş görenlerle doğrudan doğruya ilişki kurabilir. Örneğin, olağanüstü bir olay, beklenmedik bir kaza durumunda işyerinin güvenlik işleriyle sorumlu müdür yardımcılarında biri, tüm iş görenlere basamaksal kanalları kullanmaksızın doğrudan doğruya emir verebilir. İşte bu durumda çapraz iletişim söz konusu olmaktadır. Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarını giderme ve olağanüstü durumlarda zaman kazanma olanağı vermesi bakımından önem taşımaktadır.¹¹⁰ Diğer bir deyişle çapraz iletişim, bilginin standart dikey ve yatay iletilme sırasını takip etmeden direk göndericiden alıcıya iletilmesidir.¹¹¹

2.3.2. Kurumlarda Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim Kanalları

“Kurumlar, yapısal ilişkiler çerçevesinde belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Kurumlar her zaman bir yapı ve buna uygun olarak geliştirilmiş yapısal ilişkiler çerçevesinde faaliyette bulunmazlar; örgütsel amaçların belirlenmesinde yalnızca, bazı belirli faaliyetler eşgüdümleir. Ancak pek çok nedenlerle örgüt içinde yer alanlar, bu sınırlar içinde kalamazlar. Çalışanlar arasında çeşitli ilgiler ve ihtiyaçlar biçimsel olmayan örgütleri ortaya çıkarır.”¹¹²

Biçimsel olmayan iletişim, düzenlenmeyen, resmi yolları önceden belirlenmeyen bir iletişim olduğu kadar, söylentileri, dedikoduları ve kasıtlı haberleri de içeren bir iletişim biçimidir. Bu çeşit iletişim, kurum içerisinde doğal olarak gelişir ve çalışanların sosyal tatmin bulmalarındaki etkisi açısından biçimsel iletişimden daha önemli bir görev üstlenir. Biçimsel olmayan iletişim, bir bilgiyi aktarmanın yanı sıra, biçimsel iletişim ile aktarılan mesajların grup amaçları doğrultusunda süzülmesini de sağlar. İnformal iletişimin de, grup içerisinde otorite kaynaklarına bağlı olarak geliştiği bilinmektedir.¹¹³

İnformal iletişimin kurum açısından sakıncalar yanında, bir takım yararları da vardır. İnformal iletişim yararlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

¹¹⁰ Sabuncuoğlu, Z., Çalışma Psikolojisi, Bursa, 1984, ss.82-83

¹¹¹ Oktay, a.g.k., s.187

¹¹² Tutar, a.g.k., 2003, s.133

¹¹³ Tutar, a.g.k., 2003, s.134

- İnsan unsuru, her zaman örgütün temel unsurudur. İyi yönetildiği takdirde, doğal iletişim yöneticiler için etkili bir yönetim aracı olabilir.
- İnfomal iletişim sayesinde, potansiyel çatışma kaynaklarının tespit edilmesini sağlar. Bu sayede çatışmaların ortaya çıkmadan önlenmesi sağlanır.
- Doğal iletişim yöneticiler için bilgi kaynağı olabilir. Yöneticiler informal iletişimle iç çevredeki değişiklikler hakkında bilgi alarak, değişen koşullara uyum amacıyla, gerekli iç yapı düzenlemelerini gerçekleştirebilirler.
- Doğal iletişim, kurumlarda işbirliğinin, ekip çalışmasının ve sosyal ilişkilerin gelişmesini ve bu yolla çalışanlara psikolojik doyum sağlar.¹¹⁴
- İnfomal iletişim, örgütün çevresindeki değişiklikleri zamanında haber alınmasını ve değişen koşullara uymak üzere iç yapısında gerekli değişiklikleri devamlı ve etkin bir biçimde yapmasını sağlar.
- İnfomal iletişim, örgütlerde bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlar.¹¹⁵

Dışa Dönük İletişim:“İşletmeler, toplumun bir parçası olup ondan soyutlanamazlar. Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yer alan kurum, yaşamını amaçlara dönük biçimde yürütebilmesi için yeni koşullara uymak ve toplumsal ilişkiler kurmak zorundadır. Bu nedenle sadece, iç yapıyı oluşturan iletişim düzeni kurmak ve işletmek yeterli değildir. Çağın gerçeklerine uygun olarak kurum dışı ilişkilerin de belirli bir düzen içine sokulması gerekir. Dışa dönük kanallar aracılığıyla toplumun çeşitli kesimlerine bilgi aktarılır. Devlet, kredi kuruluşları, diğer kurumlar ve eğitsel kuruluşlarla ilişkiler kurulur, onlara mesaj iletilir, onlardan bilgi alınır. Böylelikle işletme-toplum bütünleşmesine gidilir.”¹¹⁶

2.4. Kurumsal İletişim Araçları

“Kurumlarda yer çeşitli iletişim kutupları arasında hemen her gün, her an ilişkiler kurulur. Bu ilişkiler kurumsal ve bireysel çıkarları dengede tutacak düzeyde kurulursa işletmenin amaçlarına varması kolaylaşır. Kurumsal yapı içinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi amaçla gerçekleştirileceği de önemli bir sorundur. Kullanılacak iletişim araçlarının kutuplar arası ilişkileri geliştirecek ve anlaşma

¹¹⁴ Tutar, a.g.k., 2003, s.138

¹¹⁵ Gürgen, a.g.k., 1997, s.80

¹¹⁶ Sabuncuoğlu, - Tüz, a.g.k., s.138

ortamı yaratacak nitelikte olması gerekir. Bu nedenle iletişim araçlarının seçimine özen gösterilmesi gerektiği açıktır. Önemli olan bilgi akımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı işleyen iletişim araçlarını yere ve zamana göre seçmektir. Burada kurumlarda geçerliliği ve etkinliği kabul edilen yazılı, sözlü ve elektronik araçlara kısaca değinilecektir.”¹¹⁷

Kurumsal iletişim araçları şunlardır:

- Sözlü İletişim Araçları
- Yazılı İletişim Araçları
- Elektronik İletişim Araçları

Sözlü İletişim Araçları: Sözlü iletişimde alıcı, verilen mesajı yalnızca duymakla kalmayıp, göndericinin duygu, düşünce ve amacını açıklayan el ve yüz hareketlerini de görebilme imkânına sahiptir. Sözlü iletişim, ister doğrudan isterse belirli bir iletişim kanalıyla olsun mutlaka bir dile ihtiyaç duyar.¹¹⁸

“Kurumlarda sözlü iletişim, aynı anda geri bildirimine izin vermesi nedeniyle tercih edilir. Genel olarak en etkili iletişim biçimi, sözlü ve yüz yüze olanıdır. Bunun nedeni alıcının duymakla kalmayıp, aynı zamanda göndericinin duygu ve tutumlarını, jest ve mimiklerini görebilmesidir.”¹¹⁹ “Karşılıklı soru ve cevaba fırsat tanıyan sözlü iletişim, anlaşılmayan noktaların açıklanması ve konunun tekrar edilmesi açısından büyük yarar sağlar.”¹²⁰

Yazılı İletişim Araçları: Kamusal işletmenin rutin faaliyetleri esnasında üst yönetimce oluşturulan strateji, politika, talimatlar ve emirler işletme içerisinde kamu içi yazışmalar yoluyla alt kademelere iletilmektedir. Aynı şekilde alt kademelerdeki faaliyetlere ilişkin rapor ve dokümanlar yine yazışmalar yoluyla üst kademelere iletilmektedir. Bu işletme içerisinde resmi haberleşmenin yazılı olan türünü ifade etmektedir. Hemen tüm işletmelerde kamu içi yazışmalar yüzyıllardır kullanılmaktadır. Son yıllarda kâğıtsız ofis uygulamalarının artmasına paralel olarak kamu içi yazışmaların azalmasına rağmen hala çoğu işletme için kâğıt üzerindeki yazışmalar iletişimin temel

¹¹⁷ Sabuncuoğlu - Tüz, a.g.k., s.139

¹¹⁸ Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2004, s.236.

¹¹⁹ Tutar, a.g.k., 2003, s.70

¹²⁰ Vural, Z., Beril, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul, 2003, s.143

aracı halindedir. Özellikle kamu örgütlerindeki iletişim araçlarına bakıldığında yazışmaların ne kadar yaygın olduğu ve buna bağlı kırtasiyecilik sorununun yüksek boyutlarda olduğu bilinmektedir.

Yazıların saklandığı dosyaların, iletişimin kaydedildiği bantların, filmlerin bir süre sonra güvenli bir yerde arşivlenmesi gerekir. Örgüt arşivinin düzenlenmesi, bakımı, istenen bilgilerin anında bulunması yeniden yerine konulması yönetimin önemli görevlerindedir. Örgütün arşivi iyi düzenlemediğinde geçmiş bilgilerden yararlanma zorlaşır; bazı hukuk sorunları ortaya çıktığında çözülmesi olanaksızlaşır. Bu yüzden örgütün düzenli bir arşivinin bulunması gerekir.¹²¹

“Günümüz bilgi çağında iletişim sistemlerinin bilgiye bağlı olarak yürütüldüğü, bilgisayar ağlarıyla iletişimin gerçekleştiği görülse de, iletişimde yazının öneminden dolayı insanoğlu kâğıdı ve kalemi her zaman kullanacaktır.”¹²²

“İletişimde yazının önemini şöyle sıralayabiliriz:

- Fikirler yazılı olarak daha kapsamlı şekilde düşünülmeye başlanabilir.
- Beğenilmeyen bilgiler, dokümanlar iletilmeden önce değiştirilebilir, gereken düzeltmeler yapılabilir.
- Yazıların kalıcılığı vardır, yıllar sonra tekrar incelenebilir.
- Yazılar ispat belgesi yerine kullanılabilir.
- Kurallar, yönergeler, emir ve direktifler yazılı olarak verildiğinde daha etkili olur.
- Mesaj anlaşılmadığında tekrar okunabilir.”¹²³

Elektronik İletişim Araçları: Bilişim teknolojisinin gösterdiği önemli gelişmeler, insanların iş ve özel hayatının her aşamasında kullanılır olmasıyla, yeni bir anlayış, yaklaşım ve davranış biçimi kendini hissettirmeye başlamıştır. Bilgisayar teknolojisi ve internet alanındaki gelişmeler zaman ve mekân kavramını ortadan kaldırmış, dünyanın üzerinde çok uzak yerlerde bulunan insanlar birbirleriyle kurulan bağlantı sayesinde çok yakın ilişkiler içine girmeye başlamışlardır.¹²⁴

¹²¹ Başaran, İ., Ethem, Yönetim, Ankara, 1989, s.190

¹²² Göral, R., Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, Ankara, 2002, s.139

¹²³ Şakar, Ö., Küçükaslan, N., Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, Bursa, 2006, s.59

¹²⁴ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1999, s.399

Elektronik iletişim araçlarından en yaygın ve en eski olanı e-postadır. Elektronik iletişimin kabul görmesindeki en büyük etkenler hız artışı ve maliyetteki düşüştür. Ayrıca yazılı iletişimdeki doküman kalabalığının yerini önemli ölçüde elektronik iletişimdeki doküman akışı almıştır. E-imzanın yaygınlaşması ve güvenliğinin daha iyi sağlanıyor olması, doküman yönetim sistemlerinin kullanımı gibi teknolojik imkânlar kademeli ve resmi yazışmaların elektronik ortamda yürütülebilir olmasını sağlamış ve pek çok kurumda kısmi veya genel olarak uygulamaya koyulmuştur.

Kurum içi iletişimde ise kurumdaki iletişim dizgesinin etkili işleyişi iletişim araçlarının seçimine ve ileti düzeyine bağlıdır. Yönetim ya da yöneticilerin oluşturduğu iletilerin özelliği ve bu iletilerle amaçladıkları etki yanında aracın hızı, geri bildirim olanağı sağlanması, araç ve etkinlikler için ayrılacak bütçe kurum içi iletişimde kullanılacak araçların etkinlik biçimlerinin belirlenmesinde önemli olan noktalar. Kurum içi iletişimin gerçekleşmesinde günümüze kadar kullanılan iletişim araçları ve etkinlikler şunlardır.

- Kurum dergisi ya da gazetesi gibi yayın organları,
- Kurum binasının çeşitli yerlerindeki duyuru panoları,
- Kapalı devre televizyon ya da video,
- Kurum çevresine ve içine yönelik yayın yapan radyo istasyonları
- Kurum çalışanlarının telefon ederek bilgi edinebileceği telefon haber servisi,
- Düşünceler ve şikâyet kutusu,
- Kurum yöneticilerine telefon etme ya da onlarla görüşme hakkı biçiminde uygulanan açık kapı yönetimi,
- Belirli zamanlarda gerçekleştirilen yüz yüze görüşme yöntemi,
- Çalışma konseyleri ya da komiteleri yoluyla istek görüş ya da yakınmaların iletilmesi yöntemi,
- Kurum hakkında bilgi veren video ve slayt gösterileri,
- Kurumla ilgili bilgi vermek için hazırlanan kurumun tarihçesi, başarılarını, yöneticilerini, etkinliklerini, hizmetlerini tanıtan broşürler ve kitapçıklar,
- Çalışanlarla yapılan toplantılar ve konferanslar,
- Yöneticilerin iş ortamını ziyaretleri,
- Çalışanların kurumun öteki birimlerini dolaştırılarak bilgilendirilmesi,

- Başka kentlerdeki kurum birimlerine turlar düzenlenmesi,
- Çalışanlara yönelik yıllık toplantılar,
- Spor etkinlikleri,
- Kutlamalar,
- Kurum ürünlerinin ve yapısının anlatıldığı gösteriler ve sergiler,
- Kurum kulüpleri ve toplumsal tesislerden yararlanma,
- Çalışanlara ve ailelerine gönderilen mektuplar,
- Kurum bültenleri.¹²⁵

2.5. Kurumsal İletişimi Etkileyen ve Engelleyen Faktörler

Uygun iletişim yöntemi benimseme ve bunu doğru olarak kullanma hem kişisel ilişkilerde, hem toplumsal yaşamda çok önemlidir. Etkili iletişim yöntemini benimsemek ve bunu ilişkilerimizde doğru olarak kullanabilmek için iletişim engellerini bilmekte yarar vardır.¹²⁶

“Türkiye’de kamu yönetiminin başarısızlığında rol oynayan önemli unsurlar siyasal, idari ve ekonomiktir. Bu yapısal sorunlar nedeniyle Türkiye’de devletin ya da kamu yönetiminin başarılı hizmet sunması zor görünmektedir. Özellikle güçlü ve merkeziyetçi yapının toplumun taleplerinin kendine akmasını engellemesi, siyasal istikrarsızlık, seçilmiş-atanmış bürokraside genel uzlaşmazlık, çok büyük bir idari merkeziyetçi yapının zor olması, devlet memurlarının ilgili mevzuatın da koruması nedeniyle halka karşı değil sadece üstlerine karşı sorumluluk duymaları gibi nedenler kamu kuruluşlarının başarılı şekilde çalışmasını engellemekte ve başarısızlığa götürmektedir.”¹²⁷

Her kurum çeşitli alt sistem ya da bölüm ve öğelerden oluşur. Kurumun bölüm ve öğeleri, karşılıklı dayanışma halinde olup, aralarında devamlı ve dinamik ilişkiler vardır. Bu ilişkilerin doğal bir sonucu olarak, kurumlar uyumsuzlıklardan ve iç gerginliklerden soyutlanamaz. Her kurumda iletişimi etkileyen dolayısıyla kurumun verimliliğini ve etkililiğini düşüren bazı sebepler, engeller vardır. Bunlar:

¹²⁵ Okay, A., Kurum Kimliği, İstanbul, 2008, s.173

¹²⁶ J. Donnelly ve diğ., Fundamentals of Management, Irwin/McGraw-Hill Company, USA, 1998, s.386

¹²⁷ Çevik, H., Hüseyin, Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, Ankara, 2004, s.215

- Amirlerden kaynaklanan faktörler: Astların sorunları karşısında üstlerin takındıkları tavırlar da çok önemlidir. Üstlerin astlarını dinlerken sabırsız davranmaları ya da ilgisiz görünmeleri, dinlemek istememeleri, üstlerin astlardan gelen dilek ve şikâyetleri hoş karşılamamaları da iletişimi engelleyen hususlardandır.

- Kamu yapısından kaynaklanan faktörler: Yönetimde aşırı merkeziyetçilik olursa, gönderilen bütün mesajların bir merkezden çıkması ve gelen bütün mesajların bir merkeze girerek orada değerlendirilmesi, bu merkezin yükünü çok büyük oranda arttırmaktadır. Bunun sonucunda kurumsal iletişim etkililiği de düşmekte, bu merkezin çalışmasıyla doğru orantılı olmaktadır. Ayrıca otoriter tutumun olduğu bir kurumda daha çok biçimsel iletişim hâkim olmakta ve astlar sorunlarını üste iletmekten çekinmektedirler.¹²⁸

- Geri besleme eksikliğinden doğan faktörler: Geri besleme iletişimin etkililiğinin sağlanmasında en etkili hususlardan biridir. Geri besleme, başkalarını nasıl etkilediği hakkında göndericiye verilen bilgidir ve iletişim ile istenen hedefe ne derecede ulaşıldığını kontrol etmek ve gereken düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olmak için yapılır.¹²⁹

- Kişisel Faktörler: “İletişim sürecinin iki temel unsuru olan gönderici ve alıcı, aynı zamanda etkin bir iletişimi önleyici rol de oynayabilirler.”¹³⁰ Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar etkili iletişimi engelleyici rol oynayabilir. İnsanlar arası etkileşim ve olumlu iletişimi engelleyen kişisel etmenleri inceleyecek olursak, kişisel düşünce ve fikirleri tek doğru olarak benimsemek, başkalarının fikir, düşünce ve duygularını önemsememek ve saygı göstermemek olduğunu görürüz.¹³¹

- Dil güçlüklerinden doğan faktörler: Dil güçlükleri mesajı kodlarken kullanılan sembollerle ilgilidir. Dil, insanlara mahsus en gelişmiş iletişim aracı olarak kabul

¹²⁸ Dicle, Ü., Bir Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Haberleşme, Ankara, 1974, s.119

¹²⁹ Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1993, s.151

¹³⁰ Koçel T., İşletme Yöneticiliği, 10.Baskı, İstanbul, 2005, s.543

¹³¹ Donnelly J. ve diğ., Fundamentals of Management, Irwin/McGraw-Hill Company, USA, 1998, s.387

edilmektedir. Dili zihnimizdekileri başkalarına aktarmayı sağlayan bir araç olarak tanımlayabiliriz.¹³²

- Bilgi eksikliğinden doğan faktörler: Yetersiz bilgi de gönderici ile alıcı arasında bir engel teşkil eder. Gönderilen mesajı anlamayan biri, duruma göre ya anlamadığı yerleri aklından doldurur ya da ilgisi dağılıp başka şeyler düşünmeye başlar. Artık mesajı alacak durumda değildir. Gönderici olarak, ne hakkında konuştuğumuzu bilme sorumluluğumuz vardır. Konuştuğumuz ya da yazdığımız ifadelerde boşluklar varsa, her şey ne değil ise, alıcılar bu boşlukları kendi varsayımları veya önyargıları ile dolduracaklardır.¹³³

2.6. Kurumsal İletişim ve Verimlilik İlişkisi

İletişim kurumların daha verimli çalışabilmeleri için gerekli koşul olması sebebi ile bu konuda olması gereken ve dikkat edilmesi gereken hususları inceleyecek olursak; İletişimde bulunurken, bilginin gerektiğinden ne az ne de fazla verilmesine dikkat edilmelidir.¹³⁴ Kurumlarda görev alan yöneticiler olayları değerlendirirken çalışanlarının gözüyle bakabilmeli ve çalışan psikolojisi doğrultusunda empati yapabilmelidir. Gönderici, kendisini alıcı yerine koyup, mesajlarını alıcıya göre ayarlamalıdır. O zaman mesajlar daha rahat iletilebilir, dinleyen de mesajı alma gayreti gösterir. Bir kurum başarıya ulaşabilmek için öncelikle işgücü ile olan ilişkilerini düzenlemelidir. Bunun anlamı yeni elemanlar almak ya da var olanların aktivitelerini kısıtlamak değil onlarla birlikte çalışmayı öğrenmektir.¹³⁵

“İnsanların daima kendilerini güvende hissetmeleri ve etrafına güven duymaları önemli bir kurumsal gerçektir. Kaynağın inanılır bulunması iletişimin etkisini artırır. İnanırlılığın ise saygınlık ve güvenilirlik olmak üzere iki faktöre bağlı olduğu bilinmektedir. Saygınlık, kaynağın iletişim kurduğu konuda uzman olup olmadığı ve alıcının kaynağa duyduğu saygı ile ilgili bir özelliktir. Yüksek saygınlığa sahip bir kişiden gelen mesajların, alıcılar tarafından kolaylıkla kabullenileceği söylenebilir.”¹³⁶

¹³² Gökçe, O., İletişim Bilimine Giriş, Ankara, 1998, s.63

¹³³ Sayers, F. - Bingaman, C.- Graham, R., Yöneticilikte İletişim, İstanbul, 1993, s.14

¹³⁴ Şenatalar, F., Personel Yönetiminde Beşeri İlişkiler, 1985, s.255.

¹³⁵ Jeffrey, P., Çev., Sinem Gül, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, İstanbul, 1998, s.13

¹³⁶ Gürgen, H., a.g.k., s.155

II. BÖLÜM

OKULDA İLETİŞİM

Bu bölüm bir anlamda, birinci bölümde açıkladığımız İletişim ve Kurumsal İletişim konularının birleştirildiği, iletişimin okul ortamında insan ilişkilerine etkilerinin anlatıldığı bölüm olmaktadır. Bir ölçüde genelden özele doğru giderken asıl konumuzun detaylıca işleneceği bölüm olacaktır.

1. OKUL YÖNETİMİ ve İLETİŞİM

“Eğitim yönetiminde iletişim, eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmesi için yapılan, karar verme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi yönetim süreçlerini gerçekleştirmek için örgüt içi ve çevresiyle yapılan bilgi alışverişidir.”¹³⁷

Yöneticinin etkili bir iletişim ağı sağlaması ve bunu sürdürebilmesi için kendisini çevresindekilere benimsetmeli, yeterince iletişim kanalları kurmalı ve kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır. Başarılı bir yönetici kurumda olup bitenden öğretim kadrosunu haberdar eder ve onların görüşlerini belirtmelerine fırsat ve imkân tanır. Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim strateji ve ilkeleri şöyle açıklanmıştır:

- Girişimi başkalarından önce ele almak,
- İletişime yapıcı görüşlerle başlamak,
- Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
- Katılanları güdülemek,
- Başarılan işleri ortaya koymak,
- İhtiyaç ile ortaya koymak,
- İhtiyaç ile doyum arasında denge kurmak,
- Söylentilere gerçekle engel olmak.¹³⁸

¹³⁷ Tan, A., “İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ, 2003, s.33

¹³⁸ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1987, s.65

1.1. Okul Yönetimi

“Okul yönetiminde etik ilkeler, yönetici ve öğretmenlerin davranışları ile yansımaktadır. Eğitim yöneticisi başlangıçta atama ile geldiğinden, resmi yetkisinden güç alan bir üst konumundadır. Ancak, diğer işgörenler, öğrenciler, veliler ve diğer gruplar tarafından özümsemiğinde lider konumuna gelebilir. Eğitim yöneticilerinin liderlik rolünü kazanabilmelerinde sahip oldukları etik değerlerin büyük rolü vardır. Ülkemizde okul yönetimine ilişkin etik dışı sayılabilecek uygulamalardan bazıları aşağıda verilmiştir. Bu örnekler, okul yönetiminde etik tartışmaların da önemini ortaya sermektedir.”¹³⁹

“İnsan ilişkileri bir kurumdaki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir. Böylece, o insanların hem işbirliği ve verimi artar, hem de sosyolojik, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçları karşılanmış olur. İnsan ilişkileri kavram ve eylemi, üretici yararları ile örgüt yararlarını birleştirmeyi hedef tutar ve kurum amaçlarının en verimli biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunur. İnsan davranışlarının anlaşılmasında, temel ihtiyaçların bilinmesi gerekir. Bu ihtiyaçlar, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yardım edecek biçimde karşılanırsa, örgüt yararları ile üyelerinin yararları bütünleştirilmiş olur.”¹⁴⁰

Yönetimin birçok tanımı yapılsa da, kimi öğelerde özdeşlik göstermektedir. İncelenen elliye yakın yönetim tanımının ortaklaştıkları öğeler şunlardır:

1. Gerçekleştirilecek amaç ya da amaçların olması,
2. Bir amacı gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi,
3. İş bölümü ile dağılan insan gücünün bütünleştirilmesi.¹⁴¹

“Okul yönetiminde etik dışı davranışlar birkaç şekilde ortaya çıkabilir. Bunlardan ırk ayrımı, dinsel önyargılar, öğrenci ve işgörelere adil olmayan davranışlar, sözleşme ve anlaşmalara bağlı kalmamak, bedensel ve sözlü taciz gibi açıkça ortaya çıkan ihlaller kolayca fark edilebilir. Ancak etik davranışın gizli ihlalleri, yöneticiye dalkavukluk yapan arkadaş ya da bazı işgörelere yanlı davranma gibi kayırmalar şeklinde görülebilir. Eşin ya

¹³⁹ Aydın , İ., Eğitim ve Öğretimde Etik, Ankara, 2006, s.85

¹⁴⁰ Gürsel, M., Okul Yönetimi, Konya, 1997, s.127

¹⁴¹ Başaran, a.g.k., 1989, s.14

da akrabaların işe alınması, okulla iş yapan işadamları ya da örgütlerden hediye kabul edilmesi ya da başka çıkarlar sağlanması; çocuklarına özel ilgi gösterilmesini isteyen ailelerin tatillerde veya özel günlerde vermek istedikleri hediyelerin kabul edilmesi de etik dışı davranışlara örnek verilebilir. Tembel bir okul yöneticisi, okulun parasını zimmetine geçiren biri kadar etik dışı davranmış olur. Okulların niteliğinin artırılmasında ve liderliğin başarılı bir şekilde uygulanması için yüksek seviyede etik değerlerin geliştirilmesi ve uygulanması vazgeçilmezdir.”¹⁴²

1.2. Okul Yöneticisi Kavramı

“Okul yöneticisi denince akla genel olarak okul müdürü gelir. Fakat okul müdürünün dışında başka okul yöneticileri de vardır. Müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler de okul yöneticileri olarak nitelenebilir. Bunun dışında dersane ve özel kurslar gibi eğitimle ilgili kurum, kuruluş ve birimlerin yöneticileri de okul yöneticisini çağrıştıran niteliklere sahip olan yöneticilerdir. Bu durumda okul yönetimi ve okul yöneticisi başlığı altında sunulan yaklaşımlar ve modeller, başta okul müdürlerini, yardımcılarını, şube, zümre ve bölüm başkanlarını, dersane ve kurs yöneticilerini ilgilendirmektedir.”¹⁴³

“İnsan zamanının büyük bir kısmını çevresi ile iletişim kurarak yaşıyor. Kitap okuyarak, arkaya yaslanarak veya ayak ayak üstüne atmış vaziyette oturarak, insan bir şeyleri anlatmak ister. Yine takılarla, rozetlerle, odadaki eşyalarla, sözlerle, odadaki renklerle bir şeyler anlatılmak istenir. İletişim, yöneticilerin de aynı ölçüde iç içe olduğu bir süreçtir. Zira yöneticilerin sürekli olarak yüz yüze kaldıkları insan ilişkileri, çatışma, halkla ilişkiler, güdüleme, tören, toplantı, karşılama, uğurlama, gibi birçok eylemleri iletişim kavramının içinde algılamak mümkündür.”¹⁴⁴

Okul yöneticisinin, okulda oluşacak iletişim ortamına katkısı çok önemlidir. Okulda etkili iletişimin kurulmasında okul yöneticisinin etkisi çok önemli olduğundan, okul yöneticisinin iletişim etkilerini incelemenin faydası olabilir. “İletişimci olarak okul yöneticisinin rollerini şöyle açıklarır:

¹⁴² Aydın , İ., a.g.k., 2006, s.92

¹⁴³ Erdoğan, a.g.k., 2000, s.89

¹⁴⁴ Açıklım, a.g.k., 1995, s.39

- Öğretimsel lider çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerekçi olarak değerlendirir.
- Öğretimsel lider, özlü ve açık olarak konuşur ve yazar. Örgütsel iletişim sağlamada güzel konuşma ve becerisine sahiptir.
- Öğretimsel lider, çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya çalışır. Çatışma durumlarına açıklık getirir ve çatışmaları etkili bir biçimde yönetir.
- Öğretimsel lider, sorun çözme tekniklerin öğrenerek, grubun eylem yönünü seçmesi kolaylaştır.
- Öğretimsel lider, öğrenci, veli öğretmen arasındaki gülcü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir.
- Öğretimsel lider, bir grup üyesi gibi çalışır; grup üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir. Kişisel ve grup hedeflerini birbirleriyle bütünleştirir.”¹⁴⁵

“Etkili okul öğretim yönünden güçlü olan okuldur. Etkili okulda sadece seçilmiş, yetenekli değil de tüm öğrencilerin temel beceri ve davranışları öğrenmesini sağlayan; öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psiko-motor, sosyal ve estetik gelişmelerinin garanti edildiği bir öğrenme çevresi yaratılmıştır. Etkili okulun amacı da okuldaki öğretimin niteliğinin geliştirilmesidir.”¹⁴⁶

“Öğretimin etkililiğini artırmak, öğretim çabalarını birleştirmekle mümkündür. Okul yöneticisi, okulda öğretimin etkililiğini artırmak için sorulacak soru kritik bir öneme sahiptir. Okul yöneticileri aşağıdakileri uygulayarak, personel arasında olumlu bir ilişki yaratmalıdır:

- Okulda açık ve dürüst bir ilişkiler ağı oluşturulmalıdır. Öğretmen ve okul yöneticileri arasında güven olmalıdır.
- Öğretmen problemlerini, ihtiyaçlarını dinlemelidir.
- Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için, işbirliği oluşturmalıdır.
- Öğretmen performansını değerlendirmek için, veriler toplanmalıdır.
- Öğretim uygulamalarından dönüt sağlanmalıdır.
- Öğretimin kalitesini artırmak için, kalite göstergeleri göz önünde tutulmalıdır.

¹⁴⁵ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003, s.59

¹⁴⁶ Bursalıoğlu, a.g.k., 1987, s.78

- Etkili öğretim üzerine workshoplar geliştirilmeli, öğretmen becerileri artırılmalıdır.
- Öğretimin felsefesi ve öğretmenlerin öğrencilere karşı davranışları değiştirilmelidir.¹⁴⁷

Okul müdürlüğü bir meslek midir? Bazı görüşler okul yöneticiliğini bir meslek olarak kabul etmezler. Buna gerekçe olarak da okul müdürlerinin ücret ve çalışma koşullarını belirleme yetkilerinin olmamasını gösterirler. “Ancak bu durum, okul müdürlüğünün meslek olmadığını gerekçelendirmekte yeterli değildir. Okul müdürlüğü aşağıdaki gerekçeler sebebiyle bir meslek sayılmaktadır.

1. Okul yöneticiliği belli bir uzmanlık bilgisini gerektirmektedir,
2. Okul müdürlüğü hizmetini herkes yerine getiremez,
3. Hizmet öncesinde bir yükseköğrenim görmüş olmak gereklidir,
4. Okul müdürlerinin belli lisans ve sertifikalar kazanmış olmaları gerekir,
5. Okul müdürlüğüne girişte belli sınavlardan geçmiş olmak gereklidir,
6. Okul müdürleri etkili ve yeterli bir hizmet için yaşam boyunca eğitimlerini sürdürürler,
7. Okul yönetimi alanında pek çok araştırma yapılmaktadır ve okul müdürleri bu araştırma sonuçlarından uygulamalarında yararlanarak sorunları bilimsel bir yaklaşımla ele almaktadırlar,
8. Uygulamada etkililiği sağlayacak pek çok standartlar belirlenmiştir ve okul müdürleri bu standartlara göre davranmak zorundadırlar.¹⁴⁸

Okul yöneticiliği, başka mesleklerde olduğu gibi bilimsel çalışmalardan faydalanır hale getirilmelidir. Bunun için öncelikle okul yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmeli ve hem gelecek yöneticiler hem de mevcut yöneticiler için yetiştirme programları düzenlenmelidir. Ayrıca yönetici atama yönergelerinde geçen lisans ve yüksek lisans düzeylerinde çalışmalar yapmış olma niteliği tercih edilir olmaktan ziyade bir zorunluluk haline getirilmelidir.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Gürsun, Y., İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Öğretimsel Liderlik Rollerine İle İletişim Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.24

¹⁴⁸ Aydın, İ., a.g.k., ss.82-83

¹⁴⁹ Erdoğan, a.g.k., 2000, s.81

1.3. Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi

“Eğitim Yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır.”¹⁵⁰

“Memleketimize yeni girmiş olan ve ilgili kurumlara da girmeye çalışan eğitim yönetimi, bir eğitim sistemini bütün olarak çözümlene ve birleştirmeyi hedefler. Ancak, modern kurum teorisinin belirttiği gibi; sistem birey, formal örgüt, informal örgüt, rol, statü ve ortam gibi stratejik parçalardan meydana gelir. Bu parçalar bir sistemde olduğu gibi, sistemi meydana getiren alt sistemlerde de bulunur. Modern teori birbirini etkileyen unsurlar topluluğu olarak tanımlanan sistem görüşünü kuruma uygulamış ve örgütü bir bağımlı değişkenler sistemi olarak kabul etmiştir. Fakat bazı faydalar, karar sürecinin bağımsız bir değişken olduğunu ve diğer süreçlerin bu eksen etrafında dönmesi gereğini de ileri sürmüş bulunmaktadır. Çeşitli yaklaşımlara rağmen, sistem görüşü örgüte girmiş ve bu bakımdan, sistem çözümlenmesi önem kazanmıştır. Çünkü kurumdaki birim ve görevleri koordine ve kontrol etmek için bir araç olarak kullanılan sistem, ancak sistem çözümlenmesi yoluyla geliştirilebilir.”¹⁵¹

“Okul Yönetimi, Eğitim Yönetimi’nin sınırlı bir alana yani okula uygulanmasıdır. Okul Yönetimi, Eğitim Yönetimi’nin bir alt uygulama alanıdır. Okul Yönetimi’nin Eğitim Yönetimi ile olan farkı şu şekilde açıklanabilir. Eğitim Yönetimi sistem ile ilgilenirken, Okul Yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir.”¹⁵²

“Eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanması olarak tanımlanan okul yönetiminin görevi, okuldaki insan ve madde kaynaklarını etkili bir biçimde kullanarak okulu görevlerine uygun yaşatmaktır. Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uygulanmasından meydana gelmekte ise, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirler. Eğitim yönetimi ve onun bir alt alanı olan okul yönetimi, devletin

¹⁵⁰ Kaya, Y.K., Yönetim:Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara, 1993, s.56

¹⁵¹ Çelik, a.g.k., 2003, s.60

¹⁵² Erdoğan, a.g.k., 2000, s.80

eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle sorumludur.”¹⁵³

“Eğitim, bireyin doğumundan ölümüne kadar devam eden bir süreçtir. Eğitim sürecini birbirini izleyen ve bir biri üzerine biriken öğrenme ve öğretme olayları oluşturur. Eğitim, bireyin tüm yaşamı boyunca ve okul dışında ve içinde yaşam boyu edindiği tecrübelerin bütünüdür. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulamasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetiminden sorumlu olan okul yöneticisi yani müdürdür. Müdür insan ve madde kaynaklarını usulünce sağlar ve öğretime öğretmenlerin kullanımını sağlar. Bir okul yöneticisi okulu her şeyden önde tutmalıdır.”¹⁵⁴

Türk Milli Eğitim Sisteminde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde günümüze kadar değişik uygulamalar süre gelse de Yönetici Eğitimi alanında bazı yenilikler yapılmıştır. “Eğitim yönetimi alanında eğitim veren kurum ve projelerden bazıları şunlardır:

- Üniversiteler: Yüksek lisans, doktora ve hizmet içi eğitim düzeyinde hizmet vermektedirler.
- Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Uzmanlık Programı
- Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi(MEHTAP)
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Akademisi: Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirilmesi için 23.10.1989 tarih ve 385 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Eğitim Akademisi'nin kurulması öngörülmüştür.
- MEB'nin Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları”¹⁵⁵

1.3.1. Okul Yönetiminde İnsan İlişkileri

“İnsan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemi olarak tanımlanmaktadır. İnsan ilişkileri kavramı, örgüt yararları ile birey yararlarını birleştirmeyi hedef tutar ve örgüt amaçlarının en verimli biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunur.”¹⁵⁶ “Yönetimde insan

¹⁵³Doğruer a.g.k., s.11

¹⁵⁴Doğruer, a.g.k. s.10

¹⁵⁵ Keskinç, K., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2007, ss.244-245

¹⁵⁶ Özdemir, S., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2007, ss.111-112

ilişkileri en etkili biçimde, kendi gereksinimlerini karşılamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için takım çalışmasına gidebilmelidir.”¹⁵⁷

“Okulun havası, eğitimin kalitesi ve çevreyle ilişkiler birbiriyle doğrudan ilişkili önemli değişkenler olarak düşünülebilir. Havası iyi olmayan bir okulun kaliteli eğitim yapması ve çevreyle iyi ilişkiler içinde olması beklenemez. Nitekim Türk Eğitim Sistemi bürokratik özellikleri baskın okulları, yaşamdan, velilerden, gelişmelerden giderek uzaklaşan eğitim-öğretim etkinlikleri ve merkezi örgütlenme sürecinde merkezkaç kuvvetiyle her geçen gün dağılan ve yoğun çatışmaların yaşandığı genel havası ile ciddi olarak eleştirilmektedir.”¹⁵⁸

Yönetimde insan ilişkileri bilimi ve yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişim düzeyi, okulda insan insana yeni insan ilişkilerini iyileştirmek için bilimsel bilgileri sunar. Yönetimde insan ilişkileri davranış bilimlerinin bulgularına dayanan uygulamalı bir bilimdir. Önderlik ve yönetsel davranış kuramlarının, bilimsel bilgi kullanarak, örgütsel etkinliği sağlamak için, çalışanların kurum çevresine uyumlarına, takım bilincini geliştirmelerine, çalışanlar arası çatışmayı ve örgütün yenileşmesini yönetmeye ilişkin eğitim yönetmenlerine, uygulamaya yönelik bilimsel bilgiler önerir. Yönetimle ilgili bir bilim dalı olan Eğitim Yönetimi dalının kapsamına: Türkiye Eğitim Sistemi, İlköğretim, Ortaöğretim, İşletmecilik, Uygulamalı Okul Yönetimi, Eğitim Yönetimi gibi dersler, konular girmektedir. Bu derslerde; Türkiye Eğitim Sistemi ile eğitim yönetiminin bütün yönleri hem kuramsal, hem uygulamalı olarak incelenmelidir.¹⁵⁹

Bir okulun yönetiminde rol oynayan öğeler iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılır. İç öğeler okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan öğelerdir. Yöneticiler, öğretmenler, memurlar ve diğer personel bunlar arasındadır. Dış öğeler ise okulun yapısında olmayıp, onu etkiler ve böylece yönetimde rol oynamış olur. Ana-baba, çevredeki baskı grupları ve liderleri, yönetim yapısı, iş piyasası ve merkez örgütü bu dış öğeler arasındadır.¹⁶⁰ Okul yöneticileri tüm bu öğeleri etkili ve verimli bir biçimde

¹⁵⁷ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara, 1991, s.130

¹⁵⁸ Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, 2. Baskı, Ankara, 2000, s.139

¹⁵⁹ Özer, Ş., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002, s.70

¹⁶⁰ Bursalıoğlu, a.g.k., 1991, s.135

kullanıp, tüm çalışanların katılım ve desteği ile sistemi sürekli iyileştirir ve okulu amaçlarına uygun olarak yönetirler.

1.3.2. Okul Yönetiminde İletişim

Geniş anlamda okulda iletişim süreci; eğitim-öğretim sürecine katılan herkesin davranışlarını değiştirmek, okulda bir haberleşme ağı kurmak, yönetici-öğretmen-öğrenci-veli ilişkilerini geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır. Okulda bir kurum olduğuna göre okulda da iletişim; formal ve informal olmak üzere iki tiptedir.

Formal iletişim, hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında bilgilerin ve kararların çift yönlü olarak akımıdır. Formal iletişim, kurumun formal yanını işletir ve ana kanal olarak hiyerarşiyi kullanırken informal iletişim kurumun informal yanını işletir ve bireyler arası ilişkiler yoluyla çalışır.¹⁶¹ Formal iletişim sistemi her zaman informal iletişim ağı ile desteklenir. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikâye ve dedikoduları kapsar.¹⁶²

“İnformal iletişim, örgüt üyelerinin kişisel ve sosyal ilişkilerine dayanır. İnfomal iletişim, otorite ve konumlara dayanmasa da otorite ve konum tamamen yok sayılmaz. İnfomal örgüt ve onun iletişim sistemi örgütsel amaçlardan çok bireysel amaçlara göre ayarlanmıştır. Bu nedenle, informal iletişim sistemi formal sistemle uyumlu ve tutarlı olmayabilir. Bu iki iletişim sisteminin birbiriyle tutarlı olması ya da olmaması, örgütsel amaçların bireysel amaçlarla ve işgörenlerin tutumları ile uyum derecelerine bağlıdır.”¹⁶³

“Son yıllarda, eğitimin niteliğini geliştirme amacına yönelik olarak genel kamu sistemi içerisindeki okullara daha fazla özerklik verilmesi, yetki aktarımı yapılması, öğretmenlerin yetkilendirilmesi ve okulların yerinden yönetilmesine doğru uluslararası bir eğilim ortaya çıkmıştır. Okulun başarısını yükseltmede araç olarak, bu yaklaşımlar daha fazla destek görmektedir.”¹⁶⁴

¹⁶¹ Ergin, A., Öğretim Teknolojisi İletişim, Ankara, 1995. 244

¹⁶² Çelik, V., Okul Kültürü ve Yönetimi, 3. Baskı, Ankara, 2002, s.42

¹⁶³ Aydın, M., 2005, s.161

¹⁶⁴ Ayaç, T., Okul Merkezli Yönetim, Ankara, 2000, s.15

1.3.3. Okul Merkezli Yönetimin Uygulanması

“Eğitim kurumlarında mevcut yönetsel yapıdan kaynaklanan iletişim sorunları vardır. Okul Merkezli Yönetim ile özellikle okul düzeyinde yönetici, öğretmen ve öğrenci arasındaki ilişkiler daha sağlıklı bir şekilde gerçekleşir.”¹⁶⁵

Okul Merkezli Yönetim’in hayata geçirilmesi ile merkezi sistem altında rutin olarak yapılan işlerin çoğunun okul seviyelerine kaydırılması sonucu, okullarda yapılan işlerin yoğunluğu artabilir. Merkezi sistemde uzmanların yaptığı işler, Okul Merkezli Yönetim ile özel donanıma sahip olmayan yöneticilerin inisiyatifine kalır. Bu da okul yönetiminde uzmanlığın gücünün azalmasına yol açar. Okul Merkezli Yönetim ile güç kazanan okullar, elde ettikleri otonomiye iyi kullanarak daha iyi gelişebilir. Ancak elde edilen özgürlüğü iyi kullanamayıp başarıları azalan okullar da olabilir. Okul Merkezli Yönetim, yöneticiden öğretmene kadar herkese yeni roller ve sorumluluklar yükler. Yeni rollerin ve sorumlulukların kolayca anlaşılması ise zordur. Bu durum personelin kendisini güvensiz hissetmesine yol açabilir.¹⁶⁶

“Okul merkezli yönetim, eğitim-öğretimi geliştirmek amacıyla okul düzeyindeki yetki ve sorumlulukların arttırılmasına, özerklik ve katılımlı karar almaya dayalı okulları temel karar almaya dayalı okulları temel karar alma birimi olarak kabul eden eğitimin yerinden yönetim biçimidir.”¹⁶⁷

“Okul merkezli yönetim uygulaması katılıma dayalı bir sistem olması nedeniyle okulların amaç ve görevleri açıkça geliştirilmeli ve bir anlaşma ile belirlenmelidir. Okulların gerçekleştireceği performans konusundaki talepleri açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Bu çerçevede okulların düzen ve disiplinle ilgili politikaları da açık olmalıdır.”¹⁶⁸

“Yerinden yönetilen bir eğitim sistemi demek merkezi otoritenin bütün yetki ve sorumluluklarının yerel düzeye aktarılması demek değildir. Nitekim yerinden yönetilen eğitim sistemine sahip olan birçok ülkede de eğitimde merkezi otoritenin tamamen devre

¹⁶⁵ Erdoğan, a.g.k., 2000, s.237

¹⁶⁶ Erdoğan, İ., Eğitimde Değişim Yönetimi, 2004, s.100

¹⁶⁷ Aytaç, a.g.k., s.17

¹⁶⁸ Balcı, A., Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma, Ankara,1993, s.15

dışı kalmadığı görülmektedir. Örneğin, Fransa’da öğretmenlerin eğitimi, sertifikalanması, atanması, not sistemi, ücreti ve çalışma koşulları ulusal düzeyde kontrol edilir. ABD’de ise bu uygulamalar eyalet düzeyinde merkezi otorite tarafından yerine getirilir.”¹⁶⁹

Milli Eğitim Bakanlığının son yıllarda Eğitim Bölgeleri oluşturarak katılıma dayalı bir sistem arayışına şeklen de olsa girmekte olduğunu görmekteyiz. Ancak oluşturulan bu Eğitim Bölgelerinin etkili bir şekilde işlediğini söylemek zordur. Ayrıca Eğitim Bölgelerinin ve oluşturulan birimlerin işlevsel olabilmesi için daha köklü ve yasal adımlarda atılmamıştır.¹⁷⁰

1.3.4. Okul Yöneticisinin Güç Kaynakları

Kurumlarda güç ve denetim merkezde toplandığı için iletişim yapısı da merkezi bir özellik gösterir. Kararlar, katılımcı bir yönetim anlayışı ile değil, tepe yönetimindeki kişiler tarafından alınır.¹⁷¹ Yasal olarak güç kullanımı makama verilir; ama uygulamada makama atanan kişi eliyle kullanılır; böylece yasal güç kişiselleşir. Güç kişiselleştiğinde yöneticinin bilişsel gücü, düşünce sistemi, duyguları, törel inançları gibi tüm kişilik özellikleri, makam gücünü etkilemeye başlar; yönetim biçimi yönetim biçimine dönüşür. Bu yüzden bir makamın gücünü başka bir yönetici kullandığında, öncekinden değişik bir yönetim biçimi ortaya çıkar.¹⁷²

“Okul yöneticisi, eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları öncelikli olarak bilmelidir. Özellikle eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, özümsemelidir. Bu doğrultuda yeni bir bin yıla girerken okul yöneticileri, Çoklu Zekâ Kuramı, Duygusal Zekâ, Beyin Haritaları, Portfolio sistemi gibi kuram ve uygulamalardan haberdar olmalıdır. Çünkü yürütülecek olan yöneticiliği bu kuramlardan etkilenen öğretimle ilişkilendirmek için bunları bilmek kaçınılmaz bir zorunluluk olarak görünmektedir. Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluk alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri de iyi bir şekilde kullanmalıdır. Ancak her alanda değişimin çok hızlı olduğu günümüzde başarılı bir okul yöneticisi için önceden belirlenmiş

¹⁶⁹ Erdoğan, İ., Türk Eğitim Sistemi, İstanbul, 2005, s.85

¹⁷⁰ Erdoğan, a.g.k., 2005, s.86

¹⁷¹ Gürgen, a.g.k., 1997, s.169

¹⁷² Başaran, İ. Ethem, Örgütsel Davranış, Ankara, 2008, s.299

olan yetki ve sorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir. Yönetici, gücünü sadece yükümlülükleri ile ilgili mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır. Yöneticiye genel olarak güç kazandıran kaynaklar aşağıdadır:

Teknik Güç: Planlama, liderlik teorileri, örgütsel yapılar, zaman planlaması gibi konularda sahip olunan bilgi ve becerilerin sağladığı güç.

İnsan İlişkileri Gücü: Okulda çalışan kişilerle ve çevrede bulunan diğer kişilerle kurulan sağlıklı ilişkilerin sağladığı güç.

Eğitimsel Gücü: Eğitim, öğretim ve okulun işleyişi ile ilgili konularda sahip olunan bilgi ve becerinin sağladığı güç.

Sembolik Güç: Okuldaki işleyişlerin ne anlama geldiğini açıklayan değer sistemlerinin sağladığı güç.

Kültürel Güç: Okulda belirli süreçlerden geçerek oturmuş olan değerler ve ilkelerden oluşan informal yapının sağladığı güç.”¹⁷³

Bir okulda gücün olmaması gibi kişilerin sahip olduğu gücün kurum açısından dengesiz bir şekilde dağılmış veya toplanmış olması da sorun yaratabilir. Bu yüzden yöneticinin kurumunda bulunan güçler dengesini etkili bir şekilde yönetmesi gerekir.¹⁷⁴

1.3.5. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

“Yöneticilerin özellikleri, filozofik, psikolojik ve teknik başlıkları altında üç boyutta özetlenebilir. Filozofik boyut yöneticinin değer sistemlerini, psikolojik boyut kişilik özelliklerini, teknik boyutta bilgi ve becerilerini simgeler.”¹⁷⁵

“Bir okul yöneticisinin liderlik alanında yeterli olabilmesi şu tutumları göstermesine bağlıdır:

¹⁷³ Erdoğan, a.g.k., 2000, s.86

¹⁷⁴ Erdoğan, a.g.k., 2000, s.125

¹⁷⁵ Bursalıoğlu, a.g.k., 1994, s.213

- Okuldaki tüm ilgililerin katılımı ile öğretimi geliştirmeye ve öğrenci başarısını yükseltmeye odaklanmış bir okul kültürü oluşturmak,
- Hedeflenen öğrenci başarısına uygun öğretim stratejilerinin uygulanmasına olanak verecek örgüt yapıları ve program modelleri geliştirmek ve uygulamak,
- Farklı öğrenci ihtiyaçları ve öğretim yöntemlerine cevap verecek nitelikte öğretim malzemesi ve yaşantılarının temin edilmesi ve oluşturulmasını sağlamak,
- Düşünme ve sorun çözme becerilerini geliştiren, öğrenme yaşantılarına uygulayan öğretimi teşvik etmek,
- Öğrenci başarısını sürekli ve sistemli olarak ölçmek ve değerlendirmek,
- Başarı ölçümünde farklı değerlendirme stratejilerini uygulamaya koymak için öğretmenlere destek olmak,
- Müfredat ve öğretimin geliştirilmesi için başarı değerlendirmeye yönelik olarak elde edilen verilerden yararlanmak,
- Eğitimle ilgili yeni teknolojileri izlemek ve okulda kullanılmasını sağlamak,
- Eğitime yardımcı ders dışı etkinliklerin öğretim programı ile bütünleşmesini sağlamak,
- Okul vizyon ve misyonu ile tutarlı, sürekli gelişime olanak sağlayacak nitelikte personel geliştirme plan ve programları hazırlamak ve uygulamak,
- Yaşam boyu öğrenmeyi özendirme ve bu konuda çalışana model olmak,
- Okulu başarıya dönük şekilde örgütlemek,
- Öğrenci ve personelin kendilerine değer verildiğini hissetmelerine olanak sağlayacak bir iletişim yapısı oluşturmak,
- Kendisi de dâhil tüm çalışanların performansına yönelik yüksek beklenti kültürü oluşturmak,
- Öğrenci ve işgörenlerin başarılarını tanımak ve ödüllendirmek,
- İlgililerin katılımıyla okul kültürü ve iklimini düzenli olarak değerlendirmek,
- Karar almada mümkün olduğunca çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanmak,
- Öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte öğrenci hizmet programları geliştirmek ve uygulamak.¹⁷⁶

¹⁷⁶ Gürsun, a.g.k., ss.26-28

1.3.6. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğeler

1.3.6.1. Yönetici

“Yönetici, sorumlu insandır. Sorumluluklarını bilen ve en iyi şekilde uygulayan, birlikte çalıştığı kimselerle paylaşacağı pek çok değerleri bilen, uygulayan ve sonuç alan insandır. Var olan sorumluluklara ilave olarak diyebiliriz ki; yöneticinin önemli sorumluluğu da, kaynaklarını doğru kullanarak, gerekli sonuçları almaktır. Başarılı, üretken, insanlarla ilişkileri iyi, liderlik kapasitesi yüksek ve birikimi yeterli olan yöneticiler başarılı olurlar.”¹⁷⁷

“Yönetici kavramı ile ilgili olarak son yıllarda, hem tanım olarak hem de terim olarak değişiklikler ortaya çıkmıştır. Yönetim işinin bünyesinin değişmesine paralel olarak yönetici terimi yerine, bu değişmeleri ve gelişmeleri daha iyi ifade ettiği düşünülen başka terimler kullanılmaya başlanmıştır. Yönetici terimi ve kavramının yerini almaya aday görülen bu kavramların başlıcaları şunlardır: Lider (Önder), Koç (Coach), Kolaylaştırıcı (Facilitator), Mentor (Koruyucu), Mümkün Kılıcı (Enabler), Destekleyici (Sponsor).”¹⁷⁸

Toplam kalite yönetimine iyi bir başlangıç yapabilmek için önce üst düzey yöneticilerin toplam kalite yönetimi felsefesini ve getireceği faydaları kavraması ve bu konuda kuvvetli bir inanca sahip olmaları gerekir.¹⁷⁹ Eğitim yöneticileri, okul müdüründen en üst kademe yöneticiye kadar kısa vadede zorlama, kontrol ve emretmeye dayanan, geçici başarılar elde eden kişi değil; uzun vadede yönetimi altındaki kişileri cesaretlendiren, rahatlatan ve böylelikle onların gelişimini sağlayan, TKY'yi benimseyen vizyoner birer lider olmalıdır.¹⁸⁰ Yöneticiler örgütlerinde kaizen felsefeleriyle sürekli daha iyiye götürecek bir kültür oluşturmaldırlar. Her birimin ve herkesin sürekli iyileştirilmesi çabaları ile sorun çıkmadan gerekli önlemler alınmalı ve hata baştan önlenerek sıfır hatalı yönetim tesis edilebilmelidir. Bu konuda başarılı uygulamaları görülen örgütlerin başarılı uygulamalarının adaptasyonu da yapılabilirdir.¹⁸¹

¹⁷⁷ Çağlayan, A., İlköğretimlerde Eğitimde Yönetim, Yönetimde Kalite, İstanbul, 2004, s.36

¹⁷⁸ Koçel, a.g.k., 2005, s.25

¹⁷⁹ Yenersoy, G., Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1997, s.194

¹⁸⁰ Bonstingl, J., Jay, Kalite Okulları, (Çev: Hayal Köksal), İstanbul, 2000, s.49

¹⁸¹ Peker, Ö., TKY'nin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği, Ankara, 1994, s.72

“Okul yöneticileri etkili bir okul kültürü ve iklimi oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu arttırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilirler.”¹⁸²

Okul, toplumsal yönü ağırlıklı olan bir örgüt olduğundan, okul yöneticileri karar alma aşamasında okul içi ve dışındaki birçok öğeden etkilenecektir.¹⁸³ Bu öğelerin en başında geleni belki de okul yöneticilerinin atamayla işbaşına getirilmiş olmaları gelmektedir. Atamayla göreve gelen bir okul yöneticisi daha çok statü lideri olmakta ve karizmatik bir lider olamamaktadır. “Ülkemizde okul müdürlüğünün ya da okul ve eğitim yöneticiliğinin, son zamanlara kadar öğretmenlikten ayrı bir meslek alanı olarak yeterince kabul görmediği belirtilebilir. 1998’de çıkarılan ve yapılan bazı değişikliklerle bugün uygulamada olan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerini konu alan yönetmelik gereğince, okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının seçimi için sınavlar yapılmakta ve temel ilkeler arasında liyakat öne çıkarılmaktadır. Bu uygulama, en azından okul yöneticiliğinin öğretmenlikten ayrı bir meslek olduğu düşüncesinin kabul edildiğinin bir işareti olarak görülebilir.”¹⁸⁴

“Eğitim örgütlenmesinde okul örgütlenmesi çok önemlidir; eğitim örgütlenmesi demek, aslında okulun örgütlenmesi de demektir. Okulun örgütlenmesinde görülecek en küçük kusurlar dahi okulun işlevini yitirmesine sebep olabilir.”¹⁸⁵

1.3.6.2. Öğretmen

“Öğretmenler; ailelerin, okul yönetiminin ve diğer öğrencilerin hem müşterileridir hem de tedarikçileridir. Öğrencilerin özgür ortamlarda sürekli gelişmelerine yardımcı olacak öğrenme yöntemlerini kullanarak eğitim sisteminde kaliteyi yakalamak için işbirliği içerisinde takımlar olarak çalışırlar; okul kültürünün yerleşmesi konusunda sabırlı bir şekilde yönetime destek verirler.”¹⁸⁶ “Öğretmenlerin okullardaki en önemli rolü bilgi yayıcılıktır. Öğretmenlerin bu rollerini başarı ile ifasında sürekli gelişmeye açık olması

¹⁸² Çelik, a.g.k., 2002, s.50

¹⁸³ Açıkalın, a.g.k., 1995, s.56

¹⁸⁴ Özdemir, a.g.k., 2007, s.79

¹⁸⁵ Başaran, İ. E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1988, s.150

¹⁸⁶ Bonstingl, a.g.k., ss.88-94

beklenir. Öğretmenlerin sosyal yeterliliklerinin teknik yeterliliklerinden daha etkili olduğu araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır.”¹⁸⁷

Öğretmenlerin, okul başarısı ve öğrenciler üzerinde büyük etkiye sahip olan öğretmenlerin mesleği isteyerek yapması bu etkiye olumlu katkı yapacaktır. Araştırmalara göre öğretmenlerin % 46'sının öğretmenliği isteyerek yaptığı, çoğunluğunun ise mesleğe karşı isteksiz olduğu görülmektedir. Bu ise okul kültürünün yerleştirilmesinde olumsuz bir etki olabilir.¹⁸⁸

“Öğretmenlerin öğrenciler üzerindeki etkileri, onların toplumsal yaşama adaptasyonuna da etkilemektedir. Öğretmen, sınıf içinde iletişimi çok dikkatli ve etkin olmalıdır. Şayet sınıftaki öğrencilerin öğretmenlerine olan güveni sarsılmışsa veya sınıftaki öğrencilerin öndekileri yazar uyur, ortadakileri bakar uyur, arkadakileri de yatar uyur hale geliyorsa, o sınıfta verim ve kalite beklemek hayalcilik olur. Bu nedenle öğretmen ders işleme anında ve eğitim süreçlerinin tüm aşamasında aktif olmak zorundadır. Dersin her aşamasında demokratik bir anlayışla öğrenci katılımını sağlamalı ve başarıyı sürekli teşvik etmelidir.”¹⁸⁹

1.3.6.3. Eğitimci Olmayan Personel

“Okul örgütünde yönetici ve öğretmenler dışında kalan ve okulda çalışan memur, hizmetli ve diğer çalışanlar eğitimci olmayan personel olarak kabul edilmektedir. Bunların da okul kültürü üzerinde etkileri vardır.”¹⁹⁰ Eğitimci olmayan personelin, yönetime katılımı sağlanmalı ve sürekli gelişimi hedeflenerek, onların da performansından istifade edilmelidir. Eğitimci olmayan personelin tutum ve davranışlarının okul içindeki ve dışındaki öğeler üzerinde olumlu yahut olumsuz etkileri görülebilmektedir. Bu nedenle öğrenci üzerinde ve dolayısıyla eğitimin niteliği üzerinde de dolaylı olarak büyük etkisi bulunan bu personelin çok dikkatli olarak seçilmesi ve okulun amaçlarının benimsemeleri sağlanmalıdır.

¹⁸⁷ Bursalıoğlu, a.g.k., 1994, ss.69-75

¹⁸⁸ Gök, F., ve R., Okçal, Öğretmen Profili Araştırma Raporu , İstanbul, 1998, s.15

¹⁸⁹ Ceylan, M., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti, Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara, 1997, ss.23-24

¹⁹⁰ Bursalıoğlu, a.g.k., 1994, ss.75-76

Paydaşlar sürece dahil olmalıdır. (MEB 2007) Okul sadece öğretmen ve öğrenciden ibaret değildir. Okulda, hizmetliler, kantinciler, servisçiler, kütüphaneciler ve memurlarda bulunur. Toplantılara bu kesimlerin katılımı da sağlanarak hem okul çalışanlarının birbirini daha iyi tanımaları sağlanabilir. Bu kesimin yaptıkları işin, eğitim faaliyetleri için önemi hem kavratılmalı hem de diğer çalışanlar kendilerini önemli hissetmelidirler. Tek başına iyi öğretmenlere sahip olmak okulu başarıya götürmeye yetmez.¹⁹¹

“Okulun veya müdür odasının kapısında bulunan hizmetlinin davranış ve konuşması, okul-halk ilişkileri bakımından büyük önem taşır. Böyle etkileşim noktalarında bulunan bazı hizmetlilerin bu ilişkileri, çeşitli çatışma ve soruşturmalara yol açacak kadar kötü durumlara getirdikleri görülmüştür. Yine böyle personelden bir veya birkaçının, öğretmen kadrosu arasında ikilik yarattığı, yönetim ile öğretmenlerin arasını açtığı, ilişkilerin zorlaşmasına sebep oldukları zaman zaman görülmektedir.”¹⁹²

“Bu görevlilerin, eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesinde öğrencilere yaptıkları etkiler önemlidir. Bu yüzden eğitime yardımcı görevliler, eğitimin sürecine etkili bir biçimde yardım edilebilecek yeterlikte olmalıdırlar. Hizmet içi eğitim, yalnız öğretmenlere değil, eğitime katkıda bulunan yardımcı işgörenlere de açılmalıdır.”¹⁹³

1.3.6.4. Öğrenciler

“Öğrenci, eğitimin varoluş nedenidir.”¹⁹⁴ Öğrencilerin okul yönetimi ve yönetimi etkileyen diğer öğeler üzerinde büyük oranda belirleyici rol oynadığı söylenebilir.¹⁹⁵

Kalite okullarında öğrenciler, kendilerinin sürekli gelişimini yönlendirici ve destekleyici olarak, gereken ortam ve hizmetleri sağlayan öğretmen, yönetici ve diğer görevlilerin müşterileridirler.¹⁹⁶ Öğrencilerin sürekli gelişimini temin etmek için onların yönlendirilmesi ve bilgilendirilmesi gerekir. Burada öğretmenlerin etkin bir rol oynaması beklenir. Öğrenciler de kendileri, okulu ve toplumu için sürekli öğrenme ve gelişme fırsatlarını araştırmalıdırlar.

¹⁹¹ Özdemir, a.g.k., 2007, s.9

¹⁹² Keskinçilic, a.g.k., s.277

¹⁹³ Başaran, İ. Ethem, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2008, s.213

¹⁹⁴ Başaran, a.g.k., 1988, s.183

¹⁹⁵ Bursalıoğlu, a.g.k., 1987, s.77

¹⁹⁶ Bonstingl, a.g.k., s.39

Kalite okulları klasik yönetim aksine, öğrenci merkezlidir. Odak noktasında öğrenci vardır. Öğrenme süreci, öğretmen ve öğrencilerin enerjilerini sınırsız olarak sürekli gelişmeye yönlendirdikleri bir sarmaldır. Kalite okullarında esas müşteriler öncelikle öğrencilerdir daha sonrada onların aileleridir.¹⁹⁷ Toplam kalite yönetiminde veli memnuniyeti birinci öncelik olduğundan öğrencinin verimi burada etkili olacaktır. Bunun için eğitim-öğretim etkinlikleri öğrenci merkeze alınarak çeşitli araç-gereçlerle gerçekleştirilmelidir. Sadece söze dayanan metot ve tekniklerle yeterli öğrenme gerçekleştirilemez. Bu nedenle öğrenme ortamları araç-gereçlerle desteklenmelidir. Eğitim araç-gereçleri öğrencilerin somut denemeler yapmalarına imkân hazırlarken, onları motive ederek öğrenmeye zevkli ve çekici bir görünüm kazandırmaktadır.¹⁹⁸ Eğitim ortamları öğrencileri araştırmaya sevk edecek şekilde düzenlenmeli ve öğrenciye sorumluluk verilmelidir.¹⁹⁹ Öğrencilerde öğrenme arzusu uyandırılmalı, bunun için en ufak başarılar dahi takdir edilmelidir.

1.3.6.5. Anne-Baba (Veli)

Veliler ve aileler, öğrencilerin Tanrı vergisi zekâlarının gelişim fırsatını en üst düzeye çıkarmaya yardımcı olmak için, doğum öncesi ve doğum sonrası gereken psikolojik ve sosyolojik desteği sağlayan birer tedarikçi ve okulun toplam çabalarının müşterileridirler.²⁰⁰

Aile birey için yaşamındaki en önemli sosyal kurum anlamını taşıırken, toplumsal olarak da toplumun sağlığı, güvenliği, ilişki süreçleri gibi sosyal süreçlerin işleyişi açılarından önemlidir. Anne-baba çocuğun okul ile ilişkisinde veli statüsü kazanır veli rolünü üstlenir.²⁰¹

Öğrenme süreçlerinin her aşamasında okul ile etkili bir iletişim ve işbirliği içerisinde takım çalışması yapılarak, öğrenmenin bir süreç olduğu düşüncesinden hareketle öğrenme ortamlarında kaliteyi yerleştirmede okula yardımcı olmaları başarılı okul gereklerindedir. Böyle bir yardımın sağlanmasında okul yönetimine, öğretmene ve

¹⁹⁷ Bonstingl, a.g.k., s.36

¹⁹⁸ Gülşen, C., Eğitimde Oyunun Yeri, Anahtar Dergisi, Ankara, 1997, s.18

¹⁹⁹ Cafağlu, Z., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1996, s.114

²⁰⁰ Bonstingl, a.g.k., s.89

²⁰¹ Özdemir, a.g.k., 2007, s.72

dolayısıyla okula çok büyük görevler düşmektedir. Velilerin ve ailelerin okulu “benim okulum” olarak benimseyebilmesi için okulların öğrenme arzusu geliştiren, çevreyi yönlendiren, paydaşların gurur duyabilecekleri birer lokomotif görevi icra eden kurumlar haline gelmesi gerekir. Bunun için de okulların okul müfredat programları adı altında bölük-pörçük veri kırıntılarını içeren bir sistem olma rolünden uzaklaşması gereklidir.²⁰²

1.3.6.6. Sendikalar

"Çalışanların, çalışma yaşamına ilişkin sorunlarını çözmek, ortak çıkarlarını ve haklarını korumak, geliştirmek, çalışanlar arasındaki birlikteliği ve dayanışmayı sağlamak için kurdukları gönüllü birlikteliğe sendika denir."²⁰³ "Bazı sendikalar eğitime destek kapsamında çeşitli okullara yardımlarda bulunurken, bazı sendikalar da okul yaptırarak Türkiye'deki okul açığının kapanmasına katkı veriyor."²⁰⁴ Ayrıca sendikalar; okullarda çalışanlar arasında da ilişkileri düzenlemektedir.

Her düzeydeki eğitim yöneticisinin, eğitim sendikaları ve diğer meslek örgütleri arasında ayırım yapmaması ve üstelik onların çalışmalarını izleyerek gelişmelerine de yardımcı olması gerekir. Bu anlayışlara sahip olmayan, demokratik taleplerle ilgili birliktelikleri, meslek örgütlerini önemsemeyen eğitim yöneticileri kendi meslektaşları tarafından kabul görmeyecektir.²⁰⁵

1.3.6.7. Okul-Aile Birliği

Okul-aile birlikleri, okulların eğitim ve öğretim hizmetlerine etkinlik ve verimlilik kazandırmak, okulların ve maddi imkânlardan yoksun öğrencilerin zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak üzere; ayni ve nakdi bağışları kabul edebilir. Maddi katkı sağlamak amacıyla sosyal ve kültürel etkinlikler ve kampanyalar düzenleyebilir, okulların bünyesinde bulunan kantin, açık alan, salon ve benzeri yerleri işletirebilir veya işletebilirler. Okul-aile birliklerinin gelirleri her türlü vergi, resim ve haraçtan muaftır.²⁰⁶

²⁰² Bonstingl, a.g.k., 2000, s.32

²⁰³ <http://www.disktekstil.org/tr/?i=pages&id=295> (Erişim: 25.01.2009).

²⁰⁴ <http://www.tumgazeteler.com/?a=3845588> (Erişim: 25.01.2009).

²⁰⁵ Keskinkılıç, K., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2007, s.283

²⁰⁶ Özdemir, a.g.k., 2007, s.24

Demokratik toplumdaki okul yönetiminde önemli bir rol oynayan bu öge, hem yöneticiye hem öğretmen ile olan ilişkisi yüzünden, iki açıdan incelenmelidir. Çok kere ana-baba ile öğretmen arasına girmek zorunda kalan yönetici; bunların etkileşim neden ve sonuçlarını yakından izlemelidir. Ana baba genellikle öğretmen hakkında iyi niyet besler ve bu bakımdan, samimiyetle karşılanmaya değer. Unutmamak gerekir ki, ana-baba, çocukları gibi geçirmiş oldukları yaşantıların ürünüdür. Eğer Öğretmen, ana-babadaki davranış bozukluklarını bu yaşantılara kadar izleyebilir ve bu bozukluklarının nedenlerini bulabilirse, daha tarafsız kalabilir ve onlara karşı uyanacak olumsuz duygularını kontrol altına alabilir.

Anne-baba ile okul yöneticisinin ilişkilerinde etkili olmak isteyen okul yöneticisinin ana-baba ile öğretmen ilişkilerini iyi izlemesi gerekir. Çünkü Öğretmen gibi ana-baba da, karar sürecine katılan öğelerden biridir. Eğitim yönetimine özellik veren etkenlerin belki başında, eğitim girişimine katılan bireyler ve gruplar arasındaki bu yakın ilişkiler gelir. Okulun ürünü, bireyler için yapılmış bazı şeyler değil, bireylerin kendileridir. Ayrıca, okul denilen örgüt vazgeçilmez bir kurumdur. Bu bakımdan, okul yöneticisi kendisi ile görüşmeyi bir sıkıntı sayan ana-baba ile de işbirliği kurmak zorundadır. Böylece, dolaylı olarak sorumlu bulunduğu halkla da ilişkisini artırmış olacaktır.²⁰⁷

1.3.6.8. Sosyal Kulüpler

“Sosyal Kulüp, eğitimin amaçlarından bir kesimini gerçekleştirmek için, ilgi ve istek duyulan bir konuda, ders saatlerinin dışında, eğitsel etkinlikler düzenleyen ve yürüten öğrencilerden oluşan bir kümedir. Yönetmelikte, bir sosyal kulübü oluşturacak öğrencilerin sayısına ilişkin sınırlama yoktur; ama okuldaki her öğrencinin en az bir sosyal kulübe girmesi istenmektedir.”²⁰⁸

Okul yönetiminde rol oynayan öğelerden biriside sosyal kulüplerdir. Sosyal etkinlikler, okul yönetimi ve velilerin iş birliği ile okul içi ve okul dışı imkânlardan yararlanılarak öğrenci kulüpleri ve toplum hizmeti kapsamında yürütülür.

²⁰⁷ Kızılkurt, A., Okul Yönetimi, Güroymak İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Güroymak, 2008, ss.22-24

²⁰⁸ Başaran, a.g.k., 2008, s.339

Öğretim yılı başladıktan ve sınıf temsilcileri seçildikten sonra, sınıf temsilcileri ile okul yönetici ve öğretmenlerinin katılacağı toplantıda; kurumun türüne, seviyesine, imkân ve şartlarına; çevrenin ekonomik, sosyal, kültürel ve coğrafi özellikleriyle öğrencilerin sınıf seviyesine göre, öğrenci kulüplerinden gerekli görülenlerine ya da öğrencilerin istekleri doğrultusunda farklı kulüpler kurulabilir.

“Sosyal kulüpler Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği’ne göre; aşağıdaki faaliyetleri yerine getirebilir:

- Velilerin okulla iş birliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapmak,
- Okulu ve çevresinin güzelleştirilmesi, bakım ve onarımının yaptırılması yönünde çalışmalar yapmak,
- Kendi okulunun veya imkânları yetersiz diğer okulların kitap, araç-gereç ve ihtiyaçlarını gidermek için kampanyalar düzenlemek,
- Alt ve diğer sınıflardaki öğrencilerin ders, ödev ve proje çalışmalarına yardımcı olmak,
- Toplumda Türkçe’yi doğru, güzel, etkili kullanma bilincini geliştirme ve kitap okuma alışkanlığını kazandırmaya yönelik çalışmalar yapmak,
- Çevreyi korumak, güzelleştirmek, parklar oluşturmak, tarihî ve kültürel değerlerimizi korumak ve yaşatmak için çalışmalarda bulunmak,
- Toplum kurallarına uyulması için öğrencileri ve halkı bilinçlendirme çalışmaları yapmak,
- Trafik kurallarıyla ilgili öğrencileri ve halkı bilinçlendirme çalışmaları yapmak,
- Okul bahçesini, çevreyi, boş arazi ve alanları ağaçlandırmak, erozyonla mücadele etmek, bitki türlerini korumak ve yetiştirmek için çalışmalar yapmak,
- İhtiyaç sahibi insanlara yardımcı olmak,
- Çevrelerindeki yaşlı ve bakıma muhtaç insanlara günlük işlerinde yardımcı olmak,
- Huzur evlerinde ve çocuk yuvalarındaki insanların hayatlarını kolaylaştırıcı, onların toplumla kaynaşmalarını sağlayıcı çalışmalar yapmak,
- Kimsesiz, engelli ve sokakta yaşayan çocuklara yardımcı olmak,
- Sosyal hizmet amaçlı sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarına destek sağlamak gibi etkinlikleri kapsar.”²⁰⁹

²⁰⁹ Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği, Resmi Gazete Tarihi: 13/01/2005 Sayısı: 25699

1.3.6.9. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Dış Etmenler

Okullardaki ve bölgelerdeki çeşitli kurullar ve öğrenciler, öğretmenler, mahalle muhtarları, sivil toplum kuruluşları, veliler, baskı grupları, genel yönetim yapısı, iş piyasası, eğitim üst yönetimi, bölgenin sosyal ve coğrafi durumu, okulun yakın çevresi eğitimde söz sahibi olmuşlardır.

“Okul ve çevre arasında iletişim kurulmalıdır. Yöneticinin çevreyi okul hakkında bilgilendirmesi gerekir. Okul ile kurulacak iletişim birinci ayağı budur. Diğer taraftan yöneticinin, okulda görev yapan öğretim kadrosunu da bütün özellikleri çevre hakkında bilgilendirmesi gerekir.”²¹⁰

“Başarılı bir yöneticinin, çevrenin eğitimine nasıl katkıda bulunabileceğini bilmesi gerekir. Çünkü çevrede belirli potansiyellere sahip olduğu halde eğitime ne yolla katkıda bulunabileceğini bilmeyen kişi ve kurumlar bulunabilir. Dolayısıyla iyi bir yönetici çevrede bulunan bu tip kişi ve kurumları aydınlatabilmeli ve eğitimi nasıl etkileyebilecekleri konusunda bilgilendirmelidir.”²¹¹

1.4. Okulda İletişim ve İnsan İlişkileri

Eğitim kurumlarının iki önemli yönü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kullandığı teknoloji, bina, hammadde vb. içeren ve üretime dönük teknik yöndür. İkincisi ise

işgörenlerin örgütçe karşılanması gereken ihtiyaçlarını, örgütün amaçları için bütün olarak çalışmalarını içeren “insan ilişkileri”dir. Bunlardan birinin diğerinden üstün tutulması mümkün değildir. İkisi birbirini tamamlayan bir bütündür.²¹²

“Eğitimde iletişim, eğitimin en önemli ögesidir. Bir öğretmenin görevini iyi yapabilmesi için ruh bilimi ve iletişim kuramıyla ilgili bilgi sahibi olması gerekir. Çünkü eğitim kişiye, aileden bütün insanlığa ve evrene doğru yayılıp gelişen sevgi ve bilgi aktarmaktır. Amaç seven, sayan güvenli, bilgili, başarılı, verimli ve doyurucu bir yaşam sürdürecektir kişiler yetiştirmektir. Öğretmenlerin görevi çeşitli yöntem ve tekniklerden

²¹⁰ Erdoğan, a.g.k, 2000, s.132

²¹¹ Erdoğan, a.g.k, 2000, s.131

²¹² Başaran, a.g.k., 1982, s.306

yararlanarak öğretim yaşantılarını düzenlemek ve istedik davranışların öğrenci tarafından kazanılıp kazanılmadığını değerlendirmektir.”²¹³

Okul için iletişimin önemini ikiye katlayan sebep, öğretimin de iletişime dayanmasıdır. Eğitim, bir etkileşim sürecidir. Etkileşimin aracı ise iletişimdir. Bu yüzden okulda iletişim süreci, hem yönetim hem de eğitim için temel gereklilik olmaktadır.

Okulun, toplum içindeki konumu ve oylumu, iletişim yapabildiği alanla sınırlıdır. Bir okul, iletişimle nereye kadar ulaşabiliyor ise, o kadar bir alanın sınırları içinde sayılabilir. İletişim, yalnız okul içinde değil aynı anda okul dışında da yönetimin etkili olması için gerekmektedir.²¹⁴

“Okullar eğitim – öğretimin amaçlarını gerçekleştirmek için kurulurlar ve bu amaçlara yönelik olarak çalışmalarını sürdürürler. Okulların hedefledikleri amaçları gerçekleştirmeleri için etkili bir iletişim ağı kurmaları gerekir. Başka bir deyişle, okulların etkili ve başarılı olabilmesi, eğitim ve öğretimin amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim politikasının oluşturulabilmesine bağlıdır. Diğer bir yandan, etkin bir yönetim de iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Kısaca denilebiliriz ki, iletişim kurumsal etkinliklerin temelini oluşturmaktadır.”²¹⁵

Bir okul ortamında insan ilişkilerini etkileyen öğelerin üçünü şöyle sıralayabiliriz:

Güdüleme, insanları çalışmaya ve ilişki kurmaya sevk eden bir takım istek ve gereksimler vardır. Bunlar insanı belli bir davranışta bulunmaya iter ya da güdüler.

Çatışma, genel anlamda, savaşımlardan, endüstriyel mücadeleler, rekabete ve en basitinden başkalarından hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve olayları bünyesine almaktadır. “Kurumların işleyişleri sırasında kurum üyeleri arasında bir takım çatışmalar ortaya çıkabilir. Örgütlerin nitelikleriyle ilgili olarak örgüt içi çatışmaların pek çok türü

²¹³ Doğruer, a.g.k., s.8

²¹⁴ Başaran, a.g.k., 1996, s.158

²¹⁵ Demir, a.g.k., 2003, s.135

olabilirse de, en çok rastlanan çatışmalar, “rol çatışmaları ve ast-üst” ilişkilerinden doğan çatışmalar olarak iki grupta toplanabilir.”²¹⁶

Moral, bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanabilecek psiko-sosyal ve dinamik bir kavramdır. Sürekli değişiklikler gösterir. Yükselmeler ve alçalmalar (düşüklükler) gösterdiğinden onun yükseltilmesi ve yüksek tutulması için devamlı özen göstermek gereklidir. Moral her an beslenip desteklenmeye gereksimi olan bir duygudur.²¹⁷

“Kurumsal ortamda insan ilişkilerinin sağlam bir temele dayandırılması için, işgörenler arasında güven duygusunun geliştirilmesi gerekir. İşbirliği ve takım çalışmasının temeli güvene dayanır. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen işgörenlerin, birbirlerine karşı olan güvenlerini kaybetmeleri, kurumsal ortamdaki insan ilişkilerini büyük ölçüde zedeler.”²¹⁸

Kurumlar, iletişim kanalları aracılığıyla iç içe bağlanmış birer karar merkezleri dizgesini simgelemektedirler. Böylece iletişim ağı, örgütün karar merkezleri ile makamları arasındaki ilişki ve etkileşimin birer örüntüsü durumundadır. Örgütlenme bir süreçtir çünkü örgütlemeyi bir kez yapıp bitiremezsiniz. Kurum, bir amaç için bir araya gelen insanların karşılıklı kurdukları ilişkiler dolmasıdır. İnsan ilişkileri de sürekli değişkendir. Örgütün iç değişkenleri ile olduğu kadar çevre değişkenleri ile de güçlü bir etkileşim içinde olduğundan sürekli değişme içindedir. Bu değişme örgütünde uyum gösterebilmesi için sürekli yeniden örgütlenmesi gerekir. Bu nedenle örgütün yaşadığı sürece yeniden örgütlenme ile yaşamını sürdürmesi gerekir.²¹⁹

Bir okulda müdür, müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer personel arasındaki resmi ilişkiler düzenli, kişisel ilişkiler de ahenkli olmadıkça, okul verimli çalışmaz.

²¹⁶ Dökmen, a.g.k., 2005, s.37

²¹⁷ Aydın, a.g.k., 2005, s.234

²¹⁸ Çelik, a.g.k., 2002, s.104

²¹⁹ Başaran, a.g.k., 1989, s.247

1.5. Okulda İletişim Çeşitleri

“Okulda iletişim süreci; eğitim-öğretim sürecine katılan herkesin davranışlarını değiştirmek, okulda bir haberleşme ağı kurmak, yönetici öğretmen-öğrenci-veli ilişkilerini geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır. Okulda bir örgüt olduğuna göre okulda da iletişim; formal ve informal olmak üzere iki tiptedir.”²²⁰

Formal iletişim: Kurumun mensupları örgütte olup bitenlerle ilgili bilgi veren ve kendilerinin düşünce ve önerilerine açık olan yöneticileri desteklerler ve severler. İletişim kanallarını bu şekilde açık tutan bir okul yöneticisi çeşitli konularda öğretmenlerin bilgilenmesini sağlayabileceği, emirleri ve yönergeleri kolaylıkla iletebileceği gibi onların da açıklamalarını ve önerilerini rahatlıkla sunmalarına olanak tanımış olacaktır.

İnformal İletişim: Bireylerarası ilişkilerin doğal sonucu olarak doğan iletişim belirli bir plan ve amacı olmayan ve kendiliğinden oluşan iletişim türüdür. Küçük ya da büyük örgütte var olan, varlığı inkâr edilmeyen bu tür iletişim etkili biçimde denetim altına alınmadığı takdirde örgütsel düzen kökünden sarsacak ve biçimsel iletişimin boyutlarını aşacak kadar ileri gidebilir. İletişim sosyal bir gereksinimdir.

“İnformal gruplar, kurumun amaçlarına ulaşmasında yardımcı olabilirler, engelleyebilirler ya da örgüt amaçlarına karşı hiçbir ilgi duyamayabilirler. Bu konuda yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Her şeyden önce, yönetimin informal grupların sosyal bir gerçek olduğunu kabul etmesi gerekir. Bu grupları karşısına almak yerine örgütün amaçlarına yönlendirici çabalara girişmek daha yerinde bir davranış olur.”²²¹

1.6. Okulda İletişim Engelleri

“Okulda iletişimin etkin işleyememesinin ana nedeni iletişimde tarafların insan olmasıdır. Her insanın olaylara tepkisi farklıdır. Okulda iletişimi engelleyen başlıca faktörler şunlardır:

²²⁰ Ergin, a.g.k., s.79

²²¹ Özdemir, a.g.k., 2007, s.115

- Kültürel farklılıklar: İletişim sahip olunan bilgilerin kullanılarak sahip olunmayan bilgilerin paylaşılmasıdır. Aynı kültürdeki insanların farklı kültürdeki insanlara göre sahip olduğu daha fazla ortak bilgi ve ortak nokta bulunmaktadır. Bu nedenle iletişim aynı kültür içindeki insanlar arasında çok daha kolay ve hızlıdır. Farklı kültürden insanların iletişimde ise mesajların iletilmesinde kullanılan sembollerin, değer yargılarının, beklentilerin farklı oluşu iletişimi güçleştirir.
- Statü farkı ve hiyerarşi: Hiyerarşik yapıdan kaynaklanan yetki farklılıkları iletişimde engel oluşturabilir.
- Elektronik iletişimden kaynaklanan sorunlar: Örgütte kullanılan ileri teknoloji iletişimde çeşitli sorunlara yol açabilmektedir.
- Fiziksel koşullar: Daha çok iletişim kanalı ve bunu engelleyen çevre koşullarıyla ilgilidir. Gürültü sözlü iletişimi etkileyen başlıca engeldir.
- Güvensizlik: Alıcının mesaja inanmaması veya göndericiye güvenmemesidir.
- Örgütsel hatalar: Sorumlulukların açıkça tanımlanmaması, yetki eksikliği, gibi durumlardır.
- Kişisel farklılıklar: Verici ve alıcının bireysel amaçları, hisleri, duyguları, alışkanlıkları, algılama farklılıkları gibi kişisel özellikleri mesajın kodlanmasını, algılanmasını ve mesajlara karşı tutumunu etkiler.²²²
- İletişimin örgütün görevlerine uygun bir şekilde akmaması: Örgütlerdeki bilgi akışının yapılan işin niteline göre düzenlenmemesi, iletişim sorunlarına ve performansın düşmesine neden olabilmektedir. Rutin olmayan bir iş için merkeziyetçi iletişim yapısı kullanılırsa, sorunların çözümü için yeterli bilgi akışı sağlanması mümkün olmaz.
- Zaman baskısı: Örgütlerde üst kademe de yer alan üyelerin birçok ast konumunda olan örgüt üyeleri ile meşgul olmak durumunda kalmaları, onları sorumlu olduğu astların hepsiyle zaman baskısı yüzünden, arzulandıkları sıklıkta iletişimde bulunamamalarına neden olabilmektedir.
- Örgüt iklimi: Güven ve kapalılık gibi örgüt ikliminden kaynaklanan olumsuzluklar iletişimin engellenmesine neden olmaktadır.²²³
- Etkin Dinlememe: İletişimde alıcı rolündeki kişilerin dinleyici olmaları önemlidir. İletişimle ilgili pek çok iletişim noksanı dinlememeye dayanmamaktadır. İyi bir

²²² Dubrin, A. J., Essentials of Management, South Western College Publishing, Ohio, 1997, ss.298-301

²²³ Özdemir, a.g.k., 2007, s.129

dinleyici olmamanın çeşitli nedenlerinden birisi de fizyolojik neden olarak belirtilebilir. Ayrıca kişilerin iletişim (mesaj akışı) ile yüklü olmaları da etkin bir dinleyici olmalarını önler.

- Aşırı bilgi yüklemesi: Toplumsal bir sistem olan örgütlerde, iletişim ağları kısıtlanmıştır. Önceden belirlenmiş belli kanallar vasıtasıyla iletişim çok seçici olarak ele alınmaktadır. Böyle bir sınırlandırmaya gidilmesine rağmen örgütün veya belli bir bölümünün ele alınabileceğinden daha çok bilgi girdisi almasına aşırı bilgi yüklenmesi denmektedir.
- Geri besleme olmayışı veya yetersiz geri besleme: İletişimin aksaması ve kesilmesi ile ilgili bir diğer nedende mesajı ve mesaj göndereni değerlendirme yönündeki eğilim ile mesajı anlamaya çalışarak dinlememektir. Birinci neden alınan mesajlara değer yargısı ile bakmak, ikinci nedende mesaj gönderen açısından olaya bakmamak ile ilgilidir. Bu engelleri ortadan kaldırmak ve iletişimi iyileştirmek için şöyle bir yöntem önerilmektedir. Mesajı alan kişi, mesaja cevap vermeden önce, mesajı gönderenin ne dediğini ve nasıl dediğini, kendisini mesaj gönderen yerine koyarak mesaj gönderene tekrarlamalıdır. Mesaj gönderen “-evet demek istediğim budur...” dedikten sonra mesajı alan kendi cevabını formüle etmelidir. Başarılı bir yönetici ve lider, iletişim sürecini başarılı bir şekilde kullanan kişidir. Bu kişiler vizyon yaratan, vizyonu paylaşan, organizasyondaki tüm çalışanlara ulaşan; bunu yaparken sürekli formal ve informal iletişim sürecini kullanan kişilerdir.²²⁴

İletişim sistemi iyi çalışmazsa, kurum içi fısıltı mekanizmaları devreye girer. Dedikodu ve söylentilerin kulaklara fısıldanması kontrol altına alınabilecek bir olay değildir. Her kurumda her zaman işleyen fısıltı mekanizmalarının olumsuz etkilerini azaltmak için ancak iyi bir iletişim sistemiyle başarılabilir. Fısıltının yeğane iletişim mekanizması olduğu veya fısıltıyla gelen mesajlara yönetim tarafından resmi iletişim kanallarından gönderilenlerden daha fazla güven duyulan kurumlarda işler iyiye gitmiyor demektir.²²⁵

²²⁴ Koçel, a.g.k., 2005, ss.546-547

²²⁵ Theaker, A, Halkla İlişkilerin El Kitabı, Çev: Murat Yaz, İstanbul, 2006, s.229

1.7. Okulda Etkili İletişim

- “İletişim en az iki kişilik bir ekip çabası ile başılır. Takım arkadaşları gözden uzak tutulmamalıdır. İletişim süreci sadece dikey değil, aynı zamanda yatayda işleyecek şekilde çok yönlü olmalıdır.
- İletişim diğer olgular gibi bir anlıktır. Bir kez üretilir, yenilenmesi imkânsızdır. İmkânlar ölçüsünde yazılı yerine sözlü iletişim teknikleri kullanılmalıdır. Sözlü iletişimde konuşmaların % 40’ı dudaktan okunur. Dudaklarımızı alıcının görebileceği konumlara getirilmelidir.
- Örgüt ortamında kullanılan iletişim öğelerinin kullanım oranları, vücut: %55, Ses:%30, Sözcükler:%10’dur.
- Konuşma üç ögenin uyumlu bileşiminden oluşur: Ses, dil, görünüm. Bunların birbirleri ile uyuşumu iletişimin etkililiğini artırır.
- Hiyerarşideki her basamağın iletişim yetkileri belirlenmelidir. Bilgi akışı çeşitli kademelerde kesilmemelidir.
- Eleme, paraf ve çıkış kontrolü gibi yöntemler kullanılarak örgüt mensuplarının iletişim sürecine katılması sağlamalıdır.
- Sık sık konferans, seminer, hizmet içi eğitim vb. tekniklerinden yararlanılmalı ve kişiler arası ilişkiler geliştirilmelidir.
- Özel Kurullar: örgütün her seviyesindeki personel zaman zaman bir araya gelerek genel değerlendirmeler vardır.
- Geleneksel Personel Toplantıları: Zaman zaman kurumun her düzey personelinin katılacağı ve tartışacağı toplantılar yapılmalıdır.
- Yönetici Olmayan Ekipler: Genellikle gönüllü olarak çalışan bu tür ekipler(Okul-Aile Birliği) kurumu gözler ve bulgularını üst yönetime rapor eder, yönetim bu raporları değerlendirir ve sonuçlarını tüm personele duyurur.”²²⁶
- “İnsanları anlamak için dinlemek ve dinlediğini belli etmeli.
- Karşıdaki kişi/kişileri olduğu gibi (kişilik ve kişisel özellikleri vb.) kabul etmeli.
- Kişilerarası iletişimde sözlü ve sözsüz iletişim yöntem ve becerilerinin bilinmesi ve doğru kullanılması ilişkilerin sürdürülmesinde belirleyici olmaktadır.”²²⁷

²²⁶ Özdemir, S, Eğitimde Örgütsel Yenileşme, 5.Baskı, Ankara, 2000, ss.106-107

²²⁷ Gürüz - Eğinli, a.g.k., s.245

- “Güven iklimi: Güven ve açıklık iklimi yaratmak örgüt için yöneticilerin yapması gereken en önemli görevlerden biridir. Astlar, olumsuz mesajları cezalandırma korkusu olmaksızın olumlu mesajlar gibi serbest bir şekilde iletebilmelidir.”²²⁸
- “Etkili dinleme, çok okuma ve gözlemde bulunma: Yönetici dinlemesini bilmelidir. Söylediklerinin duyulmasını isteyen yönetici önce dinlemeyi alışkanlık edinmelidir.
- Sözel anlatımın yanında eylemle açıklama: Yönetici bir şeyi açıklarken, açıkladıklarını hareketleriyle güçlendirmelidir.
- Tehdit edici olmayan iş ortamı yaratma: Açık iletişim ancak kişilerin korkmama ya da çekinmemeleriyle sağlanabilir. Bu durum aynı zamanda katılmalı ve destekleyici önderlik tarzı için geçerli olan bir öneridir.
- Geribildirim: İletişimi geliştirme teknikleri içinde belki en önemli olanı budur. Göndericiler mesajı alanın tepkilerine dikkat etmeli, onun anlayıp anlamadığını gösteren işaretler bulmaya çalışmalıdırlar. Bazen alıcıya, söyleneni tekrarlatmak bu konuda yararlı olacaktır. Askerlikte emir tekrarı bu türdür. İletişimde bulunan yönetici, yalnızca kendi anlayabileceği bir dille iletmeye kalkarsa, farklı değer ve tecrübelerine sahip olan alıcı bu mesajdan bir şey anlamayacaktır. Yönetim, alıcı dünyasına duyarlığın bir diğer yönü, onunla aynı fikirde olmasak bile onu anlayabilmektir. Korkmuş ya da sinirliyse onun bu duygularını anlayışla karşılamak gerekir. Onu anlayışla karşılamadığımız sürece iletişim kesilmiş demektir.”²²⁹
- Empati: Olaylara başkalarının açısından bakabilme yeteneğini ifade edebilmektir. İletişim ilişkisi içine giren bir yönetici de göndereceği mesajı formüle etmeden önce, olayları mesajı alacak olan açısından inceleyebilmelidir. Böylece mesaj daha az filtrelenecektir.
- İletişim teknolojisinin ve bilgisayar kullanımının artırılması: Personel telefon, mektup, elektronik haberleşme(e-mail), bülten vb. imkânlarla üst yönetime sesini duyurabilmelidir. Üst yönetimde bunları değerlendirmeli ve cevap vermelidir. Bilgisayarların ve bilgisayara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin gelişmesi kurum içindeki bilgi akışını son derece hızlı hale getirmiştir. Bu sayede her an güncel bilgiyi alma olanağı bulan yöneticinin hem sıhhatli karar verme imkanı artmış, hem de kurumdaki kontrol fonksiyonu daha etkin yapma imkanı doğmuştur.²³⁰

²²⁸ Çelik, V., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2007, s.130

²²⁹ Can, a.g.k., 1997, ss.263-264

²³⁰ Koçel, a.g.k., 2005, s.554

2. OKUL YÖNETİCİLERİ İLE ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ İLETİŞİM

2.1. Okul Yöneticisi ve İletişim

“Çağdaş eğitimin amacı ve başlıca özelliği, buyurucu olmaktan ziyade yol gösterici olması, güçlüklerin çözümünde yardımcı olunması, insan ilgi ve yeteneğine göre yönlendirmesidir. Bu yönlendirmede, okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Okul yöneticileri, okulların aynasıdır.”²³¹

“Yönetici iletişimi, kurum yöneticisinin gerçekleştirdiği iletişim faaliyetleridir. Yönetici iletişimi kurumsal iletişimin hedeflediği kurum imajı ve kurum itibarı için vazgeçilmez bir öğedir. Deneyimli bir yönetici, iletişimi şu sonuçları elde etmek amacıyla kullanır: Kuruluş içinde, kuruluşun paylaşılan vizyonunu geliştirmek; kuruluş liderliğinde güven oluşturmak ve bunu devam ettirmek; süreç değişimi başlatmak ve bunu devam ettirmek; süreç değişimini başlatmak ve yönetmek; çalışanların motivasyonunu sağlamak ve onlara yetki vermek.”²³²

“Etkili bir iletişim sağlamak için okul yöneticisi aşağıdaki kişiler arası iletişim becerilerini kullanmalıdır:

- Ben deyişi, hissedilenlerin ve isteklerin açıkça ifade edilmesine yardımcı olur.
- Saygılı bir ses tonu karşındakinin ciddiye alındığını ve konuşanın da ciddiye alınmak istediğini ifade eder.
- Göz teması etkin iletişim için çok önemlidir.
- Uygun vücut dili iletişimi destekler. Baş sallamak, gülümsemek, doğru zamanlarda uygun sorular sormak karşı tarafın dinlediğini gösterir.
- Açık ve organize edilmiş düşünceler duyguların tam olarak ve dürüst bir şekilde ifade edilmesine yardımcı olurlar.”²³³

“Günümüzde yöneticilerin yoğun bir iletişim süreci içine girdikleri bilinir. Bir yandan işgörenlere amaçlara uygun yönde iş yaptırmak için gerekli bilgi ve buyrukların verilmesi, yöneticinin zamanının büyük bölümünü iletişime ayırmasını zorunlu kılar.

²³¹ Çağlayan, a.g.k., s.51

²³² Akyürek, a.g.k., s.15

²³³ Beldur, a.g.k., s.14

Nitekim Amerika’da bu konuda yapılan ilginç bir araştırmada, en üst basamakta yer alan yönetici personelinin zamanının % 95’ini iletişime ayırdığı saptanmıştır. Gerçi iletişimin her zaman yoğun olması yönetimin başarısını kanıtlamaz. İletişim, kutuplar arası anlaşmayı ve işbirliğini sağladığı ölçüde yönetime katkıda bulunur.”²³⁴

Eğitim sistemimizde okul müdürleri, genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcısı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek atanmışlardır. Okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurum yöneticilerinin Atama Yönetmeliğinin hükümlerine göre yapılmaktadır.

2.2. Öğretmen ve İletişim

“Öğretmen, öğrencilerine eğitim amaçlarına uygun davranışları kazandırmaktan sorumludur. Bu yüzden anne ve babalar, toplum ve devlet, öğretmenden olağanüstü başarılar beklerler. Türk Devrimi’nin önderi Atatürk, değişik yer ve zamanlarda öğretmenliği onurlandırıcı, öğretmenin toplum içindeki konumunu ve değerini artırıcı konuşmalar yapmıştır.”²³⁵

“Okul yönetiminde öğretmenler de, önemli bir etkidir. Bu nedenle yönetimin, öğretmenlerin moral ve iş doyumlarını gözetmesi gerekir. Öğretmenlerin beklenti ve gereksinimlerinin bilinmesi ve karşılanabilmesi ise, öğretmenler kurulunun yönetsel etkinliğinin aktarılmasına bağlıdır. Böylece okul yönetiminde karar sürecine etkin bir biçimde katılma olanağı bulan öğretmenlerin, mesleki tutumları gelişirken, başarı için güdülenmeleri kolaylaşır, ayrıca bu yolla kurumda olumlu bir kültür de geliştirilebilir.”²³⁶

“Etkili öğretmenler destekleyici, işbirliğine dayalı bir sınıf iklimi oluştururlar. Öğrencileri dinleyerek interaktif bir öğretim gerçekleştirir ve öğrencilerle güven ve saygıya dayalı bir ilişki kurarlar. Olumlu tutumlar sergilerler. İstekli, enerjik ve şefkatlidirler; ses tonlarında, yüz ifadelerinde, jest ve mimiklerinde, kelime seçimlerinde tehdit edici bir tarz benimsemezler, iyi birer iletişimcidirler; açık, somut bir dil ve öğrencilerin seviyesine uygun kelimeler kullanırlar, göz iletişimi kurarlar ve destekleyici tepkilerde bulunurlar.

²³⁴ Sabuncuoğlu - Tüz, a.g.k., s.146

²³⁵ Başaran, a.g.k., 2008, s.181

²³⁶ Aydın, A., Sınıf Yönetimi, İstanbul, 2000 s.21

Öğrencileri utandırmamaya özen gösterirler. Öğrencilerin öğrenebileceğine, kendilerinin de bir farklılık meydana getirebileceklerine inanırlar.”²³⁷

“Öğreticinin etkililiği insan psikolojisinin ve insan ilişkilerinin genel kuramı üzerine kurulabilir. Her öğretici ile her grup ve yaştan öğrenci her şeyden önce insandır. Benzer duyguları ve tepkileri vardır. Dinlenilme, anlaşılma, beğenilme, güvenilme, başarılı olma gibi birçok duygu ve değerler paydasında buluşurlar. Ve bu duygu ve değerlerin oluşması, korunması sözel iletişim bağlamında ağırlıklı olarak etkin dinleme ve ben dili kullanma becerisinde odaklanmaktadır.”²³⁸

Etkili dinleme becerisini kazanan öğretmenler, öğrencilerin düşünme, tartışma, soru sorma ve araştırmada kendilerini özgür hissedecekleri bir ortam yaratarak, öğrenmeyi kolaylaştırmaktadırlar. Öğreticinin etkililiğini artıran faktörlerden bir diğeri sözel iletişimde ben dilini kullanma becerisidir. Öğretmenler, öğrencilerinin istenmedik davranışlarını düzeltmek için sık sık “Neden dikkat etmiyorsun, sınıfın düzenini bozuyorsun” gibi, sen dilinin ağırlıkta olduğu ifadeler kullanırlar. Sen dilinin kullanıldığı mesajlar, çoğu kez mesajın yollandığı kişileri doğrudan suçlayıcı ve olumsuz olarak yargılayan bir ifadeyi içerdiği için, mesajı alan kişilerin savunucu bir tutuma girmelerine ya da kendilerine olan güvenlerinin sarsılmasına neden olur. Oysa öğretmenler sen diliyle öğrencilerini eleştirirken, öğrencilerde gözledikleri istenmedik davranışları ortadan kaldırmayı amaçlarlar. Ancak sonuçta, sen diliyle gönderilen ifadenin, istenmeyen davranışın ortadan kalkmasında çok az olumlu etkisi olmasına karşın, öğrencinin benlik saygısını zedelemesi ve öğretmeni ile olan iletişimini bozması açısından, olumsuz etkilerinin çok daha fazla olduğu görülmektedir.”²³⁹

Eğitim sürecinin başarıyla sonuçlanması için öğretmenler iki dilden de etkin bir şekilde yararlanmak durumundadırlar. Öğretmenlerin, başta öğrenciler olmak üzere diğer bireylerle pozitif bir ilişki kurabilmek için kendilerini algılamayı ve öğrencilerin reaksiyonlarını kendi davranışları ile birlikte görebilmeleri gerekir. Öğrencileri ile etkin

²³⁷ Tatar, M., “Etkili Öğretmen”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.1, S.11, 2004, s.5

²³⁸ Kuzu, T.S., “Eğitim-Öğretim Ortamında Etkili Sözel İletişim”, Milli Eğitim Dergisi, S.158, 2003, s.3

²³⁹ Gordon, T., Etkili Öğretmenlik Eğitimi, Çev.: Emel, Aksay, İstanbul, 2003, s.72

iletişim kurmayı amaçlayan öğretmen, bedensel tepkilerin ne anlama geldiğini ve karşılıklı tepkiler açısından oluşan süreci doğru analiz etmeyi öğrenmelidir.²⁴⁰

Çoğu öğretmen sorunlarla karşılaştığında ne yapacağını bilemez. Öğrenci sorununun okula getirilmesi kaçınılmazdır ve getirildiğinde öğretimi olumsuz yönde etkiler. Bazı öğretmenler öğrenci sorunlarıyla ilgilenmekte isteksizdir, öğrenci sorunlarıyla ilgilenmenin görevi olup olmadığı konusunda şüpheleri vardır. Bazı öğretmenler ise sorunun rehber öğretmenler tarafından çözülmesi gerektiğini düşünür. Oysa öğrenciler ne sebeple olursa olsun güvensizlik duyduklarında, psikolojik gereksinimleri karşılanmadığına, sevilmediklerinde, kendilerini değersiz, gergin ve yalnız hissettiklerinde çalışma istekleri kalmaz. Böyle zamanlarda öğretmenin tüm çabaları boşa gider.²⁴¹

2.3. Okul Yöneticileri İle Öğretmenler Arasındaki İletişim

İletişim yaşamda en önemli olgulardan biridir. İnsan, diğer canlılardan farklı olarak, iletişimini geliştirmek ve incelemek şansına sahiptir. İletişim sürecinde insanların birbirleri ile etkileşimi iyi kurabilmeleri ve mesajı doğru algılayabilmeleri için etkili bir iletişim kurması gerekir. Teknolojinin yoğun olduğu günümüz toplum yaşamında (ekonomik gelişme, haberleşme araçları ve taşıt alanındaki gelişmeler) bugünün insanı, düne göre daha çok sayıda kişi ile ilişkide bulunur. Bunların çoğu resmi iş ilişkileridir. Sayı olarak çok ilişkiye rağmen nitelik ve sosyal doyum bakımından zayıf olan bu ilişkiler, huzursuzluk ve moral düşüklüğü yaratmaktadır. Zaten insanın iletişime girmesinin en temel nedeni; ilk önce doğayı tanıması sonra da doğayla ilişkiler sonucu ortaya çıkacak olan teknolojiler aracılığıyla doğaya egemen olmasıdır.²⁴²

İletişim ve eğitim bu gün artık birbirinden ayrılmaz iki kavramı ifade etmektedir. Bunun temel nedeni; eğitim amaçlarını gerçekleştirmenin tek yolunun iletişim kurmaktan geçmesinden kaynaklanmaktadır. Eğitimin en genel amacı, bireyi bilgilerle donatmaktan öte, bireyin önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda davranır hale gelmesine yardım etmektir. Bir diğer ifadeyle eğitim; bireyde kendi yaşantıları yoluyla istendik yönde davranış değişimi sağlama sürecidir. Bu sürecin gerçekleşmesi ise, öğretme-öğrenme

²⁴⁰ Çalışkan, N. ve Yeşil, R., "Eğitim Sürecinde Öğretmenin Beden Dili", Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, C.6, S.1, 2005, s.201

²⁴¹ Gordon, a.g.k., s.45

²⁴² Özkök, E., İletişim Kuramları Açısından Kitlelerin Çözülüşü, Ankara, 1982, s. 35.

süreçleri kavramı ile ifade edilmektedir. Bu süreçlerin tasarımı, organizasyonu ve uygulanması işi ise; Eğitim Teknolojisi disiplininin bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Eğitim teknolojisi kapsamındaki kuramlar içinde yer alan iletişim kuram, ilke ve tekniklerinin dikkate alındığı bir öğretme-öğrenme ortamında niteliğin daha da artacağı söylenebilir.

“Okullarda iletişimin etkili ve sağlıklı yürümemesinin birinci yükümlüleri yöneticilerdir. Yöneticinin personel ile kuracağı iletişimin etki derecesi; personelin gereksinme duyduğu bilgileri personele iletme, olumlu bir iletişim geliştirme, başkalarının güvenini kazanma yeterliğine bağlıdır.”²⁴³ “Bir eğitim yöneticisinin öğretmen ve diğer personeli etkileme derecesi; öğretmen veya diğer personelin düşünceleri hakkında bilgi sahibi olmasına ve davranışlarını kestirebilmesine dayanır. Okullarda öğretmenlerle iyi iletişim kuramamaları ve iletişim kanallarını iyi bir şekilde işletememeleri sonucu, okullarda yönetici öğretmen iletişimini zorlaştırırken aynı zamanda öğretmenlerin aralarındaki iletişimi ve okulun iklimini olumsuz etkilemediğidir.”²⁴⁴

Bir yöneticide bulunması gereken yeterliliklerden birisi de insan ilişkileri yeterliliğidir.²⁴⁵ 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 farkı grupları ile çok iyi ilişki kurmak zorundadır. Özday'ın 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 oldukları ortaya çıkmıştır.²⁴⁶

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. Okul müdürleri, okul etkinliklerini yürütürken, öğretmenlerini dinleyerek onların görüşlerini almalı ve karara katılımını sağlamalıdır. Yönetim sürecinde

²⁴³ Davis, K., İşletmelerde İnsan Davranışı, Çev: Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028, İstanbul, 1982, s.535

²⁴⁴ Davis, K., a.g.k., 1982, s.532

²⁴⁵ Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No.209, 1984, s.371.

²⁴⁶ EAGM, EAGM, Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu, Bildiri Metinleri, İstanbul: Kültür Koleji Yayınlan No:1, 1991, s.65

öğretmenlerin görüş ve önerilerini almak, alınan görüş ve önerileri değerlendirmek, okul müdürünün başarısını ve gücünü artıracaktır. Öğretmenlerin görüş ve önerilerini sadece dinlemek yeterli değildir. Öğretmenlerin, görüş ve önerilerinin değerlendirilmesi ve alınan kararlara katılması gerekmektedir. Çünkü öğretmenler uygulamaya direkt olarak katılmakta, okulun sorunlarını, eksiklerini daha iyi görmekte ve çözüm yollarını daha iyi bilmektedir. Bütün bu sebeplerden ötürü öğretmenlerin çalışmalarda olduğu kadar, yönetim süreçlerinde de fikirlerinin, önerilerinin alınması ve katılımlarının sağlanması, onların yönetime değer vermelerini, sahiplenmelerini sağlayacak, okula bağlılıklarını ve iş verimlerini artıracaktır. Yöneticiler, öğretmenleriyle yönetiminde iletişim kanallarını açık tutmalı, katı hiyerarşinin dışına çıkmayan ve onlarla işbirliği yapmayan okul müdürlerinin, okul amaçlarını ve gerçekleştirmek istediği düşüncelerini gerçekleştirmesi de günümüz şartlarında mümkün değildir.²⁴⁷

Günümüzde yönetim ve örgüt kavramları daha karmaşık bir hal almış ve değişmiştir. Bu da gerek örgüt içindeki gerekse kurum dışındaki kişilerle karmaşık ilişkiler ağının oluşmasına neden olmuştur. “Özel sektörde, kamu kuruluşlarında ve okullarda iletişimin önemi ve etkisi giderek artmaktadır. İletişim, insan ilişkileri, performans değerlendirme, liderlik, iş birliği gibi becerileri kapsamaktadır. Örgütlerde de bunlara dönük istek ve talepler giderek artmaktadır. Bu becerilerin kazandırılması, özellikle okul yöneticileri ve öğretmenler için önemlidir. Bir okulda iletişim açık, anlaşılır ve doğru isleyen kanallarla yapılmıyorsa, okulun amaçlarına ulaşması ve eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Açık, anlaşılır ve doğru isleyen kanallarla yapılmayan kötü iletişim, öğretmenlerle, yöneticiler arasındaki mesafenin açılmasına sebep olur. Artık bundan sonra da yönetici ve öğretmenler arasında anlaşma sağlamak, onları bir araya getirip, bütünleştirmek ve iyi ilişkiler ağı kurmak imkânsızdır.”²⁴⁸

Öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki iletişim sorunları üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Örneğin, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Kurdukları İletişim Yeterlilikleri ve İletişiminde Engel Teşkil Eden Davranışlar” isimli yüksek lisans tezinde ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin öğretmenlerle kurdukları iletişime engel teşkil eden davranışları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada ortaya çıkan en çarpıcı netice, okul müdürlerinin okulla ilgili bilgileri zamanında ulaştırmamaları,

²⁴⁷Aytürk, N., Yönetim Sanatı, 2.Baskı, Ankara, 1990, ss.53-54

²⁴⁸ Sabuncuoğlu, Z., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1995, s.24

bunun sonunda da öğretmenlerde çalımsa isteği ve is birliği artırıcı ve ortak amaca yönlendirici rol oynayamamaları ortaya çıkan en çarpıcı sonuçtur.²⁴⁹

“Öğreticinin etkililiğini artıran faktör sözel iletişimde benden dilini kullanma becerisidir. Öğretmenler, öğrencilerinin istenmedik davranışlarını düzeltmek için sık sık “Neden dikkat etmiyorsun, sınıfın düzenini bozuyorsun” gibi, sen dilinin ağırlıkta olduğu ifadeler kullanırlar. Sen dilinin kullanıldığı mesajlar, çoğu kez mesajın yollandığı kişileri doğrudan suçlayıcı ve olumsuz olarak yargılayan bir ifadeyi içerdiği için, mesajı alan kişilerin savunucu bir tutuma girmelerine ya da kendilerine olan güvenlerinin sarsılmasına neden olur. Oysa öğretmenler sen diliyle öğrencilerini eleştirirken, öğrencilerde gözledikleri istenmedik davranışları ortadan kaldırmayı amaçlarlar. Ancak sonuçta, sen diliyle gönderilen ifadenin, istenmeyen davranışın ortadan kalkmasında çok az olumlu etkisi olmasına karşın, öğrencinin benlik saygısını zedelemesi ve öğretmeni ile olan iletişimini bozması açısından, olumsuz etkilerinin çok daha fazla olduğu görülmektedir.”

250

Öğretmenin bir kısım görevleri yönetim görevleriyle iç içe geçmiş durumdadır. Hele az öğretmenli okullarda bunun sınırını çizmek zordur. Ama çok öğretmenli okullarda bunun sınırını çizmek daha zordur. Ama çok öğretmenli okullarda bunun sınırını çizmek belirginleşir ve yönetimle işbirliği daha önemli hale gelir. Öğretmenler, birçok konuda okul yönetimine katkıda bulunabilirler. Bu işbirliği, katılım ve katkı olmaksızın okulun başarıya ulaşması olanaksız hale gelir.²⁵¹

2.4. Okul Yöneticileri İle Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları

İnsan açısından sorun, insanın gereksinimlerini doyurmasını durduran engeldir. İnsanın bu engelini kaldırma çabasına sorun çözme süreci denir. Kurum açısından sorun ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir. Kurumun yönetimi bu engeli kaldırmak için uğraştığında sorun çözme sürecine girer. İnsan için, yaşadığı sürece sorunlarının durması nasıl olanaksızsa kurumun sorunları da bitimsizdir.

²⁴⁹ Değer, M., İlk Öğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle Kurdukları İletişim Yeterlilikleri ve İletişime Engel Teşkil Eden Davranışlar, On Sekiz Mart Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 1998, ss.66-67

²⁵⁰ Beldur, a.g.k., s.24

²⁵¹ Özsoy, Y., Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Eğitim Ön Lisans Programı, Eskişehir, 1987, s.99

Kurum yöneticileri, işgörenleriyle sorun çözmede ne denli güçlü ise kurumun yaşaması da o denli uzun ve etkilidir.²⁵²

İdareci ve öğretmenler arasında kurulan iletişim, okullarda oluşan örgüt ikliminin de temel belirleyicisi durumundadır. İletişimin etkili bir şekilde tesis edilememesi ve bunun doğal bir uzantısı olarak istenen bir örgüt ikliminin yaratılamaması, okul içerisinde güvensizlik, aşırı iş yükü, çalışanların yeteneklerinden yeterince yararlanamama gibi problemleri doğuracaktır.²⁵³

“Bir okulda iletişim açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmıyorsa, okulun amaçlarına ulaşması ve eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmayan kötü iletişim, öğretmenlerle, yöneticiler arasındaki mesafenin açılmasına sebep olur. Artık bundan sonra da yönetici ve öğretmenler arasında anlaşma sağlamak, onları bir araya getirip, bütünleştirmek ve iyi ilişkiler ağı kurmak imkânsızdır.”²⁵⁴

“Günümüzde yönetim ve kurum kavramları daha karmaşık bir hal almış ve değişmiştir. Bu da gerek örgüt içindeki gerekse kurum dışındaki kişilerle karmaşık ilişkiler ağının oluşmasına neden olmuştur. Özel sektörde, kamu kuruluşlarında ve okullarda iletişimin önemi ve etkisi giderek artmaktadır. İletişim, insan ilişkileri, performans değerlendirme, liderlik, iş birliği gibi becerileri kapsamaktadır. Örgütlerde de bunlara dönük istek ve talepler giderek artmaktadır. Bu becerilerin kazandırılması, özellikle okul yöneticileri ve öğretmenler için önemlidir.”²⁵⁵

Öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki iletişim sorunları üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki sorun olmadığını savunmaktadır. Örneğin, Aslı Ağıroğlu Bakır'ın “Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışları Açısından İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlendirilmesi” isimli tezinde İlköğretim Okulu yöneticileri, okul

²⁵² Başaran, a.g.k., 1989, s.214

²⁵³ Ahghar, G., “The role of school organizational climate in occupational stress among secondary school teachers in tehran.”, International journal of Occupational Medicine & Environmental Health, Vol.21 Issue 4, p319-329, 2008, ss.319-320

²⁵⁴ Sabuncuoğlu, a.g.k., 1995, s.24

²⁵⁵ Aki, A, Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Yönetiminde İletişim Sorunları, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, 2003, Van, s.66

yönetimine ilişkin tutum ve davranışlarının çoğu zaman demokratik olduğunu gözlemlemiştir.²⁵⁶ Buna ek olarak Sedat Acar'ın İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, adlı çalışmasında, okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin çoğunlukla olumlu çıktığı araştırmada okul müdürleri vizyon oluşturma, misyonu uygulama, yenilikçi kararlar alma, izleyenlere rehber olma gibi başlıca konularda başarılı bulunmuştur. Öğretmenlerin görüşleri arasında en çok dikkati çeken anlamlı farklılık mesleki kıdem değişkenine göre dir. Mesleki kıdem bakımından daha deneyimli olan öğretmenler okul müdürlerini vizyoner liderlik davranışları konusunda kendilerine göre daha az deneyimli olan öğretmenlerden daha çok başarılı bulmaktadırlar.²⁵⁷

“Yine Çalık ve Tuğrul'a ait Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri adlı araştırmalarında okul yöneticileri ve öğretmenler arasında sorun olmadığını ifade eden şu maddeler yer almaktadır;

1. İlköğretim Okulu müdürleri, yasal düzenlemeler ve mevzuat hakkında öğretmenleri yeterince bilgilendirmekte, uygulamalarında genelde mevzuata uygun davranmakta, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini dikkate almakta ve takım çalışmasını destekleme konularında başarılı bulunmuşlar.

3. İlköğretim Okulu müdürleri, okul içi yapıcı rekabet ortamı yaratmakta, öğretmenleri alınan kararlara katmakta ve bir özendirme davranışı olan ödül ya da cezanın objektif ölçütlere göre verilmesinde, öğretmenleri değerlendirme konusunda değerlendirmenin sorunların giderilmesi ve mesleki gelişimin sağlanmasında kullanmada başarılı, değerlendirmeyi açık ve değerlendirilen kişiyle birlikte yapmada başarısız bulunmuşlardır.

4. Müdürlerin İKY işlevlerine ilişkin yeterlilikleri konusunda cinsiyet ve görev alanı açısından anlamlı farklar oluşmazken; cinsiyet açısından erkek öğretmenler, görev açısından da branş öğretmenleri müdürleri daha yeterli olarak algılamaktadırlar.

²⁵⁶ Bakır, A., Ağiroğlu, Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışları Açısından İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2007.

²⁵⁷ Acar, S., İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ, 2006

5. İKY işlevlerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlilikleri konusunda eğitim durumuna göre eğitim enstitüsü, eğitim fakültesi ve lisansüstü mezunları dışında kalıp diğer grubuna dâhil olan öğretmenler müdürleri öteki gruplara oranla daha yeterli olarak algılamaktadırlar.

6. Kıdem açısından bakıldığında ise, 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler müdürleri diğer kıdem gruplarına göre yeterli görmektedirler. Yani mesleki kıdem arttıkça müdürlerin İKY işlevlerindeki yeterliliklerine ilişkin algılar olumlulaşmaktadır.”²⁵⁸

Yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul eden gelişmiş ülkelerde ve özellikle A.B.D. ve Kanada'da Gisberg'in de belirttiği gibi; meslek öncesi okul yöneticilerinin yetiştirme programlarının yüzyıla yakın bir geçmişi bulunmaktadır. Ülkemizde ise, gerek eğitim yöneticiliğinin gerekse eğitim yöneticisi yetiştirmenin istenen düzeye ulaştığı söylenemez. Ancak, 23 Eylül 1998 tarih ve 23742 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan ve yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile ülkemizde yönetici atama ve yetiştirme konusunda çağdaş bir adım atıldığı söylenebilir.²⁵⁹ Öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki iletişim sorunları üzerine yapılan araştırmaların bazılarında ise okul yöneticileri ve öğretmenler arasında sorunlar yaşandığı ortaya konulmuştur. Bu araştırmalara değinecek olursak;

Değer, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Kurdukları İletişim Yeterlilikleri ve İletişiminde Engel Teşkil Eden Davranışlar” isimli yüksek lisans tezinde ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin öğretmenlerle kurdukları iletişime engel teşkil eden davranışları ortaya çıkarmaya çalışmış ve okul müdürlerinin okulla ilgili bilgileri zamanında ulaştırmamaları, bunun sonunda da öğretmenlerde çalışma isteği ve iş birliği artırıcı ve ortak amaca yönlendirici rol oynayamamaları sonucunu ortaya çıkarmıştır.²⁶⁰ “Bu savı destekleyen bir diğer çalışma ise Bursalıoğlu'nun, “Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri” konulu çalışmasıdır. Burada ilköğretim okulu yöneticilerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlilikler üzerinde durmuş ve Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerini, okul yöneticilerini ve öğretmenleri araştırma kapsamına almıştır.

²⁵⁸ Çalık, C., - Şehitoğlu, E., Tuğrul, Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.170, 2000

²⁵⁹ Kayıkçı, K., Yönetici Yetiştirme Sorunu, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.150, 2001

²⁶⁰ Değer, a.g.k., ss.66-67

Araştırmada okul yöneticilerinin yüksek derecede göstermeleri gereken yeterliklerden hepsinin görüş birliği ile destekledikleri şunlar olmuştur: Tarafsız değerlendirme yapabilme, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme, liderlik, öğrenci rehberliği, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanma, korunma, araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında, çalışanlarının araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme, okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasına ortak olabilme, okul personelinin yönetiminde görev, rol ve statüleri tanımlayabilme, okul ve çevre ilişkilerinde, basımla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilmedir.²⁶¹

Yine “Öğretmenlerin okul yöneticileriyle ilgili sorunlarını tespit etmek amacıyla Çetin, İlköğretim Okullarına Sınıf Öğretmeni Olarak Atanan Branş Öğretmenlerinin Meslekle İlgili Sorunları adlı çalışmalarında; yöneticilerin kendilerine karşı olumlu bir tavır sergileyip sergilemediği, ortak karar verilmesi gereken durumlarda yöneticilerin kendi fikirlerini dikkate alıp almadığı, okulla ilgili karşılaşılan sorunlarda yöneticilerce kendilerine yardımda bulunup bulunulmadığı, öğretmenlerin uzmanlık alanlarıyla ilgili eğitsel çalışmalarda yöneticilerin kendilerinden yararlanıp yararlanmadığı gibi konularda toplam 6 soru yöneltilmiştir. Verilere dayanılarak öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilgili konularda sorunlarının olduğu söylenebilir.”²⁶²

İlköğretim okullarının yapısal değişiklikleri bu okullarda yöneticilik görevini güçleştirmiştir. Bu okullar çok daha fazla öğrenci ve öğretmeni, farklı yaş gruplarındaki öğrencileri ve çeşitli branşlardaki öğretmenleri kapsamına almaktadır. Eğitim sisteminin ilk basamağını oluşturan ilköğretim okullarının iki temel amacı, öğrencileri hayata ve bir üst öğrenime hazırlamak olarak belirtilebilir. Okulların bu amaçlarını gerçekleştirmeleri öğretmenlerin bu doğrultuda çalışmalarını sağlamakla mümkün olabilir. Öğretmenleri başarı ya da başarısızlığa yönelten en önemli etkenin okul yöneticisi olduğu, gelişmiş ülkelerde yapılan araştırma bulgularına göre belirlenmiştir. Alıç’ın yaptığı bu araştırmada varılan sonuç ise şöyledir:

²⁶¹ Bursalıoğlu, Z., “Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, No.93, Ankara, 1981

²⁶² Çetin, F. – Çetin Ş., İlköğretim Okullarına Sınıf Öğretmeni Olarak Atanan Branş Öğretmenlerinin Meslekle İlgili Sorunları, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.145, 2000

- Yöneticilerce öğretmenleri işe güdüleme yolları içinde, en fazla, yapılması gerekenlerin çalışanlara mantıklı bir şekilde açıklanması yolunun tercih edildiği,
- Çalışanlarla dostluk kurma ve yönetici olarak işin yapılmasında direktme yollarının yöneticilerce oldukça çok kullanıldığı,
- Yöneticilerin yasal yollara başvuracağını söyleyerek öğretmenleri işe güdüleme yolunun en az tercih edildiği,
- Çalışan üzerinde etkili olacak birini bulma ve pazarlık yollarının yöneticilerce az tercih edildiği,
- Yöneticilerin öğretmenlerin görüşlerine başvurarak, ortak kararlara ulaşarak işe güdüleme yolunu ara sıra tercih ettikleri,
- Özendirme sistemlerinin hemen hemen hiç işlemediği,
- Cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre bir farklılık bulunmazken, okuldaki görev alanlarına göre görüşlerde anlamlı bir farklılık bulunduğu sonuçlarına ulaşmıştır.²⁶³

Gerek dünyada yönetim biliminin sağladığı gelişmeler, gerekse eğitim yönetimi alanındaki bilimsel çalışmaların ülkemizde kurumsallaşması son zamanlarda Millî Eğitim Bakanlığı'nı "Yönetici Yetiştirme" konusunda harekete geçirmiştir. Bu hareket en son 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin yayımlanmasıyla sonuçlanmıştır."²⁶⁴ Bununla birlikte okulun yapısı; okulda yerine getirilecek görevlerin, bu görevleri yapacak olan görevlilerin ve aralarındaki ilişkilerin oluşturduğu bütündür. Okulun biçimsel yapısı, yasal metinlerle belirlenmiştir. Türk okul örgütü yapısının en sıkıntılı yanlarından biri, yönetim yapısından kaynaklanan demokratiklik düzeyinin düşük oluşudur. Merkezden denetimli devlet geleneği ile sorgulamadan itaat edici şekilde eğitilen insanların bir araya gelmesi bu sonucu doğurmuştur. Gelenekçi tutumun yenilenmeyi reddetmesi ve direnmesi nedeniyle, zaten yeniliklere hevesli olmayan toplumumuzda, eğitim kurumlarımız da, altmış yıl öncesinin

²⁶³ Alıç, M., "İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi" Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara, Yıl:3, Sayı:2, Bahar, 1997, s.16. aktaran Ünal, S., Öğretmenleri İşe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi, Millî Eğitim Dergisi, Sayı.147, 2000

²⁶⁴ Bakanlar Kurulu, "M.E.B. Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği", Resmî Gazete, 23681 (30 Nisan 1999) ss.11-50.

yarı eğitilmiş insanı için uygun görülebilen merkezden yönetim anlayışıyla yönetilmeye çalışılmaktadır.”²⁶⁵

Okulların yönetimi ile ilgili önemli bir diğer yapısal sorun eğitim yöneticilerinin bir uzmanlık alanı, bir meslek olarak görülmemesidir. Gelişmiş Batı ülkelerinde eğitim yönetimi meslek olarak kabul edilirken, Türk Eğitim Sisteminde egemen olan “meslekte as olan öğretmenliktir”, “yöneticiliğin okulu yoktur” anlayışı; sistem ve kurumlardaki hiyerarşi, statü ve rol kavramlarını zedelediği gibi uzmanlık niteliklerine sahip okul yöneticisi yetiştirme çabalarını da olumsuz yönde etkilemektedir.”

Elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yönetimi eğitimi almış eğitim yöneticileri ile almamış eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevler bakımından karşılaştırılması yapılmış ve eğitim yönetimi almamış eğitim yöneticilerinin gereksinim içinde oldukları yönetsel davranış konuları belirlenmiştir. Eğitim yönetimi eğitimi almış eğitim yöneticilerinin almamış eğitim yöneticilerine kıyasla, öğretmenler tarafından daha başarılı bir yöneticilik davranışı gösterdikleri tespit edildiğinden eğitim yöneticiliklerine eğitim yönetimi eğitimi almış eğitim yöneticilerinin atanmasına ve bunların istihdamına öncelik verilmesinin sağlanmasının çalışılması gerekmektedir.²⁶⁶ “İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerinin örgütlenme ve eşgüdümleme becerilerine ilişkin algıları “Çoğu zaman” ve “Ara sıra” düzeyindedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütlenme ve eşgüdümleme becerilerine ilişkin algılarında onların cinsiyet, yaş, kıdem, mezun olunan okul, görev, görev alanı, yönetici görevinde bulunma ya da eğitim yönetimiyle ilgili hizmet içi eğitime katılma değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmamaktadır.”²⁶⁷

Okul yöneticilerinin, öğretmenleri ortak amaçlar doğrultusunda birleştirip, onlara iş yaptırabilmesi, bu amaçları açık ve net bir şekilde belirleyip öğretmenlere aktarması ve sahip olduğu iletişim becerilerini etkili bir şekilde kullanmasıyla mümkündür.²⁶⁸ İletişim

²⁶⁵ Başar, H., Türk Eğitim Sisteminde Okul Örgütünün Yapısı, İşleyişi, Sorunları, Öneriler 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu, Ankara, 2001, aktaran Menduhoğlu, Hasan Basri, Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Okul Yöneticisi Yetiştirilmesi Sorunsalı, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.167, 2007

²⁶⁶Kaya, A., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetsel İşlevlerin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, 2000, s.186

²⁶⁷Gökhan, F., İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Örgütlenme ve Eşgüdümleme Becerilerine İlişkin Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, 2005

²⁶⁸ Gürgen, Y., İşletme Yönetiminde Haberleşmenin Önemi, Ankara, 1997, s.185

olmadan okul üyeleri kendilerinden, ne beklediği ve işlerini nasıl yaptıkları hakkında bilgi ve dönüt sahibi olamazlar. “Türk Eğitim Sistemi’nde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda önemli bir gelişme olarak sayılabilecek, okul yöneticilerinin atanmasında 120 saatlik bir hizmet içi eğitim kursuna katılmayı zorunlu tutma uygulamasının son düzenlemelerle birlikte kaldırılmış olması, geriye gidiş olarak değerlendirilebilir. Okul yöneticilerinin seçilmesinden ve atanmasından önce, adayların bu tür hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerden geçirilmeleri gerekmektedir. Ancak öğretmene liderlik yapacak olan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesinin temel bir politika olarak belirlenmesi, okul yöneticilerinin okul liderliğine hazırlanmaları için yeterli değildir. Okul yöneticileri için düzenlenen 120 saatlik hizmet içi eğitim programı, hem süre hem de kapsam genişliği açısından yetersiz olduğundan bu sürenin artırılması bir zorunluluktur. Bu konuda gerekli yasal düzenlemeler bir an önce yapılmalıdır.”²⁶⁹

2.5. Yönetimde İletişim Engelleri

“İletişim engelleri; kişisel arzu ve istekler, değer yargıları, kültür seviyeleri, içinde buldukları duygusal ortam, alışkanlıkları içeren kişisel engeller, dil güçlükleri, dinleme yetersizliği, ifadede açık olmama ve geri beslemeden doğan engeller şeklinde sıralamıştır.”²⁷⁰

Eğitim yöneticilerinin iletişim düzenlemesi ve iletişim engelleri konusunda yetişmiş olmaları gerekir. Körü körüne düşmanlığın iletişimi azalttığını, azalan iletişimin de körü körüne düşmanlığı güçlendirdiğini bilmek gerekir.²⁷¹

Okulun hedeflerine ulaşabilmesi, amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi ve öğretmenlerinin gereksinimlerini karşılayabilmesi için iletişim en önemli etkidir. Okuldaki iletişimin yetersiz, etkisiz ve kötü olması durumunda, işgörenler arasında çatışma ve çözülme meydana gelmektedir.²⁷²

²⁶⁹ Menduhoğlu, Hasan Basri, Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Okul Yöneticisi Yetiştirilmesi Sorunsalı, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.167, 2007

²⁷⁰ Eren, a.g.k., 1984, s.40

²⁷¹ Katz, D., - Kahn, R., Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev: Halil Can, Yavuz Bayar, Ankara, 1977, s.246

²⁷² Davis, a.g.k., 1982, s.78

Araştırmacılar, iletişim sorunlarına yol açan nedenler hakkında değişik kaynaklarda farklı görüşler bildirmişler, iletişimle ilgili farklı sınıflamalar yapmışlar ve iletişimin farklı boyutlarını ele almışlardır. İletişim sorunlarını araştırmacı ve yazarlar iletişimi engelleyen farklı sorunlar ortaya koymakta ve gruplama yaparken de bu engelleri farklı şekillerde sınıflandırmaktadırlar.

2.5.1. Yönetici Bakımından Engeller

“Yöneticinin davranışlarından kaynaklanan astını önemsemeyen, ilgisiz, eleştiriyi hoş karşılamayan, sabırsız yönetici tutumları, yöneticinin öğretmenleri güdülemede ve yaptıkları işle özdeşleşmelerine olanak vermediğinde, yöneticinin başarısız kalacağı tahmin edilir.”²⁷³

“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.”²⁷⁴

2.5.2. Astlar Bakımından Engeller

Astlar istedikleri zaman iletişim pozisyonunda değildirler. Yöneticiyi sevindirmeyecek, yükselmelerini önleyecek haberleri yönetime iletmezler ya süzgeçten geçirir ya da çarpıtırlar.²⁷⁵

2.5.3. Psikolojik Engeller

“Farklı sosyal-kültürel çevrelerde yetişen bireylerin aralarında sağlıklı iletişim kurması, aynı çevrede yetişen kişilere göre çok daha zordur. Diyebiliriz ki aynı düşünce çerçevesine sahip bireylerin birbirlerini anlaması ve kabul etmesi daha iyi iletişim kurmalarına neden olmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerde aralarında sağlıklı ve etkili iletişim kurmak için birbirlerini çeşitli yönlerden tanımaya çalışmalı, çeşitli sosyal

²⁷³ Ersoy, a.g.k., s.37

²⁷⁴ Binbaşıoğlu, C., Eğitim Yöneticiliği, 3.Baskı, Ankara, 1983, s.134

²⁷⁵ Ersoy, a.g.k., s.37

ortamlarda bir araya gelerek aralarında ortak değerler oluşturmalı ve birbirlerini tanıyarak iletişimlerini etkili kılmalıdır.”²⁷⁶

2.5.4. Teknik Engeller

“Mesajlar açık, anlaşılır ve iletişimin amacına uygun olarak verilmelidir. Mesajın gereksiz sözcüklerle uzatılması, aşırı ayrıntıya girilmesi asıl anlatılmak istenenin anlaşılmasına, özden ve iletişimin amacından uzaklaşmaya neden olur. Okuldaki iletişimin sürecinde mesajlar öğretmenlerin anlayacağı şekilde olmalı ve kendi içinde çelişki göstermemelidir.”²⁷⁷

Dil bir iletişim aracıdır. Kurumsal iletişimde kullanılan yazılı iletişimde sözlü iletişime oranla daha çok dil güçlükleri görülür. Çünkü sözlü iletişimde ve yüz yüze ilişkilerde anlaşılmayan sözcüklerin anında düzeltilmesi mümkündür. Yazılı iletişimde ise anlaşılma düzeni konusunda geri dönüt almak güçtür. Kullanılan kelimelerin güç anlaşılması, cümlelerin uzun ve karmaşık olması, başka bir deyimle de, açık ve anlaşılır bir dilin kullanılmaması önemli bir iletişim engelidir. Yazılarda kullanılan kısaltmalar, yabancı sözcükler, fazla teknik düzeyde kullanılan sözcükler, dil güçlükleri yaratarak iletişimin engellenmesine ortam hazırlar. Kelimelerin farklı anlamlar taşınması sonucu alıcı ve vericinin aynı kelimelere farklı anlamlar yüklemesi de iletişim engeli oluşturur.²⁷⁸

Teknik engeller, iletişim kanalları ve kanalları etkileyen çevresel koşullar fiziksel, teknik engel ve bozukluklar olarak adlandırılmaktadır. “Bir başka anlatımla teknik engel ve bozukluklar şöyle belirtilmiştir:

- Gürültü kaynakları, radyo televizyondaki parazitler, işitme bozuklukları, çevreden ya da ortamdaki kaynaklanan gürültü de bir iletişim engeli yaratabilir.
- Mesajdan kaynaklanan engel ve bozukluklar
- İletişim araç ve kanallarından kaynaklanan bozukluklar
- Dil güçlüklerinden kaynaklanan engel ve bozukluklar”²⁷⁹

²⁷⁶ Dicle, a.g.k., s.108

²⁷⁷ Eren, a.g.k., 1993, s.40

²⁷⁸ Dicle, a.g.k., s.114

²⁷⁹ Sabuncuoğlu, Z., Gümüş, M., Örgütlerde İletişim, İstanbul, 2008, ss.176-177

2.5.5. Kurumsal Engeller

Kurumsal iletişimin en iyi işlemlerini engelleyen diğer bir faktör de örgütün yapısıdır. Büyük özel ya da kamu kuruluşlarının merkez ve taşra örgütleri ülke düzeyinde oldukça geniş bir alana yayılmış olabilir. Bu yerel uzaklık ve aşırı hiyerarşi basamakların varlığı örgütün bütününde olması gereken iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir.²⁸⁰

Öğrenci sayısı arttıkça, okullar büyüdükçe okuldaki kademe ve bölümlerin sayısı da artmaktadır. Bunun sonucunda öğretmenlerin hem kendi aralarında hem de yöneticileri ile yüz yüze görüşme imkânları azalmaktadır. Eğitim kurumlarındaki kademe ve bölüm sayılarının artması dikey iletişimin özellikle (aşağıdan yukarıya doğru iletişimin) kademeler arası süzgeçlemeden dolayı etkililiğini azaltmaktadır. Böylece daha geç, güç, eksik veya yanlış iletişim olasılığı artacaktır. Özellikle günümüzde büyük şehirlerde okulların kapasitesini aşan öğrenci sayısına ulaşması hızla artan eğitim talebini karşılamak üzere plansız bir şekilde okullara birbirinden coğrafi alanda uzak ek binaların yapılması yönetim birimleri ile öğretmenler arasındaki iletişimi güçleştirmiştir. Kurumda farklı uzmanlık birimlerinin olması onların kendi uzmanlık algılarına ilişkin kavramları kullanmalarına ve daha içe dönük bir çalışma sistemi uygulamalarına neden olacaktır. Dolayısıyla bu kurumda iletişimin engellenmesine neden olur. Ayrı statüdeki kişiler arasındaki ilişkilerde öncelik, yüksek statüye sahip kişilerdedir.²⁸¹

2.6. Eğitim Yönetiminde İletişimin Önemi

Yöneticiliğin, insan mühendisliği olduğu düşünülürse yöneticilerin yöneticilik bilgisine, alana ilişkin teknik bilgiye ve insan ilişkileri kabiliyetlerine sahip olmaları kaçınılmazdır. Bu açıdan kurumsal iletişim, çalışanlar açısından insanlarla ilgili eylemlerin tümü olarak kabul edilebilir.²⁸²

“Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, örgütteki performansın etkililiği bakımından önemli bir etkidir. Çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlamakta yöneticinin görevidir. Bütün bunları gerçekleştirebilmek için okul yöneticisinin düşünce, fikir ve duygularını rahat ve etkili bir şekilde ifade edebilmesi, ikna edici, liderlik

²⁸⁰ Gürge, a.g.k., 1997, s.136

²⁸¹ Dicle, a.g.k., s.116

²⁸² Açıkalm, a.g.k., 1995, s.39

özelliklerini taşıyan, iyi bir dinleyici olması gereklidir. Eğitim yönetiminde emirlerin, bilgilerin, fikirlerin, düşüncelerin, sorunların çalışanlar arasında ve okul içerisinde sağlıklı bir şekilde iletilmesi, iletişimin doğru ve etkili işlemesine bağlıdır. Günümüzde yaşadığımız hızlı değişim ve gelişmeler, iletişim yeterliliğine sahip yöneticilere olan ihtiyaç artırmıştır. İletişim kurumlar için olduğu kadar okullar için de vazgeçilmezdir. Yönetici ve öğretmenler, okul içinde iletişim ile ilişki kurabilir ve işbirliği içinde çalışabilirler. Kimin nerede ne yaptığı, nasıl çalıştığı hakkında birbirlerine dönüt vermediği bir yönetsel ortamda eğitimin hedeflerine ulaşılması mümkün değildir.”²⁸³

“Öğrenci sayısının hızla artması ve okullaşma oranının hızla yükselmesi, eğitim felsefesindeki yeni gelişmeler ve kamu kurumlarında verim etkeninin önem kazanması; okul yöneticilerine duyulan ihtiyacı arttırmakla kalmamış, yöneticilerin bu göreve daha iyi ve etkin bir şekilde hazırlanmaları gerektiği zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Günümüzde okul yöneticilerinin daha bilgili ve becerili olmaları istenmektedir.”²⁸⁴

“Okullar eğitim hedeflerini gerçekleştirmek için kurulmuş kurumlardır. Eğitimin hedeflerine ulaşmak için etkili ve verimli çalışmaları gerekmektedir. Okuldaki çalışanların işleri ile bütünleşmesi, doyum alması ve bu doğrultuda güdülenmesi önemlidir. Bu da ancak okuldaki sağlıklı, olumlu ve etkili iletişim ile sağlanabilir. Bunun sağlanmasında ise en önemli görev okul müdürlerine düşmektedir.”²⁸⁵

“Öğretmenlerin çalıştıkları okulu özümsemesi, okul ile özdeşleşmesi, yenilik ve değişimlere adapte olması için amaçlarını belirlemesi ve bu amaçlara ulaşmak için çalışması gereklidir.”²⁸⁶

Öğretmenlerin okul müdürlerine problemleri, önerilerini, isteklerini aktarmak için kolay ve rahat bir şekilde ulaşabilmeleri, o okulda iletişimin çift yönlü işlediğini, öğretmenlerin iletişimde önemli bir engel teşkil eden iletişim korkusunu yaşamadıklarını ve yönetici ile öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim olduğunu gösterir. Okul müdürlerinin ise öğretmenlerini dinlemek için vakit ayırdıkları olumlu insan ilişkilerine

²⁸³ Demir, a.g.k., s.158

²⁸⁴ Bursalıoğlu, Z., Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözmek, Ankara, 2000, s.31

²⁸⁵ Demir, a.g.k., s.168

²⁸⁶ Topçu, Z. Nur, “Türk Öğretim Sisteminde İlköğretim Öğretmenlerini Güdüleme Sorunları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1995, s.29

dayanan demokratik bir yönetim anlayışı benimsediklerini ve uyguladıklarını bize gösterir. İletişim kanalının serbest ve sağlıklı çalışmadığı bir okulda etkili karar almak, sağlıklı eşgüdüm sağlamak ve diğer yönetim süreçlerini başarıya ulaştırmak mümkün olmamakta veya rastlantılara bırakılmaktadır. Okulda iletişim kurallarına uyulmaması, mesajın sadece bir kısmının ilgililere ulaşmasını sağlar. Kısaca yönetici ve öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim kurulması, kurumdaki performansın etkililiği açısından son derece önemli bir etkidir.²⁸⁷

²⁸⁷ Demir, a.g.k., ss.158-159

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma tarama modelidir. “Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan araştırma konusunu uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektir.”²⁸⁸ Yapılan bu araştırma, tarama modellerinden genel tarama modeli sınıfındadır.

Anket çalışması ile ilköğretim okullarında yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede öğretmenler ile yöneticiler arasındaki iletişim düzeyi araştırmacı tarafından hazırlanan anket yardımıyla incelenmiştir. İnceleme kapsamında ilköğretim okullarındaki yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişim düzeyini etkileyen faktörler ile iletişim düzeyinin öğretmen yönetici ilişkilerine etkisi sınanmıştır.

Anketin tercih edilmesinin avantajlarına kısaca değinmek istenmiştir. “Anket tekniği özellikle sosyoloji, psikoloji ve eğitim araştırmalarına büyük katkıda bulunmuştur. Anket ile geniş kitlelere ulaşmak, araştırmayı büyük gruplara dayandırmak mümkün olabilmektedir. Bu özellikleri araştırmacılara para, zaman ve enerji tasarrufu sağlar. Anketin geniş coğrafi bölgelere ve çok sayıda uygulanabilmesi yüzünden, daha geniş bir örneklem üzerinde çalışma, dolayısıyla örneklemin temsil düzeyini, böylece de araştırmanın dış geçerlik derecesini arttırmak mümkün olabilmektedir.

Anketlerin, anonimliği sağlama dolayısıyla, nesnelliğin daha yüksek olduğu düşünülebilir. Anketlerin sorularının yazılı olması, kaynak kişinin onları tekrar tekrar incelemesine imkân verir, sonuçta da anketle ulaşılan bilgilerin daha doğru olacağı söylenebilir. Ayrıca da anketler cevaplarda bir standartlık sağlayabilirler.

²⁸⁸ Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler, 14.Baskı, Ankara, 2005, s.77

Anketin dezavantajlarına gelince anketin esneklikten uzak olduğu söylenebilir. Çünkü anket uygulamada araştırmacı, kaynak kişilerle yüz yüze bulunmaz, bu yüzden de soruları yeniden dile getirme imkânı yoktur. Sonuçta ankette soruların biçim ve içerik bakımından çeşitli koşullara uyma esnekliği yoktur. Ayrıca anket tekniği yapısal özelliklerinden ötürü sınırlı bilgiler sağlayabilir. Neden? Çünkü görüşmeye oranla anket daha kısa bir sürede tamamlanmak zorundadır. Anketin dikkat ve ilginin dağılmasını önleyecek güdüleyici öğelere sahip olmaması, kısa sürede doldurulmasına gerekçe oluşturur.

Anketle derinlemesine bilgi edinme imkânı yoktur. Anketler sadece okuryazar kimselere verebilir. Anketlerin cevaplandırılması oranı genelde düşüktür. Yukarı da belirtildiği gibi kaynak kişilerin güdülenmesi olasılığı çok yüksek değildir. Anketler uygulanmak üzere gönderildikten sonra onların kaynak kişiler tarafından aynı derecede anlaşılıp anlaşılmadıklarını, rastgele cevap verilip verilmediklerini kontrol imkânı yoktur.”²⁸⁹

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı verilerine göre İstanbul ilinde 2007-2008 Eğitim Öğretim yılında 45.466 öğretmen, 5.723 yönetici görev yapmıştır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q^{290}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örnekleme alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen ± örnekleme hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için;

²⁸⁹ Balcı, A, Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler, Ankara, 1997, s.194-195

²⁹⁰ Baş, T. Anket Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?, Ankara, 2006, s.47.

% 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü öğretmenler için $n = 245$, yöneticiler için $n = 234$,

% 95 güven aralığında, \pm % 10 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü öğretmenler için $n = 61$, yöneticiler için $n = 60$, olarak hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesi'nde 18 okulda 500 öğretmen ve 70 yöneticiye uygulanmış, 476 öğretmen ve 58 yöneticiye ait kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak öğretmenlerden elde edilen verilerin % 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası, yöneticilerden elde edilen verilerin % 95 güven aralığında, \pm % 10 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Veri toplamada birincil kaynak olarak İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesi ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler ve öğretmenlerden yararlanılmıştır.

İkinci veri kaynağı olarak yönetim, iletişim ağları, eğitim yönetimi, iletişim konularıyla doğrudan ya da dolaylı ilgili olan araştırmalarla, ansiklopedi, dergi, makale gibi kaynak kitaplardan ve İnternet sitelerinden yararlanılarak araştırma sonuçlandırılmıştır.

Veriler uzman denetiminden geçirilerek ve likert ölçeğine uygun olarak hazırlanan anket uygulamaları ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılacak anket iki ana bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü kişisel bilgilerden oluşmuş ve

1. Göreviniz (Yönetici-Öğretmen)
2. Cinsiyetiniz (Kadın-Erkek)
3. Görev Alanı (Branş-Sınıf Öğretmeni)
4. Öğrenim Durumu(Ön Lisans-Lisans-Yüksek Lisans)
5. Meslekteki Kıdeminiz (1-5 Yıl / 6-10 Yıl / 11-15 Yıl / 16-20 Yıl / 21 Yıl / Üstü

sorularına cevap aranmıştır.

Anketin ikinci bölümü; iletişim kavramına ilişkin yargıları anlatan sorulardan oluşturularak, 5'li likert ölçeğe uygun olarak Hiçbir Zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Çoğu Zaman (4), ve Her Zaman (5) şeklinde derecelendirilmiştir. Uygulanan anket üzerinde yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışması sonucunda, 25 soruluk anket veri analizi için hazır hale getirilmiştir. Anketteki sorulara verilen cevaplara ilişkin aritmetik ortalamalar aşağıdaki kritere göre betimlenmeye çalışılmıştır:

- | | |
|----------------------|--------------|
| 1. 00 - 1. 79 arası: | Hiçbir zaman |
| 1. 80 - 2. 59 arası: | Nadiren |
| 2. 60 - 3. 39 arası: | Bazen |
| 3. 40 - 4. 19 arası: | Çoğu zaman |
| 4. 20 - 5. 00 arası: | Her zaman |

Araştırma sonucu elde edilen bulgular yukarıdaki tabloda verilen aralıklardan hangisine tekabül ediyorsa, o gruba göre yorumlanmıştır. Anketin kişisel bilgiler bölümü frekans ve yüzde dağılımları dikkate alınarak yorumlanmaya çalışılmıştır. Kaynak taraması ve literatürden elde edilen bilgiler ise araştırmanın kuramsal çerçevesi içerisinde ele alınmış ve yorumlanmıştır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Anket uygulamasına başlamadan önce anketi uygulamak için İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden resmi izin alınmış ayrıca her okul idaresinden anket uygulanırken izin alınmıştır. Anketin uygulanmasında okullarda önce öğretmenlere dersleri aksatmayacak engellemeyecek zaman aralıklarında gerekli açıklamalar yapılarak anket dağıtılmıştır. Anketlerin cevaplanmasına yönelik yönetici ve öğretmenlerin güdülenmesi, araştırmanın önemi ve dönütleri konusunda araştırmacı tarafından bilgilendirilmeleri yoluyla sağlanmaya çalışılmıştır. Anketler öğretmen ve yöneticilerin doldurmalarını müteakip araştırmacı tarafından toplanmıştır. Anket verilerinin güvenilirliği artırmak için soruların olduğu kâğıtlar, kapalı zarf içinde verilip, kapalı zarf içinde toplanmıştır. Anketlerde şahısların sağlıklı bir şekilde anket sorularını cevaplamaları için kişisel bilgiler istenmemiştir. Böylece anket sorularının cevaplandırılmasında güvenirliliğin artırılmasına katkıda bulunulmuştur.

3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Anketlerin kaynak kişiler tarafından aynı derecede anlaşılıp anlaşılmadığını, rastgele cevap verilip verilmediğini saptamak güçtür. Burada en iyi yollardan biri, örneklem içinden, hiç olmazsa bir grubun aynı konuda soruşturmaya tabi tutulmasıdır. Anket içinde belirli yerlere birbirlerini tekrarlar nitelikte bazı sorunlar koyarak cevaplardaki dürüstlüğü ve güvenilirliği kontrol etmek mümkündür. “Güvenirlilik, şu ya da bu şekilde hesaplanmış bir korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer (1.00)’e yaklaştıkça güvenirliliğin yüksek olduğu kabul edilir.”²⁹¹

Güvenirliliği düşük olan bir ölçmenin hiçbir bilimsel değeri olmadığı gibi, güvenirliliğin yüksek olması da, yapılan ölçmenin amaca uygunluğunun garantisi değildir. O halde, güvenirlilik, zorunlu fakat yeterli bir koşul değildir.

Anketin güvenirliliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 534 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Tablo 1. Güvenirlilik Değeri

Cronbach Alfa	N
,959	25

Bu çerçevede anketin güvenirliliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,959$ gibi yüksek bir güvenirlilik değeri elde edilmiştir.

²⁹¹ Karasar, a.g.k., 2005, s.148

Tablo 2. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S1	78,7622	312,910	,609	,958
S2	78,7079	311,258	,623	,958
S3	78,0861	312,158	,643	,958
S4	78,6367	311,984	,531	,959
S5	78,5337	309,064	,652	,957
S6	78,5524	305,966	,750	,957
S7	78,6798	305,862	,730	,957
S8	79,1255	309,847	,658	,957
S9	79,1891	306,578	,748	,957
S10	78,5655	307,094	,665	,957
S11	78,4213	309,670	,719	,957
S12	78,5936	311,075	,666	,957
S13	79,0861	313,013	,530	,959
S14	78,7060	311,698	,548	,959
S15	78,8745	301,630	,733	,957
S16	78,2322	312,858	,576	,958
S17	78,8689	303,296	,720	,957
S18	78,8333	304,282	,746	,957
S19	78,6760	305,525	,782	,956
S20	78,6142	304,977	,769	,956
S21	78,7060	311,202	,702	,957
S22	78,8146	306,572	,745	,957
S23	78,7041	308,802	,696	,957
S24	78,7734	305,789	,773	,956
S25	78,7172	307,254	,735	,957

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 2’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 25 maddelik anket yapısı korunmuştur.

Tablo 3. Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	12,778	51,111	51,111	8,091	32,362	32,362
2	1,181	4,724	55,836	5,868	23,474	55,836
3	,967	3,866	59,702			
4	,885	3,539	63,241			
5	,782	3,129	66,370			
6	,727	2,910	69,280			
7	,683	2,734	72,014			
8	,647	2,587	74,601			
9	,585	2,341	76,942			
10	,537	2,148	79,091			
11	,534	2,136	81,226			
12	,492	1,970	83,196			
13	,465	1,860	85,056			
14	,431	1,723	86,779			
15	,374	1,495	88,274			
16	,368	1,474	89,748			
17	,337	1,349	91,096			
18	,332	1,329	92,425			
19	,320	1,281	93,706			
20	,317	1,268	94,974			
21	,291	1,165	96,139			
22	,270	1,082	97,221			
23	,254	1,014	98,235			
24	,241	,964	99,199			
25	,200	,801	100,000			

Anketin faktör yapısının belirlenmesinde Faktör Analizi yönteminden yararlanılmıştır. Varyans Analizi tablosundaki verilerden anketin 2 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde anketi oluşturan 2 faktörün toplam varyansın % 56'sını açıkladığı görülmektedir.

Bu çerçevede kullanılan anketin ilköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişimini % 56 oranında ölçtüğü söylenebilir.

Tablo 4. Temel Bileşenler Matrisi

	Bileşen	
	1	2
S1	,639	,335
S2	,652	,327
S3	,670	,383
S4	,557	,444
S5	,682	,130
S6	,775	,154
S7	,758	,020
S8	,688	,228
S9	,775	,025
S10	,694	,140
S11	,749	-,014
S12	,697	,045
S13	,562	,060
S14	,573	,201
S15	,756	-,023
S16	,609	-,114
S17	,747	-,120
S18	,775	-,243
S19	,810	-,212
S20	,798	-,256
S21	,734	-,216
S22	,776	-,262
S23	,729	-,276
S24	,801	-,204
S25	,766	-,170

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de anketin 2 faktörden oluştuğu anlaşılmalı birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu

nedence her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkân vermek amacıyla elde edilen 2 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax Yönlendirme metodu kullanılmıştır.

Tablo 5.Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi

	Bileşen	
	1	2
S1	,280	,665
S2	,296	,667
S3	,274	,721
S4	,148	,696
S5	,444	,534
S6	,501	,611
S7	,573	,497
S8	,386	,614
S9	,582	,512
S10	,447	,550
S11	,587	,465
S12	,509	,478
S13	,396	,403
S14	,315	,520
S15	,598	,463
S16	,543	,299
S17	,653	,382
S18	,753	,306
S19	,760	,351
S20	,779	,310
S21	,704	,300
S22	,766	,291
S23	,738	,251
S24	,748	,352
S25	,700	,356

Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı Tablo 5'te sunulmuştur. Buna göre;

“7. Yöneticiler, öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlerin görüşlerini alırlar.”, “9. Yönetici ve öğretmenler, iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak (empati kurarak), anlamaya çalışırlar.”, “11. Yönetici ve öğretmenler, aralarında yüz yüze iletişime önem verirler.”, “12. Yönetici ve öğretmenler, bilgilerini karşılıklı olarak paylaşırlar.”, “15. Yöneticiler, öğretmenler arasında ayırım yapmazlar (adil davranırlar).”, “16. Yöneticiler, sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar.”, “17. Yönetici ve öğretmenler arasında, dedikoduya izin vermeyen, olumlu bir iletişim ortamı vardır.”, “18. Yöneticiler, öğretmenleri okulla ilgili alınacak kararlara katarlar.”, “19. Yöneticiler, okulda öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ortamı sağlarlar.”, “20. Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler.”, “21. Yönetici ve öğretmenler arasında, formal iletişimin yanında informal iletişim kanalları da açıktır.”, “22. Yönetici ve öğretmenler, aralarında yakın ilişki sürdürme konusunda içten bir çaba gösterirler.”, “23. Yönetici ve öğretmenler, eğitim ve okulun amaçlarını aynı şekilde anlar ve yorumlar.”, “24. Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin olumlu davranışlarını öne çıkarmaya çalışırlar.”, “25. Yönetici ve öğretmenler aralarındaki iletişimde iyi birer dinleyicidirler.” maddeleri 1’inci Faktör

“1. Yönetici ve öğretmenler, sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar”, “2. Yönetici ve öğretmenler, başarılarını karşılıklı olarak paylaşırlar”, “3. Yönetici ve öğretmenler, karşılıklı olarak birbirlerine saygı gösterirler.”, “4. Yöneticiler, öğretmenlerle ilişkilerine statü farklılıklarını yansıtmazlar.”, “5. Yöneticiler, öğretmenlere emir ve görev verirken öğretmenlerin özelliklerini dikkate alırlar.”, “6. Yöneticiler ve öğretmenler, karşılıklı olarak birbirlerine güvenirler.”, “8. Yönetici ve öğretmenler, birbirlerine karşı eleştiriye açıktırlar.”, “10. Yöneticiler ve öğretmenler, aralarındaki siyasi görüş, kültür vb. farklılıklarına karşı hoşgörülüdürler.”, “13. Yönetici ve öğretmenler, ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya gelirler.” ve “14. Yönetici ve öğretmenler, özel sorunlarını aralarındaki resmi ilişkilere yansıtmazlar.” maddeleri 2’inci Faktör altında toplanmıştır.

Her iki faktör soru içerikleri açısından incelendiğinde 1’inci Faktörün öğretmen ile yöneticiler arasındaki iletişim düzeyini ölçerken, 2’inci faktörün öğretmen ve yöneticiler arasındaki ilişki düzeyini ölçtüğü anlaşılmaktadır. Bu çerçevede 1’inci Faktör, “İletişim”, 2’inci Faktör “İlişki” olarak adlandırılmıştır.

IV. BÖLÜM

ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZ VE YORUMU

Bu bölümde öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişim, iletişimi etkileyen faktörler ve iletişimin öğretmen yönetici ilişkilerine etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda, öncelikle araştırmanın örnekleminin demografik özellikleri frekans ve yüzde istatistikleri yardımıyla özetlenmiştir. Daha sonra öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişim ve ilişki düzeyi aritmetik ortalama, standart sapma ve histogram kullanılarak incelenmiştir. Ardından demografik faktörlerin yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim düzeyine etkileri t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılarak sınanmıştır. Son olarak iletişim düzeyinin, yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilere etkisi korelasyon analizi yardımıyla test edilmiştir.

4.1. ANKET MADDELERİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ-ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunlarını belirlemeyi amaçlayan ankette yer alan 25 maddeye ilişkin görüşleri Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6. Anket Maddelerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Anket Maddeleri	N	Min	Max	Ortalama X	Standart Sapma-ss
1. Yönetici ve öğretmenler, sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar	534	1,00	5,00	3,2154	,94127
2. Yönetici ve öğretmenler, başarılarını karşılıklı olarak paylaşırlar.	534	1,00	5,00	3,2697	,99263
3. Yönetici ve öğretmenler, karşılıklı olarak birbirlerine saygı gösterirler.	534	1,00	5,00	3,8914	,92667
4. Yöneticiler, öğretmenlerle ilişkilerine statü farklılıklarını yansıtmazlar.	534	1,00	5,00	3,3408	1,11275
5. Yöneticiler, öğretmenlere emir ve görev verirken öğretmenlerin özelliklerini dikkate alırlar.	534	1,00	5,00	3,4438	1,04299

6. Yöneticiler ve öğretmenler, karşılıklı olarak birbirlerine güvenirlir.	534	1,00	5,00	3,4251	1,03095
7. Yöneticiler, öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlerin görüşlerini alırlar.	534	1,00	5,00	3,2978	1,06069
8. Yönetici ve öğretmenler, birbirlerine karşı eleştiriye açıktırlar.	534	1,00	5,00	2,8521	1,00217
9. Yönetici ve öğretmenler, iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak (empati kurarak), anlamaya çalışırlar.	534	1,00	5,00	2,7884	1,01128
10. Yöneticiler ve öğretmenler, aralarındaki siyasi görüş, kültür vb. farklılıklarına karşı hoşgörülüdürler.	534	1,00	5,00	3,4120	1,10547
11. Yönetici ve öğretmenler, aralarında yüz yüze iletişime önem verirler.	534	1,00	5,00	3,5562	,93083
12. Yönetici ve öğretmenler, bilgilerini karşılıklı olarak paylaşırlar.	534	1,00	5,00	3,3839	,94134
13. Yönetici ve öğretmenler, ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya gelirler.	534	1,00	5,00	2,8914	1,06249
14. Yönetici ve öğretmenler, özel sorunlarını aralarındaki resmi ilişkilere yansıtmazlar.	534	1,00	5,00	3,2715	1,09547
15. Yöneticiler, öğretmenler arasında ayırım yapmazlar (adil davranırlar).	534	1,00	5,00	3,1030	1,21693
16. Yöneticiler, sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar.	534	1,00	5,00	3,7453	,99281
17. Yönetici ve öğretmenler arasında, dedikoduya izin vermeyen, olumlu bir iletişim ortamı vardır.	534	1,00	5,00	3,1086	1,17326
18. Yöneticiler, öğretmenleri okulla ilgili alınacak kararlara katarlar.	534	1,00	5,00	3,1442	1,09912
19. Yöneticiler, okulda öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ortamı sağlarlar.	534	1,00	5,00	3,3015	1,00697
20. Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler.	534	1,00	5,00	3,3633	1,04273

21. Yönetici ve öğretmenler arasında, formal iletişimin yanında informal iletişim kanalları da açıktır.	534	1,00	5,00	3,2715	,89151
22.Yönetici ve öğretmenler, aralarında yakın ilişki sürdürme konusunda içten bir çaba gösterirler.	534	1,00	5,00	3,1629	1,01474
23.Yönetici ve öğretmenler, eğitim ve okulun amaçlarını aynı şekilde anlar ve yorumlar.	534	1,00	5,00	3,2734	,99349
24.Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin olumlu davranışlarını öne çıkarmaya çalışırlar.	534	1,00	5,00	3,2041	1,00911
25.Yönetici ve öğretmenler aralarındaki iletişimde iyi birer dinleyicidirler.	534	1,00	5,00	3,2603	1,00170

Yönetici ve öğretmenlerin iletişim düzeyleri anketindeki maddelerden elde edilen puanlara göre 1. 00 - 1. 79 arası “Hiçbir zaman”, 1. 80 - 2. 59 arası “Nadiren”, 2. 60 - 3. 39 arası “Bazen”, 3. 40 - 4. 19 arası “Çoğu zaman”, 4. 20 - 5. 00 arası “Her zaman” şeklinde gruplanarak değerlendirilmiştir. Yönetici ve öğretmenler, sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar” maddesinin $X_{ort}=3,21$, $ss=0,94$ değerlerine göre iletişimin bazen düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu çerçevede yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını karşılıklı olarak yeterince paylaştıkları söylenebilir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin sorunlarıyla ilgileniyor ve onlarla konuşarak bu sorunları çözmeye çalışıyor olabilirler. Yöneticilerin, öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenmesi, öğretmenler ile kurdukları iletişimi kuvvetlendirebilir. Öğretmenlerin, yöneticilerine sorunlarını, önerilerini iletmek üzere kolayca ulaşabilmeleri o örgütte iletişimin çift yönlü işlediğine, öğretmenlerin iletişimde önemli bir engel olan iletişim korkusu yaşamadıklarını gösterdiği sonucuna ulaşılabilir. Yöneticilerin ise öğretmenlerini dinlemeye zaman ayırdıkları ve olumlu insan ilişkilerine dayalı daha demokratik bir yönetim tutumu izledikleri varsayılabilir.

Araştırmalar iyi bir iletişim yeteneğine sahip okul müdürlerin, okul yönetimde daha etkili ve başarılı olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin güvenli, kendilerini özgür, dürüst, takdir edilen ve görüşlerine değer verilen bir atmosferde daha başarılı olacaklarına olan inançları, yapılan araştırmalarda önemle üzerinde durulan konular olmuştur. “Okul yöneticilerin iletişim sorunlarına duyarlı bir yaklaşım içeren tutum ve davranışları,

öğretmenin çalışma ortamındaki başarısını direk olarak etkilemektedir.”²⁹²

“Yönetici ve öğretmenler, başarılarını karşılıklı olarak paylaşırlar.” maddesinin $X_{ort}=3,26$, $ss=0,99$ değerlerine göre iletişimin bazen düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu çerçevede yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını paylaştıkları söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını ve başarılarını karşılıklı olarak paylaşması hem birbirlerine karşı yakınlaşmalarına hem de aralarındaki iletişimin artmasına neden olabilir. Elde edilen başarıların karşılıklı olarak paylaşım sergilenen ortamların mevcut olduğu kanaatine varılabilir. Bu da çalışanların motivasyonlarının ve iş doyumlarının artmasına yarar sağlayabileceğinden, eğitim kurumlarında iletişim faktörünün önemini belirtebilir.

“Yönetici ve öğretmenler, karşılıklı olarak birbirlerine saygı gösterirler.” maddesinin $X_{ort}=3,89$, $ss=0,92$ değerine göre iletişimin yönetici ve öğretmenlerin “çoğu zaman” düzeyinde katıldıkları gözlenmiştir. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin, kurdukları iletişim esnasında karşısındakine ve iletişime önem verdiklerini göstermektedir. Okul yöneticisinin, öğretmenlerle iletişiminin iyi olması kendisine duyulan saygıyı artırabileceğini ve dolayısıyla okuldaki öğretmenlerin daha istekli ve verimli çalışmasına neden olabileceğini söylemeyebiliriz.

“Yöneticiler, öğretmenlerle ilişkilerine statü farklılıklarını yansıtmazlar.” maddesinin $X_{ort}=3,34$, $ss=1,11$ değerine göre yöneticilerin bazen düzeyinde ilişkilerinde statülerini yansıttıkları görülmektedir. Okullarda yöneticiler, öğretmenler arasındaki ilişkilerinde statü farklılıklarını genelde yansıtmadıkları söylenebilir. Yöneticilerin, statü farkını kullanmak yerine, yöneticilik bilgi ve becerisini kullanarak öğretmenleri yönlendirmesi ve organize etmesi yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin artmasını sağlayacağı düşünülebilir. Yönetici ile öğretmenler arasındaki ilişkilerde uygun bir iletişim atmosferi yaratılarak, yöneticilerin kendi biçimsel otoritelerini buna karıştırmadan öneri ve eleştirileri kabul etmeleri ile var olan sorunları tartışmaları, iletişimi olumlu etkileyebilir.

²⁹² Gözler, A., “Öğretmenlerin Mesleki Gelişiminde Okul Yöneticilerinin Güdüleme Rollerini”, e-Journal of New World Sciences Academy (NWSA), Vol.3, Issue 1, p.66-79, 2008, s.68.

“Yöneticiler, öğretmenlere emir ve görev verirken öğretmenlerin özelliklerini dikkate alırlar.” maddesinin $X_{ort}=3,44$, $ss=1,04$ değerine göre iletişimin çoğu zaman düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Okul yöneticisi öğretmenlere görev verirken herkesin bilgisi ve yeteneği, uzmanlığı doğrultusunda görevler verdikleri anlaşılabilir. Böylece yöneticilerin, öğretmenlerin bilgi ve yeteneklerinden yararlandıkları söylenebilir. Ayrıca böyle bir davranışın okulun başarısının artmasına da katkı sağlayacağı söylenebilir.

Yöneticiler ve öğretmenler, karşılıklı olarak birbirlerine güvenirlir.” maddesinin $X_{ort}=3,42$, $ss=1,03$ değerine göre iletişimin çoğu zaman düzeyinde görülmektedir. Bu sonuca göre yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine karşı güvendikleri ifade edilebilir. Sağlıklı ilişki içinde olan yönetici ve öğretmenler, birbirlerine güven duyduklarında korku ve şüphe kaybolur, yerine inanç ve dayanışmanın geliştiği söylenebilir. Öğretmenlerinin güvenini kazanan yönetici, kurumda gelişen olaylardan daha ayrıntılı ve sağlıklı bilgi alma olanağına sahip olabilir. Okul ortamında ilişkilerin kuvvetlenmesi sağlanabilir.

“Örgütsel güvenin oluşabilmesi için öncelikle işgörenler arasında bireysel güveninin oluşturulması gerekir. Bireysel güven oluşturularak, örgütsel güven oluşturulmasına katkıda bulunulduğu söylenebilir. Örgütsel güven yılların birikimi sonucu oluşur. Güven odaklı bir kültür içinde öğretmenler kendilerini daha rahat hissederler. Örgütsel güven düzeyi yüksek okullarda daha güçlü bir okul kültürü bulunur.”²⁹³ Bu çerçevede yöneticiler ve öğretmenler arasında güven oluşturularak, örgütsel güven oluşturulmasına katkıda bulunulduğu söylenebilir.

“Yöneticiler, öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlerin görüşlerini alırlar.” maddesinin $X_{ort}=3,29$, $ss=1,06$ değerine göre iletişimin bazen düzeyinde görülmektedir. Yöneticiler, öğretmenleri ilgilendiren konularda görüşlerini alarak işbirliği ve ekip anlayışının gelişmesine katkıda bulunabilirler. Bu sayede iletişimin gelişmesine katkıda bulunarak okulda verimliliğin artmasını sağlayabilirler. Öğretmenler, yaptığı işle ilgili konuyu daha iyi bildiği için doğru kararlar alınmasına katkıda bulunabilir.

Okul yönetiminde alınacak kararların karar yetkisi sorumlu yönetici ve makamdır. Öğretmenlerin kararlar alınmasında görüşlerinin alınması, yönetimin öğretmenleri

²⁹³ Çelik, a.g.k., 2003, s.105

tanınması, öğretmenlerinde yönetime bağlanması anlamına gelebilir. Görüşleri alınan öğretmenler, eğitim-öğretim problemlerinde sorumluluk kabul etmeye hazır gözükülebiliyorlar. Yöneticilerin, yönetim otoritesini öğretmenlere paylaşmaktan çekinmedikleri görülüyor. Yöneticilerin, kararlara katılması kararların öğretmenlere aktarılması değil, kararların paylaşılması denebilir.

“Yönetici ve öğretmenler, birbirlerine karşı eleştiriye açıktırlar.” maddesinin $X_{ort}=2,85$, $ss=1,00$ değerine göre iletişimin bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. Araştırmadan elde edilen bu bulgu çerçevesinden, okullarda yeterli düzeyde demokratik bir ortamın sağlanmadığı sonucuna ulaşılabilir. Okul yöneticileri zaman zaman yanlış bir düşünceye kapılarak, öğretmenlerin ne düşündüklerini, ne hissettiklerini bildiklerini sanabilirler. Okula ve kendilerine yönelik yapılan şikayet ve eleştiriler hakkında iletişimde bulunmayı, kuruma karşı bir vefasızlık olarak düşünebilirler. Bu tutum samimi öğretmen eleştirilerinin yöneticilere aktarılmasında engel koyabilir ve iletişim süreçlerinin gerçeklerden uzaklaşmasına sebep olabilir. Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine karşı eleştiriye açık olmamaları, aralarındaki iletişimi olumsuz etkileyebilir. Okulda sağlıklı ve etkili bir iletişim ortamı kurmak için yönetici ve öğretmenlerin eleştiri ve önerilere açık olmaları faydalı olabilir.

“Yönetici ve öğretmenler, iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak (empati kurarak), anlamaya çalışırlar.” maddesinin $X_{ort}=2,78$, $ss=1,01$ değerine göre iletişimin bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre yönetici ve öğretmenlerin, iletişim sırasında empati kurmakta güçlük yaşadıkları söylenebilir. Etkili iletişim kurma becerisine sahip bireylerin en önemli özelliklerinden biri, empati kurma becerilerinin iyi olmasına bağlı olabilir. Yönetici ve öğretmenler, empati becerilerini geliştirerek, birbirlerinin duygu ve düşüncelerini daha iyi anlayabilirler. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin birbirleriyle kurmuş oldukları ilişkilerde, empati becerisini kullanmamaları, onların birbirlerinden uzaklaşmasına sebep olabilir. İnsanlar anlaşamadıklarını hissettiklerinde kendilerine önem verilmediğini düşünebilirler. Bu nedenle bireylerin ilişki kurdukları kişileri anlayabilmelerinin ve başkaları tarafından da anlaşıldıklarını hissedebilmelerinin empati kurma becerilerine bağlı olduğu düşünülebilir.

“Yöneticiler ve öğretmenler, aralarındaki siyasi görüş, kültür vb. farklılıklarına karşı hoşgörülüdürler.” maddesinin $X_{ort} =3.41$, $ss=1,10$ değerine göre iletişimin çoğu

zaman düzeyinde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin, öğretmenlerin beceri, bilgi ve yeteneklerini göz önüne alarak kurumsal güven seviyesinin artmasına katkıda buldukları söylenebilir. Okul yöneticileri ve öğretmenler sahip oldukları düşünce yapıları, davranışları yönlendirerek, onların kuracakları iletişim üzerinde etkili olabilirler. Ayrım yapılmadığını hisseden öğretmenler üzerinde yöneticilerin etkili olabileceği söylenebilir. Bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin aralarındaki siyasi görüş, kültür vb farklılıklara karşı hoşgörülü oldukları söylenebilir. Yöneticiler, kalıplaşmış düşüncelere sahip olmadıklarını gösterebilirlerse, öğretmenlerin siyasi görüş, kültür vb. farklılıklara karşı hoşgörülü olabilmeleri sağlanabilir.

“Yönetici ve öğretmenler, aralarında yüz yüze iletişime önem verirler.” maddesinin $X_{ort}=3,55$, $ss=0,93$ değerine göre iletişimin çoğu zaman düzeyinde olduğu görülmektedir. Yöneticiler ve öğretmenlerin, okul içindeki ilişkilerinde yüz yüze iletişime önem verdikleri söylenebilir. Yüz yüze iletişim fikirlerin tartışılmasını, çalışanlar arasındaki ortak hedef bulma yönünü tayin etme de önemli bir etkidir. Yüz yüze iletişim, iletişimin daha hızlı akışını, kişiler arası ilişkilerin pekişmesini ve gelişmesini sağlayabilir. Kurum içi iletişim yöntemleri içinde en etkili ve güvenilir olanı yüz yüze iletişim denilebilir. Yöneticiler ve öğretmenlerin, yüz yüze iletişimin avantajlarından anında geri bildirim alınması ve iletişimin iki yönlü olması özelliklerinden yararlandıklarını söylenebilir. Okuldaki hiyerarşik yapıdan kaynaklanan çok fazla prosedür uygulamasına neden olarak bilginin gecikmeli ulaşması sonucunu doğurur. Yöneticiler ile öğretmenler arasında çok fazla prosedür uygulanırsa bilgi alış-verişini ve üretkenliği de engelleyebilir.

Yönetici ve öğretmenler yüz yüze iletişim sırasında iknanın gücünden faydalanabilirler. “İknanın kişilerarası iletişim boyutunda incelenmesi olgusunun nedeni, bir ölçüde yüz yüze etkileşimde iknanın daha etkili olduğu gerçeğidir. İkna konusunda araştırmalar, kişiler üzerinde en etkili unsurun medya değil, diğer insanlarla etkileşim olduğunu göstermiştir.”²⁹⁴ Yönetici ve öğretmenlerin, yüz yüze iletişimle düşüncelerini kabul ettirmede iknanın etkisinden de yararlanabilecekleri söylenebilir.

“Yönetici ve öğretmenler, bilgilerini karşılıklı olarak paylaşırlar.” maddesinin $X_{ort}=3,38$, $ss=0,94$ değerine göre iletişimin bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. Yönetici

²⁹⁴ Kaypakoğlu, S., Kişilerarası İletişim, İstanbul, 2008, s.58

ve öğretmenlerin bilgilerini karşılıklı olarak paylaşması, iletişimin sağlıklı bir şekilde yürümesini sağlayabilir. Yönetici ve öğretmenlerin, bilgilerini gönüllü olarak paylaşması hem iletişim sürecini olumlu yönde etkileyebilir hem de okulun amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırabilir.

“Yönetici ve öğretmenler, ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya gelirler.” maddesinin $X_{ort}=2,89$, $ss=1,06$ değerine göre iletişimin bazen düzeyine olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, yönetici ve öğretmenler okul dışı sosyal ortamlarda bir araya gelememektedir. Bunun sebebi de yöneticilerin resmi işlere önem vermesi, insani ilişkileri ve iletişim konusuna yeterince ağırlık vermemesi neden olabilir. Yönetici ve öğretmenlerin aralarındaki iletişimi güçlendirmek için sosyal ortamlarda bir araya gelmeleri gerektiği düşünülebilir. Sosyal ortamlarda bir arada bulunamamanın, öğretmenlerin buldukları iş ortamında daha verimli ve aktif çalışmalarını engellediği söylenebilir. Ders dışı sosyal etkinliklere daha fazla katılımın vereceği mesaj sağlıklı ve dinamik bir okul kadrosuna giden yolda önemli bir adım olabilir.

“Yönetici ve öğretmenler, özel sorunlarını aralarındaki resmi ilişkilere yansıtımazlar.” maddesinin $X_{ort} =3.27$, $ss=1,09$ değerine göre iletişimin bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. Yönetici ve öğretmenler aralarındaki iletişim sürecinin sağlıklı işlemesi için özel problemlerini resmi ilişkilere yansıtıyor olabilirler. Yöneticiler ve öğretmenler özel sorunlarını aralarındaki resmi ilişkilere yansıtılmaları, kurum içi iletişime ne kadar önem verdiklerini gösterebilir. Kurum içinde iletişim sürecinde, yönetici ve öğretmenlerin okulla ilgili çalışmalara daha çok odaklanmalarını da sağlayabilir. Bu sayede kurum içinde etkin iletişim kurma ihtimalleri artabileceğinden kurumun amaçlarına da ulaşmada katkıda bulunabilirler.

“Yöneticiler, öğretmenler arasında ayırım yapmazlar (adil davranırlar).” maddesinin $X_{ort} =3,10$, $ss=1,21$ değerine göre iletişimin bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre yöneticilerin öğretmenler arasında ayırım yapmadığını söyleyebiliriz. Yöneticiler, öğretmenlerle olan iletişiminde herkese eşit mesafede davranmaya önem vermeleri aralarındaki ilişkileri sağlıklı olmasını sağlayabilir. Yöneticiler, öğretmenlere görev dağılımı yaparken adil davranmaları güvenin artmasına katkı sağlayabilir.

“Yöneticiler, sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar.” maddesinin $X_{ort} = 3.74$, $ss=0,99$ değerine göre iletişimin çoğu zaman düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre yönetici ve öğretmenlerin aralarında sözlü ve yazılı mesajların iletiminde sorun yaşanmadığı anlaşılabilir. Yöneticilerin, sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere iletmelerinde hassas davrandıklarını söyleyebiliriz. Yöneticiler, sözlü ve yazılı mesajların gecikmesinden dolayı kaynaklanabilecek dedikoduya da izin vermemiş olabilirler.

“Yönetici ve öğretmenler arasında, dedikoduya izin vermeyen, olumlu bir iletişim ortamı vardır.” maddesinin $X_{ort} = 3,10$, $ss=1,17$ değerine göre iletişimin bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. Okulda çalışanlar arasındaki dedikodular, yanlış anlamalardan dolayı okul içi çatışmalara ve iletişimin bozulmasına neden olabilir. Okuldaki iletişim sürecinin, olumlu ve etkili olması için yönetici ve öğretmenlerin aralarında iletişim kurarken dedikodudan uzak durmakta oldukları söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin dedikodudan uzak durmaları okuldaki formal iletişim kanallarının sağlıklı işlediğini göstermektedir. Yönetici ve öğretmenlerin, dedikodudan uzak durmaları okulda etkili iletişim ortamı sağlayabilir.

“Yöneticiler, öğretmenleri okulla ilgili alınacak kararlara katarlar.” maddesinin $X_{ort}=3,14$, $ss=1,09$ değerine göre iletişimin bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. Yöneticiler, öğretmenlerden okulla ilgili alınacak kararlarda düşüncelerini alarak, kararların uygulanmasında daha başarılı olabilirler. Kurum içinde kararların çalışanlarla birlikte alınması, demokratik yönetim anlayışının gereği olup, olumlu örgüt iklimi oluşmasına da daha olumlu bir katkı sağlayabilir. Her ne kadar Milli Eğitim Sistemi içerisinde kurumsal örgütlenme yapısı daha çok hiyerarşik bir ilişki anlayışını öngörse de, okul düzeyinde bu hiyerarşik yapının çok katı olmaması beklenebilir. Yöneticiler, öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konulardaki kararlara katılmalarını sağlayarak, onların yeteneklerine olan içtenlikli güvenini sergileyebilirler ve daha sağlıklı bir karar almayı olanaklı kılabilirler.

“Yöneticiler, okulda öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ortamı sağlarlar.” maddesinin $X_{ort}=3.30$, $ss=1,00$ değerine göre iletişimin bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmenler arasındaki etkin iletişim, okul ortamına olumlu yansır. Yöneticilerin, öğretmenler arasında etkin iletişimi teşvik ettikleri söylenebilir. Yöneticiler,

öğretmenlerle yeterli iletişim kurduğu, öğretmenlerin beklentilerini karşıladığı sürece okul içinde dedikodu ve söylentilerin oluşmasını engelleyebilirler. Öğretmenler, böylece daha verimli bir şekilde işlerine odaklanabilirler.

“Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler.” maddesinin $X_{ort}=3,36$, $ss=1,04$ değerine göre iletişimin bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederek, yapılan çalışmaların başarılı olmasına katkıda buldukları söylenebilir. Kurum çalışanları arasındaki eşgüdüm ve dayanışma kurum başarısını artırmada etkili olabilir.

“Yönetici ve öğretmenler arasında, formal iletişimin yanında informal iletişim kanalları da açıktır.” maddesinin $X_{ort} =3.27$, $ss=0,89$ değerine göre iletişimin bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre yönetici ve öğretmenler aralarında informal iletişim kanallarını da kullandıkları söylenebilir. Sadece formal iletişim yönetici ve öğretmenleri belli bir süre sonra birbirinden uzaklaştırabilir. Formal iletişimle birlikte informal iletişim kanalları da kullanılarak yönetici ve öğretmenleri birbirine yaklaştırdığı ve birbirlerini daha iyi anlamalarını sağladığı söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin aralarında informal iletişim kurarak ortak amaçları gerçekleştirmek için önemli bir adım attıkları söylenebilir.

“Yönetici ve öğretmenler, aralarında yakın ilişki sürdürme konusunda içten bir çaba gösterirler.” maddesinin $X_{ort} =3.16$, $ss=1,01$ değerine iletişimin bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. Buradan yönetici ve öğretmenlerin aralarındaki iletişimi güçlendirmek için çaba harcadıkları sonucuna varabiliriz. Yönetici ve öğretmenlerin aralarında yakın ilişki kurmaları iletişim sürecini pekiştirecektir. “Örgütler, ortak bir amacı gerçekleştirmek için işbirliğine istekli ve iletişim kurabilen insanlar tarafından var edilir.”²⁹⁵ Yakın ilişki sürdüren yönetici ve öğretmenlerin etkin iletişim kurmaları olasılığı da artabilir.

“Yönetici ve öğretmenler, eğitim ve okulun amaçlarını aynı şekilde anlar ve yorumlar.” maddesinin $X_{ort} =3,27$, $ss=0,99$ değerine göre iletişimin bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. Okullarımızda yönetici ve öğretmenler eğitim ve okulun amaçlarını aynı şekilde yorumlamaları hem iletişim sürecini artırabilir hem de eğitimin amaçlarına

²⁹⁵ Özdemir, a.g.k., 2007, s.126

ulaşmakta kolaylık sağlayabilir. Yönetici ve öğretmenlerin amaç birliği, kurumsal birliğe yol açabilir. Okulun amaçlarını anlamış bir öğretmen yaptığı işin sonuçlarını daha iyi değerlendirebilir. Öğretmen, yaptığı işi niçin yaptığını anlayabilir, kendisi ve okulu adına elde edeceklerini görebilir.

“Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin olumlu davranışlarını öne çıkarmaya çalışırlar.” maddesinin $X_{ort} = 3.20$, $ss=1,00$ değerine göre iletişimin bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin olumlu davranışlarını öne çıkarmaları etkin iletişim kurmalarına fayda sağlayabilir. Yönetici ve öğretmenler aralarındaki iletişim sürecini pekiştirmek için birbirilerini olumlu davranışlarını öne çıkarabilir ve takdir edebilirler.

“Yönetici ve öğretmenler aralarındaki iletişimde iyi birer dinleyicidirler.” maddesinin $X_{ort} = 3.26$, $ss=1,00$ değerine göre iletişimin bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri ve iyi bir dinleyici olmaları sayesinde iletişimi kolaylaştırdıkları söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin, dikkatli ve özenli dinleme sayesinde problemlerle ilgili gerçeklerin çabuk ve kolaylıkla ortaya çıkmasını sağlayacak atmosferi oluşturdukları algılanabilir. İyi dinleme, yöneticiler ile öğretmenler arasında anlamlı bir ilişkinin kurulmasına yardımcı olacağından, dikkatle ele alınması gereken bir iletişim ögesi sayılabilir. Yönetici ve öğretmenlerin, iyi birer dinleyici davranışı göstererek karşılarındakileri önemsediklerini ve anladıklarını hissini verdikleri söylenebilir.

Yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları ile ilişkin olarak yapılan değerlendirme de 19 defa “biraz” , 6 defa ”çoğu zaman” düzeyinde görülmüştür. Bu çalışmanın sonucunda ulaşılan bulgulara göre, yönetici ve öğretmenler arasında ilişki ve iletişim düzeyleri istenen seviyede olmasa da başarısız da değildir. Yönetici ve öğretmenler arasında özellikle informal iletişim ağının güçlendirilmesi ile etkin iletişimin artmasına katkı sağlayabilir. Okulların eğitim hedeflerine ulaşabilmeleri, etkili ve başarılı olabilmeleri için kendi içlerinde etkili bir iletişim sistemi kurması zorunludur. Bunun için de öğretmenlerin yönetim sürecine katılımı sağlanabilir, okul yöneticileri iletişim kanallarını sürekli açık tutabilir, formal iletişim informal iletişimle destekleyebilir, yönetici ve öğretmenler empati kurarak, birbirlerini anlamaya çalışabilirler.

4.2. ÖRNEKLEM GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Tablo 7. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Oran	Toplamsal Oran
Yönetici	58	10,9	10,9
Öğretmen	476	89,1	100,0
Toplam	534	100,0	

Örneklem grubunun görevlerine göre dağılımları Tablo 7’de özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların % 11’i yönetici, % 89’u öğretmendir.

Tablo 8. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Oran	Toplamsal Oran
Kadın	224	41,9	41,9
Erkek	310	58,1	100,0
Toplam	534	100,0	

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, cinsiyetleri bakımından dağılımları yaklaşık yarı yarıya olup, kadınlar % 42’sini, erkekler % 58’ini oluşturmaktadır.

Tablo 9. Örneklem Grubunun Görev Alanlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Oran	Toplamsal Oran
Sınıf Öğretmeni	274	51,3	51,3
Branş Öğretmeni	260	48,7	100,0
Toplam	534	100,0	

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, görev alanlarına göre dağılımları Tablo 9’da özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların % 51’i sınıf öğretmeni, % 49’u branş (Müzik, Görsel Sanatlar, Matematik, Fen Bilgisi, Beden Eğitimi, Sosyal Bilgiler, İngilizce, Türkçe, İnkılap Tarihi, Din Kültürü, Rehberlik, Bilgisayar, ...vb) öğretmenidir.

Tablo 10. Örneklem Grubunun Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Oran	Toplamsal Oran
Ön Lisans	66	12,4	12,4
Lisans	436	81,6	94,0
Yüksek Lisans	32	6,0	100,0
Toplam	534	100,0	

Örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin öğrenim durumları dağılımlarını incelediğimizde en büyük grubun % 82 ile lisans mezunları olanlardan meydana geldiği, % 12'sinin ön lisans, % 6'sı ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Oran	Toplamsal Oran
5 yıldan az	203	38,0	38,0
6-10 yıl	157	29,4	67,4
11-15 yıl	74	13,9	81,3
16-20 yıl	32	6,0	87,3
21 yıl ve üstü	68	12,7	100,0
Toplam	534	100,0	

Yönetici ve öğretmenlerin, mesleki kıdemlerine göre dağılımları Tablo 11'de verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 38'i 5 yıldan az, % 29'u 6-10 yıl arası, % 14'ü 11-15 yıl arası, % 6'sı 16-20 yıl arası, % 13'ü ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

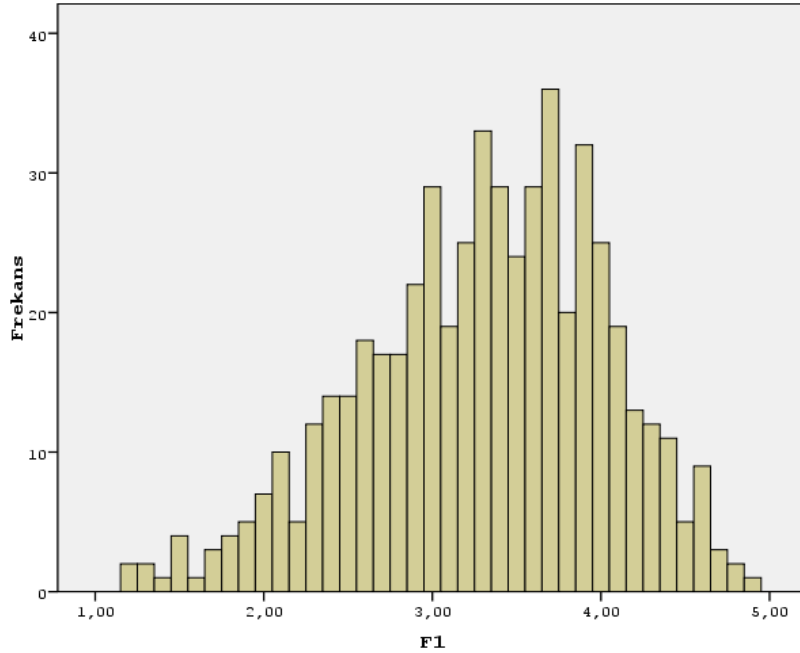
4.3. ÖĞRETMENLER İLE YÖNETİCİLER ARASINDAKİ İLİŞKİ VE İLETİŞİM DÜZEYİNE AİT BULGULAR

Bu bölümde öğretmenler ve yöneticiler arasındaki ilişki ve iletişim düzeyi aritmetik ortalama ve standart sapma istatistikleri yardımıyla incelenmiş analiz sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. İlişki ve İletişim Düzeyi

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
İlişki (F1)	534	1,20	4,90	3,3013	,71883
İletişim (F2)	534	1,13	4,93	3,2643	,78679
N	534				

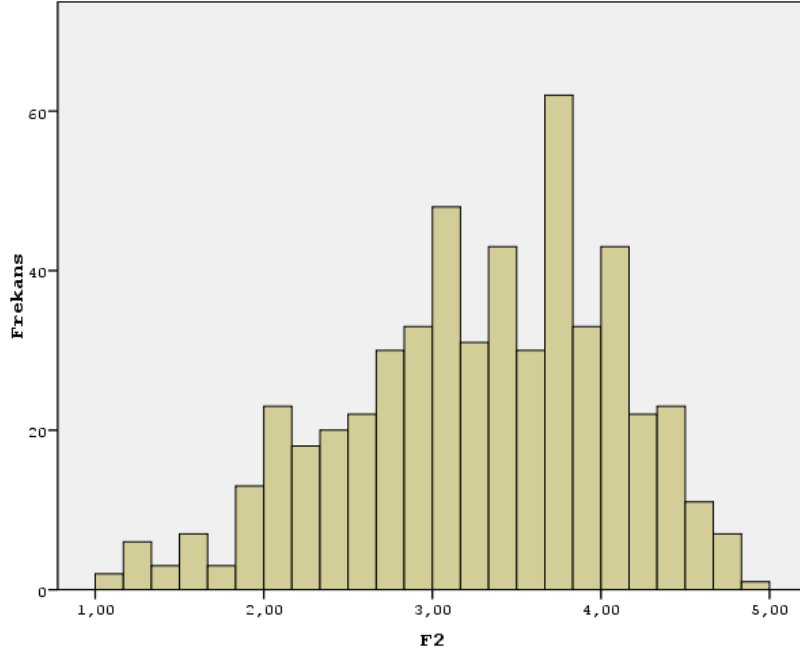
Buna göre öğretmen ve yöneticilerin ilişki düzeyine ait değerlendirmeleri 3.30 ortalamaya sahiptir. 0.71’lik bir standart sapmaya ait ilişki değerlerinin 1.20 ile 4.90 arasında değiştiği gözlenmektedir. Şekil 3’deki grafikten ise dağılımın kısmen sağa çarpık olduğu söylenebilir.



Şekil 3. Öğretmen ve Yöneticiler Arasındaki İlişki Düzeyi

Buna göre öğretmen ve yöneticilerin iletişim düzeyine ait değerlendirmeleri 3.26 ortalamaya sahiptir. 0.78’lik bir standart sapmaya ait iletişim değerlerinin 1.13 ile 4.93

arasında değiştiği gözlenmektedir. Şekil 4'deki grafikten ise dağılımların kısmen sağa çarpık olduğu söylenebilir.



Şekil 4. Öğretmen ve Yöneticiler Arasındaki İletişim Düzeyi

Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde gerek ilişki gerekse iletişim düzeyine ait verilerin “Bazen”, “Çoğu Zaman” değerlendirmeleri arasında olduğu ancak “Bazen” değerlendirmesine daha yakın bir noktada toplandığı gözlenmektedir.

Bu bulgudan hareketle öğretmenler ile yöneticiler arasındaki ilişki ve iletişim düzeyinin ortanın biraz üzerinde olduğu ve geliştirilmesi gereken düzeyde olarak tanımlanabileceği söylenebilir. Her ne kadar elde edilen bu bulguların daha doğru bir şekilde yorumlanabilmesi için, daha kapsamlı çalışmaların yapılarak, ilçeler hatta iller arasında karşılaştırmalı bir analiz yapılmasına ihtiyaç olsa da, ilişki ve iletişim boyutlarına ait ortalamaların beklenen seviyeden iyi olduğu değerlendirilmektedir. Katılımcıların, genel olarak okul içindeki ilişki ortamı ve kişiler arası ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkan iletişimle ilgili olarak, tam anlamıyla tatmin edici bir ortam içerisinde olmadıkları söylenebilir. Fakat ortalamaların fazla düşük bir sonuçta olmadığı da dikkate alınır, iletişimle ilgili rahatsız edici bir ortamın varlığından söz etmek de yanlış olacaktır. İletişim ve ilişki düzeyleriyle ilgili aritmetik ortalamalara göre, yönetici ve öğretmenlerin iletişimde sorun yaşamadıkları söylenebilir.

4.4. ÖĞRETMENLER İLE YÖNETİCİLER ARASINDAKİ İLİŞKİ VE İLETİŞİM DÜZEYİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE BAĞLI OLARAK DEĞİŞİMİ

Bu bölümde öğretmenler ve yöneticiler arasındaki ilişki ve iletişim düzeyinin demografik özelliklere bağlı olarak değişimi t-testi ve varyans analizi yardımıyla incelenmiştir.

Tablo 13. İlişki ve İletişim Düzeyi ile Görev Arasındaki İlişki

		t-test				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası
İlişki	Varyansların Eşitliği Varsayımı	4,679	532	,000	,45887	,09807
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	5,727	82,346	,000	,45887	,08012
İletişim	Varyansların Eşitliği Varsayımı	6,522	532	,000	,68738	,10539
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	8,007	82,562	,000	,68738	,08585

Katılımcıların ilişki ve iletişim düzeyine ilişkin değerlendirmeleri ile görevleri arasındaki ilişki t-testi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 13’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden katılımcıların ilişki ve iletişim düzeyine ilişkin değerlendirmeleri ile görevleri arasındaki ilişkinin ($p = 0.00$; $p < 0.01$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Görev değişkenine göre yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim ve ilişki düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki söylenebilir.

Tablo 14. İlişki ve İletişim Düzeyinin Göreve Bağlı Olarak Değişimi

	Görev	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İlişki	Yönetici	58	3,7103	,55589	,07299
	Öğretmen	476	3,2515	,72098	,03305
İletişim	Yönetici	58	3,8770	,59521	,07816
	Öğretmen	476	3,1896	,77504	,03552

Katılımcıların ilişki ve iletişim düzeyine ilişkin değerlendirmelerinin görevlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 14’de sunulmuştur. Tablodaki veriler yöneticilerin gerek ilişki ($X_{ort} = 3.71; 3.87$) gerekse iletişim ($X_{ort} = 3.25; 3.18$) faktöründen öğretmenlere oranla daha yüksek puan aldıklarını ortaya koymaktadır.

Bu bulgu t-testi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin öğretmenlerle olan ilişkilerine bakış açısının öğretmenlere oranla daha olumlu olduğu ve öğretmenlere oranla daha güçlü iletişim kurdukları inancını taşıdıkları sonucuna varılmıştır.

Elde edilen bu bulgu, ülkemizde bu konuda yapılan benzer araştırmalarla uyumlu olması açısından, ilgili yazın tarafından da desteklendiği söylenebilir. Özellikle, Ersoy (2006) tarafından ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına yönelik olarak yapılan araştırmada da benzer bulgular elde edilmiştir. Ersoy tarafından yapılan bu araştırmada, yöneticiler öğretmenlerle ilişkilerini yansıtan tüm ifadeler öğretmenlerden daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki fark genelde istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde gerçekleşmiştir. Öğretmenler yöneticilerle olan ilişkilerini yansıtan ifadeler genelde düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Ersoy (2006)’a göre bu durum bize öğretmenlerin yöneticilerle etkili ve sağlıklı bir iletişim kuramadığını göstermektedir.²⁹⁶

Yöneticilerin, öğretmenlerle olan ilişkilerine bakış açısının öğretmenlere oranla daha olumlu olduğu ve öğretmenlere oranla daha güçlü iletişim kurdukları inancını taşıdıklarına dair bulgunun, aynı iletişim ortamı veya etkinliğinin yönetici ve öğretmenler tarafından farklı bir şekilde algılanmasından kaynaklandığı değerlendirilebilir. Yönetici durumunda olan personel, öğretmenler ile iyi bir iletişim içerisinde olduğunu kabul ederken, öğretmenlerin yöneticilerle aralarındaki ilişkiyi, yöneticilerle kıyaslandığında daha düşük olarak değerlendirmeleri etkili iletişim daha az kullandıkları veya yeterli bir geri bildirim sağlanmadığı şeklinde yorumlanabilir.

²⁹⁶ Ersoy, a.g.k., s.90

Yönetici ve öğretmenler arasındaki algı ve değerlendirme farklılıklarına yönelik tespitler konu ile ilgili yabancı yazında da görülmektedir. Örneğin, Diamantes (2004: 70) tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenleri motive eden faktörlerin önceliğini belirleyen çalışmada, öğretmenler ve okul yöneticilerinin aynı önceliklendirmeyi yapmadıklarını görülmüştür.²⁹⁷

Yapılan bu araştırmada da, yöneticilerin öğretmenlerle olan ilişkilerine bakış açısının öğretmenlere oranla daha olumlu olduğu ve öğretmenlere oranla daha güçlü iletişim kurduklarına yönelik değerlendirmenin, iletişime verilen önemin, yönetici ve öğretmenler açısından aynı olmadığı ve farklı öncelikler verildiği şeklinde bir değerlendirmeye de gidilebilir. Eğitim yaşam boyu süren bir süreç olduğundan; okullarda eğitimin en yoğun olarak verildiği kurumlar olarak düşünülürse, yönetici ve öğretmenlerin iletişimlerinin iyi olması, hem eğitim hem de okullardaki işleyişin daha iyi yerlere gelmesini sağlayabilir. Yöneticiler, okul başarısının artması için öncelikli olarak etkili bir iletişim ağı sağlayabilir.

Tablo 15. İlişki ve İletişim Düzeyi ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

		t-test				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası
İlişki Düzeyi	Varyansların Eşitliği Varsayımı	-1,735	532	,083	-,10915	,06292
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	-1,747	492,447	,081	-,10915	,06247
İletişim Düzeyi	Varyansların Eşitliği Varsayımı	-1,997	532	,046	-,13741	,06880
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	-1,994	477,631	,047	-,13741	,06892

²⁹⁷ Diamantes, T., "What Principals Think Motivates Teachers", Journal of Instructional Psychology, Vol.31, Issue 1, p. 68-70, 2004.

Katılımcıların ilişki ve iletişim düzeyine ilişkin değerlendirmeleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişki t-testi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 15’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden katılımcıların iletişim düzeyine ilişkin değerlendirmeleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin ($p = 0.046$; $p < 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı iken ilişki düzeyi ile cinsiyet arasındaki ilişkinin ($p = 0.083$; $p > 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 16. İlişki ve İletişim Düzeyinin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişimi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İlişki	Kadın	224	3,2379	,69909	,04671
	Erkek	310	3,3471	,73046	,04149
İletişim	Kadın	224	3,1845	,78939	,05274
	Erkek	310	3,3219	,78111	,04436

Katılımcıların ilişki ve iletişim düzeyine ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 16’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden erkeklerin ($X_{ort}=3.34$; 3.32) gerek ilişki gerekse iletişim faktöründen kadınlara ($X_{ort}= 3,23$; 3,18) oranla daha yüksek puan aldıklarını, fakat ilişki düzeyi faktöründeki farkın rastlantısal olarak değerlendirilebilecek kadar düşük olduğu söylenebilir.

Bu bulgu t-testi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde erkekler ile bayanların ilişki düzeyleri arasında belirgin bir fark bulunmazken, erkeklerin kadınlara oranla daha iyi iletişim kurdukları sonucuna varılmıştır. Sonuçlara göre yönetici ve öğretmenlerin aralarında iletişimde cinsiyete göre ayırım yapmadıkları anlaşılabılır.

Cinsiyetle ilgili olarak elde edilen bu bulgular, yabancı yazındaki benzer araştırmalar dikkate alınarak değerlendirildiğinde, bu araştırma bulgularıyla bazı farklılıklar gösterdiği söylenebilir. Günümüzde, gelişmiş ve gelişmekte olan her ülkede olduğu gibi, kadın öğretmenlerin sayısındaki artış ve dolayısıyla kadınların okul yönetiminde giderek daha etkili bir hale gelmeye başlamaları, iletişimle ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyetin önemli bir demografik değişken olarak dikkate alınması gerektiğine

işaret etmektedir.²⁹⁸ Bayan ve erkeklerin farklılığı üzerine yapılan araştırmalar çoğunlukla bayanların erkeklere oranla daha çok tükenmişlik davranışı gösterdiklerini ve iletişim problemlerinden daha çok etkilendiklerini ortaya koymuştur.²⁹⁹

İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde ilişki ve iletişim düzeylerinin belirlenmesinde cinsiyet değişkeninin etkili olmadığı görülmüştür. Yurt içinde yapılan benzer çalışmalarda ise, araştırma bulgularıyla bazı değişkenler açısından benzer bulguların elde edildiği görülmektedir. Bu araştırmalardan bazılarında iletişimin algısının cinsiyete göre değiştiği tespit edilirken bazılarında cinsiyetin anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir.

Örneğin, Şen (2007) tarafından yapılan araştırmada, yönetici-öğretmen iletişiminin, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.³⁰⁰ Benzer şekilde, Şaşı (2008) tarafından yapılan başka bir araştırmada da, cinsiyet farklılığının iletişim üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.³⁰¹

Diğer taraftan, Ersoy (2006) tarafından yapılan araştırmada ise, cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin olarak belirtilen tüm görüşler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fakat yönetici ve öğretmen iletişimini yansıtan ifadelere genelde erkek öğretmenlerin, bayan öğretmenlere göre daha olumlu bir görüş bildirdikleri görülmüştür.³⁰²

Cinsiyet farklılıkları, özellikle geleneksel toplumlarda önemli bir iletişim engeli olabilmektedir. Kadınlar ile erkekler arasındaki iletişim süreçlerinde yer ve zaman bakımından sınırlamalar, görüşmeler sırasında sosyal mesafe, cinsiyetten kaynaklanan iletişim engelleri sayılabilir. Ülkelerin sahip oldukları çeşitli din ve kültürlerin baskı ile

²⁹⁸ Thompson, B. "Working beyond the glass ceiling: women managers in initial teacher training in England", *Gender & Education*, Vol. 19, Issue 3, p339-352, 2007.

²⁹⁹ Bauer, J.; Stamm, A.; Virnich, K.; Wissing, K.n; Müller, D.; Wirsching, M.; Schaarschmidt, U., "Correlation between burnout syndrome and psychological and psychosomatic symptoms among teachers." *International Archives of Occupational & Environmental Health*, Vol. 79, Issue 3, p199-204, 2006, s.202-03.

³⁰⁰ Şen, İ., "İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişiminde Yaşanan Sorunlar", Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.97.

³⁰¹ Şaşı, M., "Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Diğer Personelin Okul Müdürüyle İletişimlerinde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar", Yedi tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.

³⁰² Ersoy, a.g.k., s.93.

sınırlandırmaları sonucu, daha yoğun bir şekilde hissedilebilmektedir. Bu sebeple, okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim süreçlerinin niteliğini belirleyen öğelerden biride cinsiyettir.³⁰³

Okul yöneticileri, öğretmenler arasındaki iletişim süreçlerinde kişiler karşı cinsleriyle iletişimde bulunmaktan çekinmediği veya uzak durmamaya gayret ettikleri görülmüştür. Okuldaki iletişim süreçleri, bu durumdan olumlu yönde etkilenebilir. İletişim süreçlerinde, zaman zaman “cinsiyet” bile bir iletişim engeli olarak ortaya çıkabilmekte ve okulun etkinliğine zarar verebilmektedir. Zaten DMK Ödev ve Sorumlulukları madde 7’ye göre yöneticiler ve öğretmenlerin, cinsiyet ayrımı yapmaları suçtur. Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet ayrımı yapmaları tarafsızlık ilkesi ile ters düştüğü söylenebilir. Çağdaş Türkiye’de, okul yöneticilerinin etkili iletişim becerileri sergilemesi açısından, cinsiyetin önemli bir değişken olarak görünmeyebilir.

Tablo 17. İlişki ve İletişim Düzeyi ile Görev Alanı Arasındaki İlişki

		t-test				
		T	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası
İlişki	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,438	532	,661	,02729	,06228
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	,438	527,771	,662	,02729	,06234
İletişim	Varyansların Eşitliği Varsayımı	1,342	532	,180	,09132	,06807
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	1,343	531,886	,180	,09132	,06800

Katılımcıların ilişki ve iletişim düzeyine ilişkin değerlendirmeleri ile görev alanları arasındaki ilişki t-testi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 17’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden katılımcıların iletişim ($p = 0.661$; $p > 0.05$)

³⁰³ Şimşek, Y., Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2003, s.43

ve ilişki ($p = 0.181$; $p > 0.05$) düzeyine ilişkin değerlendirmeleri ile görev alanları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 18. İlişki ve İletişim Düzeyinin Görev Alanına Bağlı Olarak Değişimi

	Görev Alanı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İlişki	Sınıf Öğretmeni	274	3,3146	,70628	,04267
	Branş Öğretmeni	260	3,2873	,73292	,04545
İletişim	Sınıf Öğretmeni	274	3,3088	,80055	,04836
	Branş Öğretmeni	260	3,2174	,77079	,04780

Katılımcıların ilişki ve iletişim düzeyine ilişkin değerlendirmelerinin görev alanlarına bağlı olarak değişimi ise Tablo 18’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden sınıf ve branş öğretmenlerinin gerek ilişki ($X_{ort} = 3.31$; 3.28) gerekse iletişim ($X_{ort} = 3.30$; 3.21) faktöründen aldıkları puanlar arasındaki farkın rastlantısal olarak değerlendirilebilecek kadar düşük olduğu söylenebilir.

Bu bulgu t-testi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde sınıf ve branş (Müzik, Görsel Sanatlar, Matematik, Fen Bilgisi, Beden Eğitimi, Sosyal Bilgiler, İngilizce, Türkçe, İnkılap Tarihi, Din Kültürü, Rehberlik, Bilgisayar, ...vb) öğretmenlerinin ilişki ve iletişim düzeyleri arasında belirgin bir fark bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında ilişki ve iletişim faktöründen alınan puanlar arasında anlamlı bir fark bulunamaması beklenen bir sonuçtur. İletişimin örgüt kültürü ile yakın ilişkili olduğu düşünülürse, aynı ortamda bulunan sınıf ve branş öğretmenlerinin farklı bir algılamaya içerisinde olmaları beklenemez. Öğretmenlik mesleği ve yapılan iş açısından değerlendirildiğinde de, sınıf ve branş öğretmenlerinin, örgütsel iletişim ortamını değerlendirmede farklılık yaratacak kadar birbirinden ayrı işler yapmadığı ortadadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, araştırmadan elde edilen bulgunun yerinde olduğu değerlendirilebilir. Şen (2007) tarafından yapılan araştırmada da, “branş farklılıklarının iletişim üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.” Bu açıdan, araştırmadan elde edilen bulguların ilgili yazınla da uyumlu olduğu düşünülmektedir.³⁰⁴

³⁰⁴ Şen, a.g.k., 2007

Tablo 19. İlişki ve İletişim Düzeyi ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık
İlişki	Gruplar Arası	1,981	2	,991	1,924	,147
	Grup İçi	273,428	531	,515		
	Toplam	275,409	533			
İletişim	Gruplar Arası	5,352	2	2,676	4,378	,013
	Grup İçi	324,596	531	,611		
	Toplam	329,948	533			

Katılımcıların ilişki ve iletişim düzeyine ilişkin değerlendirmeleri ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 19’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden katılımcıların iletişim düzeyine ilişkin değerlendirmeleri ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişki ($p = 0.013$; $p < 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı iken, ilişki düzeyi ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin ($p = 0.147$; $p > 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 20. İletişim Düzeyinin Eğitim Düzeyine Bağlı Olarak Değişimi

Bağımlı Değişken	(I) Öğrenim Durumu	(J) Öğrenim Durumu	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
İletişim	Ön Lisans	Lisans	,29354(*)	,10327	,018
		Yüksek Lisans	,37210	,16842	,088
	Lisans	Ön Lisans	-,29354(*)	,10327	,018
		Yüksek Lisans	,07856	,14320	,860
	Yüksek Lisans	Ön Lisans	-,37210	,16842	,088
		Lisans	-,07856	,14320	,860

Tablo 20’de araştırma örnekleminde yer alan yönetici ve öğretmenlerin iletişim düzeyinin eğitim düzeyine göre değişip değişmediğini belirlemek için Scheffe Testi sonuçları verilmiştir. Tablo 20 incelendiğinde lisans eğitim düzeyine sahip olan yönetici ve öğretmenler ile ön lisans eğitim düzeyine sahip olan yönetici ve öğretmenler arasında farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir ($p = 0.018$; $p < 0.05$). Ön lisans eğitim düzeyine sahip olan yönetici ve öğretmenler ile yüksek lisans eğitim düzeyine sahip olan yönetici ve

öğretmenler arasında ise anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmuştur ($p= 0.088$; $p > 0.05$). Ayrıca lisans eğitim düzeyine sahip olan yönetici ve öğretmenler ile yüksek lisans eğitim düzeyine sahip olan yönetici ve öğretmenler arasında da anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir ($p=0,86$; $p > 0,05$).

Tablo 21. İlişki ve İletişim Düzeyinin Eğitim Düzeyine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İlişki	Ön Lisans	66	3,4500	,71107	,08753
	Lisans	436	3,2874	,71042	,03402
	Yüksek Lisans	32	3,1844	,82349	,14557
	Toplam	534	3,3013	,71883	,03111
İletişim	Ön Lisans	66	3,5263	,76121	,09370
	Lisans	436	3,2327	,78135	,03742
	Yüksek Lisans	32	3,1542	,83016	,14675
	Toplam	534	3,2643	,78679	,03405

Tablo 21’de araştırmanın örnekleminde yer alan yönetici ve öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinin eğitim düzeyine göre nasıl farklılaştığı sunulmuştur. Tablodaki verilerden ön lisans mezunu öğretmenlerin iletişim puanlarının ($X_{ort}= 3.52$), lisans mezunu öğretmenlerin iletişim puanlarından ($X_{ort} = 3.23$) daha yüksek olduğu, bunun dışındaki gruplar arasındaki farklılıkların ise rastlantısal olarak değerlendirilebilecek düzeyde gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Bu bulgu varyans analizi ve Scheffe testi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde ön lisans mezunu öğretmenlerin, lisans ve yüksek lisans eğitimi alan öğretmenlerden daha iyi iletişim kurabildikleri sonucuna varılmıştır. Okullarda yöneticilik yapanların da genel olarak ileri yaşta olmaları ve/veya ön lisans öğretmenlerin de kendilerini bu yöneticilere daha yakın hissetmeleri olabilir.

Araştırmadan elde edilen bulguya göre genel olarak eğitim seviyesinin iletişim ve ilişki puanları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar, yurt içinde benzer olarak yapılan araştırmalarla kısmen desteklenmektedir.

Şaşı (2008) tarafından yapılan benzer bir araştırmada, öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunların sebepleri ile ilgili yöneltilen otuz dört ifadeye çalışanların eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılık oluşup oluşmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz incelendiğinde, eğitim durumları arasında farklılıkların olduğu görülmüştür.³⁰⁵ Diğer taraftan, Şen (2007) tarafından yapılan araştırmada ise, eğitim farklılıklarının iletişim üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.³⁰⁶

Yapılan araştırmadan elde edilen, ön lisans mezunu öğretmenlerin, lisans eğitimi alan öğretmenlere göre daha yüksek ortalama elde etmelerine dair bulgunun, farklı ilçe ve illerde aynı ölçek ile yapılacak benzer araştırmalar ile karşılaştırılmasına ihtiyaç vardır. Elde edilen bu bulgu değerlendirildiğinde, daha eğitim almış ön lisans mezunu öğretmenlerin yöneticilerini yeterli görüyor olmasından ve görev süresi tecrübelerinin iletişime olumlu bir etki yapıyor olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 22. İlişki ve İletişim Düzeyi ile Mesleki Kıdem Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık
İlişki	Gruplar Arası	1,507	4	,377	,728	,573
	Grup İçi	273,902	529	,518		
	Toplam	275,409	533			
İletişim	Gruplar Arası	3,079	4	,770	1,246	,290
	Grup İçi	326,869	529	,618		
	Toplam	329,948	533			

Katılımcıların ilişki ve iletişim düzeyine ilişkin değerlendirmeleri ile mesleki kıdemleri arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 22’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden katılımcıların iletişim ($p = 0.573$; $p > 0.05$) ve ilişki ($p = 0.290$; $p > 0.05$) düzeyine ilişkin değerlendirmeleri ile mesleki kıdemleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

³⁰⁵ Şaşı, a.g.k., s.183

³⁰⁶ Şen, a.g.k., s.98

Tablo 23. İlişki ve İletişim Düzeyinin Mesleki Kıdeme Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İlişki	5 yıldan az	203	3,3128	,75730	,05315
	6-10 yıl	157	3,2713	,65790	,05251
	11-15 yıl	74	3,2824	,71200	,08277
	16-20 yıl	32	3,1813	,71907	,12711
	21 yıl ve üstü	68	3,4132	,74811	,09072
	Toplam	534	3,3013	,71883	,03111
İletişim	5 yıldan az	203	3,2361	,76896	,05397
	6-10 yıl	157	3,2310	,74335	,05933
	11-15 yıl	74	3,2577	,81756	,09504
	16-20 yıl	32	3,2042	,87563	,15479
	21 yıl ve üstü	68	3,4608	,85225	,10335
	Toplam	534	3,2643	,78679	,03405

Katılımcıların ilişki ve iletişim düzeyine ilişkin değerlendirmelerinin mesleki kıdemlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 23’de sunulmuştur. Tablodaki verilerden farklı kıdemlere sahip öğretmenlerin gerek ilişki gerekse iletişim faktöründen aldıkları puanlar arasındaki farkın rastlantısal olarak değerlendirilebilecek kadar düşük olduğu söylenebilir.

Bu bulgu varyans analizi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde farklı kıdemlere sahip öğretmenlerinin ilişki ($X_{ort} = 3.31, 3.27, 3.28, 3.18, 3.41$) ve iletişim ($X_{ort} = 3.23, 3.23, 3.25, 3.20, 3.46$) düzeyleri arasında belirgin bir fark bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulguya göre kıdem seviyesi yani çalışılan sürenin iletişim ve ilişki puanları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür. Bu bulgular, Ersoy (2006) tarafından yapılan araştırmalarla desteklenmemektedir. Ersoy (2006) tarafından yapılan araştırmada, yönetici ve öğretmen arasındaki iletişimi yansıtan ifadelerle genelde hizmet süreleri 1-3 yıl ile 8-11 yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin katılım düzeyleri göreceli olarak daha yüksek çıkmıştır.³⁰⁷ Ayrıca, Şen (2007) tarafından yapılan araştırmada ise, kıdem farklılıklarının iletişim üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.³⁰⁸

³⁰⁷ Ersoy, a.g.k., s.94

³⁰⁸ Şen, a.g.k., s.99

Şaşı (2008) tarafından yapılan diğer bir araştırmada ise, ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunların sebepleri ile ilgili yöneltilen iki ifadeye şu an çalıştığımız okuldaki hizmet süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılık oluşup oluşmadığını incelendiğinde, çalışılan okuldaki hizmet süresi arasında farklılıkların olduğu görülmüştür.³⁰⁹

Yapılan araştırmada kıdemin ilişki ve iletişim üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığının bulunması, iletişimin öneminin veya iletişimin çalışanlar üzerindeki etkisinin çalışma süresiyle bağlantılı olarak değişmediği yani azalıp veya artmadığını göstermektedir. Böyle bir bulgu, iletişimin etkisini destekleyici bir niteliktedir. İletişim ortamı örgüt ikliminin oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim ve ilişki düzeyleri mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermese de görev süresi arttıkça ilişki ve iletişim düzeyleri artış göstermiştir. Çalık ve Tuğrul'a ait Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri adlı araştırmalarında okul yöneticileri ve öğretmenler arasında kıdem açısından bakıldığında ise, "26 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler müdürleri diğer kıdem gruplarına göre yeterli görmektedirler. Yani mesleki kıdem arttıkça müdürlerin İnsan kaynakları yönetimindeki işlevlerindeki yeterliliklerine ilişkin algılar olumlulaşmaktadır."³¹⁰ Görev süreleri arttıkça öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeylerinin anlamlı farklılık yapmayacak kadar yükseldiği söylenebilir. Bu da görev süresi fazla olan öğretmenlerin tecrübe ve deneyimlerinden kaynaklanabilir. İletişime dayalı olarak ortaya çıkan bu etkilerin, kıdeme göre değişmesi beklenen bir sonuç değildir.

4.5. ÖĞRETMENLER İLE YÖNETİCİLER ARASINDAKİ İLİŞKİ VE İLETİŞİM DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde öğretmenler ve yöneticiler arasındaki ilişki ve iletişim düzeyi arasındaki ilişki korelasyon analizi yardımıyla sınanmıştır. Analiz sırasında değişkenler arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek Görev, Cinsiyet, Görev Alanı, Öğrenim Durumu, Mesleki Kıdem değişkenleri kontrol değişkeni olarak alınmıştır. Bu çerçevede yapılan analiz sonuçları Tablo 24'de sunulmuştur.

³⁰⁹ Şaşı, a.g.k., s.189-190

³¹⁰ Çalık - Şehitoğlu, a.g.k., 2000

Tablo 24. İlişki ve İletişim Düzeyi Arasındaki İlişki

Kontrol Değişkenleri			İlişki	İletişim
Görev & Cinsiyet & Görev Alanı & Öğrenim Durumu & Mesleki Kıdem	İlişki	Korelasyon	1,000	,835
		Anlamlılık	.	,000
		df	0	527
	İletişim	Korelasyon	,835	1,000
		Anlamlılık	,000	.
		df	527	0

Tablodaki Anlamlılık satırındaki değerlerden öğretmen ve yöneticiler arasındaki iletişim ve ilişki düzeyi arasında $p < 0.01$ düzeyinde pozitif doğrusal güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim artıka ilişkilere de buna paralel olarak güçlendiği sonucuna varılmıştır. Yöneticiler ile öğretmenler arasında kontrol değişkenlerine göz önüne alınarak yapılan incelemede iletişim ve ilişki düzeyleri arasında bir paralellik olduğu gözlenmiştir.

İletişim ve ilişki düzeyleri arasında yüksek bir korelasyon bulunması, beklenen bir sonuçtur. İletişimin ve ilişkinin birbirinden ayrılmaz bir yapıda olduğu dikkate alınır, ikisi arasındaki pozitif yönde bulunan yüksek korelasyon, ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimin, yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilere direk olarak yansıdığını göstermektedir. Böyle bir bulgu, iletişimin, ilişkiler üzerinde yarattığı etkinin anlaşılması açısından önemlidir.

Eğitim kurumlarında iş ilişkilerinin yapılan işin verimliliğini çok yakından etkilediği dikkate alınır, yönetici ve öğretmenler arasında kurulacak etkili bir iletişimin, etkili bir iş ilişkisi ortaya çıkaracağı ve bu ilişkilerinde verimliliği, dolayısıyla da okullarda verilen eğitimin kalitesini arttıracacağı görülecektir.

Tablo 25. İlişki Düzeyi Sorularına İlköğretim Okullarında Verilen Cevaplar

Okul	Görev	N	1	2	3	4	5	6	8	10	13	14	Ort
Gazipaşa	Yönetici	4	3,25	3,50	3,75	3,25	3,75	3,50	3,00	3,50	3,00	3,75	3,43
	Öğretmen	25	3,24	3,04	3,80	3,28	3,44	3,28	3,00	3,16	3,04	3,16	3,24
Arman Polat	Yönetici	5	3,40	3,60	4,00	4,00	4,40	4,00	3,20	4,40	3,20	3,80	3,80
	Öğretmen	30	3,73	3,77	4,23	3,87	3,63	4,13	3,27	4,07	3,60	3,60	3,79
Cumhuriyet	Yönetici	2	3,50	3,00	4,00	4,00	3,50	3,50	2,00	4,50	2,00	3,00	3,30
	Öğretmen	25	2,64	2,80	2,60	2,72	2,40	2,24	2,00	2,28	2,56	2,44	2,47
Cebeci	Yönetici	4	3,75	3,75	4,25	4,25	3,50	3,75	3,50	3,75	3,25	3,75	3,75
	Öğretmen	63	3,06	3,13	4,06	2,94	3,59	3,56	2,67	3,32	2,84	3,19	3,24
Evliya Çelebi	Yönetici	4	3,50	4,00	4,00	3,50	4,75	3,50	3,00	3,75	3,50	3,75	3,73
	Öğretmen	26	2,96	3,04	3,73	2,88	3,08	3,23	2,42	3,42	2,77	3,15	3,07
75.Yıl	Yönetici	4	3,25	4,00	4,25	4,75	4,75	3,25	4,00	4,25	3,25	3,25	3,90
	Öğretmen	26	3,23	3,23	3,81	3,42	3,27	3,42	3,08	3,54	2,81	3,42	3,32
Ülkü	Yönetici	3	3,00	4,00	4,33	4,00	4,00	3,67	3,33	4,00	3,00	4,00	3,73
	Öğretmen	32	3,47	3,47	3,91	3,28	3,56	3,53	3,22	3,44	2,81	3,47	3,42
Hacı Mehmet Cingil	Yönetici	1	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00
	Öğretmen	24	2,79	3,00	4,13	3,67	3,67	3,33	2,92	3,54	2,50	3,33	3,29
Dumlupınar	Yönetici	3	3,67	3,67	4,00	4,33	4,33	4,00	3,33	3,33	3,67	4,00	3,83
	Öğretmen	26	2,73	2,77	3,46	3,04	3,12	3,12	2,42	3,23	2,19	2,69	2,88

Mustafa Yeşil	Yönetici	2	4,00	4,00	4,00	2,50	4,00	4,00	4,00	4,00	2,50	4,00	3,70
	Öğretmen	18	2,89	3,11	3,56	2,72	3,11	3,22	2,78	3,44	2,89	2,94	3,07
Barbaros	Yönetici	2	4,50	4,00	4,50	3,50	4,50	3,50	3,50	4,00	4,00	3,50	3,95
	Öğretmen	15	3,80	3,80	4,00	3,53	3,60	3,67	3,47	3,93	3,40	3,40	3,66
Yıldıztabya	Yönetici	2	3,50	3,50	5,00	4,50	5,00	4,00	3,50	4,50	3,00	3,50	4,00
	Öğretmen	19	3,32	3,47	3,89	3,21	3,74	3,53	2,89	3,68	3,05	3,11	3,39
Şehit Mustafa Gümüş	Yönetici	3	3,33	3,67	4,67	4,33	5,00	3,33	2,67	4,67	2,67	2,67	3,70
	Öğretmen	29	3,38	3,24	4,07	3,31	3,17	3,69	2,76	3,24	3,52	3,38	3,38
Şükrü Yemenicioğlu	Yönetici	4	4,50	4,00	5,00	4,00	4,75	4,50	3,50	4,50	3,00	4,25	4,20
	Öğretmen	6	3,33	3,50	3,83	2,67	3,33	3,67	3,00	3,67	2,33	2,67	3,20
Yunus Emre	Yönetici	4	2,75	3,00	4,25	3,50	3,75	3,00	3,00	3,00	2,50	3,25	3,20
	Öğretmen	41	3,32	3,24	3,90	3,54	3,37	3,37	2,73	3,32	3,02	3,44	3,33
Gazi Ahmet Muhtar Paşa	Yönetici	4	2,75	2,50	3,50	3,75	3,50	2,25	2,25	3,25	3,25	3,50	3,05
	Öğretmen	18	2,89	2,94	3,83	3,22	3,28	3,28	2,39	3,00	2,28	3,33	3,04
Prof. Dr. Gazi Yaşargil	Yönetici	3	3,67	4,00	4,00	4,00	4,00	3,67	3,67	4,33	3,00	3,67	3,80
	Öğretmen	28	3,32	3,46	4,07	3,57	3,11	3,43	3,00	3,25	2,64	3,43	3,33
Cemal Gürsel	Yönetici	4	4,25	4,25	4,50	4,00	4,75	4,50	3,50	3,75	3,00	3,75	4,03
	Öğretmen	25	3,16	3,28	3,92	3,64	3,48	3,32	2,88	3,16	2,84	3,24	3,29

Tablo 25’de anket uygulanan okullardaki ilişki düzeyi sorularına ilköğretim okullarında verilen cevapların ortalamalarının karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 26. İletişim Düzeyi Sorularına İlköğretim Okullarında Verilen Cevaplar

Okul	Görev	N	7	9	11	12	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Ort.
Gazipaşa	Yönetici	4	3,75	3,00	3,75	3,50	3,50	4,50	3,00	3,75	4,00	4,00	3,50	3,50	4,00	3,00	3,25	3,60
	Öğretmen	25	3,44	2,64	3,52	3,16	3,08	3,84	2,84	3,28	3,12	2,96	3,40	2,96	3,40	3,08	3,52	3,22
Arman Polat	Yönetici	5	4,00	3,20	4,20	4,00	3,60	4,60	3,80	4,00	4,00	4,40	3,60	3,80	3,40	3,80	3,40	3,85
	Öğretmen	30	3,77	3,43	3,87	3,70	3,47	4,03	3,57	3,73	3,83	4,17	3,47	3,60	3,77	3,90	3,80	3,74
Cumhuriyet	Yönetici	2	4,00	2,50	3,00	4,00	4,00	4,50	3,00	3,50	4,50	4,50	3,00	3,50	4,00	3,00	3,50	3,63
	Öğretmen	25	2,52	1,76	2,64	2,60	1,96	2,96	1,76	2,24	2,24	2,36	2,40	2,08	2,32	2,36	2,28	2,30
Cebeci	Yönetici	4	3,75	3,50	4,00	3,50	4,00	4,50	4,00	3,75	4,00	4,25	3,25	4,00	4,25	3,75	4,00	3,90
	Öğretmen	63	3,16	2,63	3,62	3,37	2,97	3,83	2,92	2,92	3,22	3,27	3,32	3,32	3,29	3,11	3,30	3,22
Evliya Çelebi	Yönetici	4	4,25	3,00	3,75	4,00	3,75	4,50	3,75	4,00	4,00	4,25	3,50	3,25	3,25	3,75	4,00	3,80
	Öğretmen	26	3,04	2,58	3,31	3,38	2,96	3,15	2,88	2,81	3,15	3,19	3,23	2,85	3,12	2,96	3,00	3,04
75.Yıl	Yönetici	4	3,75	3,50	3,75	3,25	3,50	3,75	3,50	3,00	3,75	4,00	3,50	3,75	3,75	3,50	3,75	3,60
	Öğretmen	26	3,23	2,96	3,54	3,31	3,27	3,62	3,50	3,46	3,35	3,38	3,35	3,12	3,23	3,42	3,23	3,33
Ülkü	Yönetici	3	4,00	3,33	4,00	3,33	4,33	4,33	4,33	4,00	4,00	4,33	4,00	4,00	3,67	3,67	3,67	3,93
	Öğretmen	32	3,38	3,13	3,66	3,44	3,09	3,63	3,19	3,47	3,63	3,53	3,44	3,34	3,47	3,31	3,41	3,41
Hacı M. Cingil	Yönetici	1	5,00	3,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,20
	Öğretmen	24	3,08	2,79	3,42	3,38	2,88	3,50	2,96	3,13	3,21	3,25	3,04	3,21	3,29	3,21	3,21	3,17
Dumlupınar	Yönetici	3	4,00	3,00	4,33	4,00	4,00	4,33	3,67	4,00	4,00	4,00	4,33	3,67	3,67	4,00	3,00	3,87
	Öğretmen	26	2,88	2,04	3,31	3,08	2,62	4,00	2,92	2,46	2,69	2,92	2,92	2,69	2,92	2,65	2,92	2,87
Mustafa Yeşil	Yönetici	2	4,50	4,50	4,00	4,00	4,50	4,50	4,00	4,00	4,50	4,50	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,13
	Öğretmen	18	3,06	2,67	3,78	3,61	2,67	3,67	2,61	2,94	2,89	2,94	3,11	2,89	2,94	2,89	2,89	3,04

Barbaros	Yönetici	2	4,50	3,50	4,50	5,00	4,50	5,00	3,50	5,00	5,00	5,00	4,50	4,00	4,00	4,00	4,50	4,43
	Öğretmen	15	3,87	3,07	3,73	3,80	2,53	3,67	2,73	3,40	3,60	3,73	3,40	3,80	3,07	3,47	3,13	3,40
Yıldıztabya	Yönetici	2	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,53
	Öğretmen	19	3,47	3,26	3,84	3,68	3,58	4,11	3,37	3,00	3,42	3,42	3,53	3,63	3,26	3,68	3,74	3,53
Şehit Mustafa Gümüş	Yönetici	3	4,67	3,00	4,67	3,33	4,67	5,00	3,67	4,33	4,00	4,67	3,67	4,00	4,00	4,00	4,33	4,13
	Öğretmen	29	3,24	2,66	3,52	3,66	3,03	3,48	3,21	3,03	3,10	3,34	3,14	3,00	3,28	3,14	3,10	3,20
Şükrü Yemenicioğlu	Yönetici	4	4,25	3,50	4,50	4,00	4,50	5,00	4,50	4,50	4,75	4,25	4,00	4,00	3,50	4,25	4,00	4,23
	Öğretmen	6	3,83	2,67	3,67	3,50	3,67	4,50	3,67	3,17	3,50	3,50	3,83	3,33	3,33	2,83	3,00	3,47
Yunus Emre	Yönetici	4	4,00	3,50	4,25	3,50	3,75	4,50	3,75	4,00	3,50	3,75	3,75	3,50	4,00	4,00	3,50	3,82
	Öğretmen	41	3,05	2,88	3,51	3,37	3,12	3,20	3,22	3,05	3,24	3,34	3,34	3,27	3,32	3,32	3,29	3,23
Gazi Ahmet Muhtar Paşa	Yönetici	4	3,25	3,00	3,75	2,75	3,00	4,25	2,50	3,00	3,00	3,00	3,25	3,00	3,50	2,50	3,25	3,13
	Öğretmen	18	2,94	2,11	3,56	3,06	2,67	3,94	2,56	2,78	3,00	2,89	3,00	2,56	2,83	2,56	2,61	2,87
Prof. Dr. Gazi Yaşargil	Yönetici	3	4,00	2,67	3,67	3,33	4,00	4,00	4,33	4,00	4,33	4,67	4,00	4,00	4,00	3,67	3,67	3,89
	Öğretmen	28	3,14	2,75	3,21	3,29	3,32	3,93	3,29	2,93	3,25	3,18	2,96	3,00	3,43	3,14	3,25	3,20
Cemal Gürsel	Yönetici	4	4,25	3,25	4,00	4,00	4,50	4,75	4,50	4,00	4,25	4,00	3,75	3,75	3,50	4,00	4,00	4,03
	Öğretmen	25	3,28	3,00	3,32	3,08	3,12	3,48	3,36	3,12	3,32	3,20	3,28	2,88	3,16	3,16	3,24	3,20

Tablo 26’da İletişim Düzeyi Sorularına İlköğretim Okulları’nda yönetici ve öğretmenlerin iletişim düzeyi sorularına verdikleri cevapların ortalamaları verilmiştir.

Tablo 27. İlişki ve İletişim Düzeyi Sorularına İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Verdiği Cevapların Karşılaştırılması

Okul	Görev	İlişki Ort.	İletişim Ort.	Ortalama Fark
Gazipaşa	Yönetici	3,43	3,60	-0,17
	Öğretmen	3,24	3,22	0,02
Arman Polat	Yönetici	3,80	3,85	-0,05
	Öğretmen	3,79	3,74	0,05
Cumhuriyet	Yönetici	3,30	3,63	-0,33
	Öğretmen	2,47	2,30	0,17
Cebeci	Yönetici	3,75	3,90	-0,15
	Öğretmen	3,24	3,22	0,02
Evliya Çelebi	Yönetici	3,73	3,80	-0,07
	Öğretmen	3,07	3,04	0,03
75.Yıl	Yönetici	3,90	3,60	0,30
	Öğretmen	3,32	3,33	-0,01
Ülkü	Yönetici	3,73	3,93	-0,20
	Öğretmen	3,42	3,41	0,01
Hacı Mehmet Cingil	Yönetici	4,00	4,20	-0,20
	Öğretmen	3,29	3,17	0,12
Dumlupınar	Yönetici	3,83	3,87	-0,04
	Öğretmen	2,88	2,87	0,01
Mustafa Yeşil	Yönetici	3,70	4,13	-0,43
	Öğretmen	3,07	3,04	0,03
Barbaros	Yönetici	3,95	4,43	-0,48
	Öğretmen	3,66	3,40	0,26
Yıldıztabya	Yönetici	4,00	4,53	-0,53
	Öğretmen	3,39	3,53	-0,14
Şehit Mustafa Gümüş	Yönetici	3,70	4,13	-0,43
	Öğretmen	3,38	3,20	0,18
Şükrü Yemenicioğlu	Yönetici	4,20	4,23	-0,03
	Öğretmen	3,20	3,47	-0,27
Yunus Emre	Yönetici	3,20	3,82	-0,62
	Öğretmen	3,33	3,23	0,10
Gazi Ahmet Muhtar Paşa	Yönetici	3,05	3,13	-0,08
	Öğretmen	3,04	2,87	0,17
Prof. Dr. Gazi Yaşargil	Yönetici	3,80	3,89	-0,09
	Öğretmen	3,33	3,20	0,13
Cemal Gürsel	Yönetici	4,03	4,03	0,00
	Öğretmen	3,29	3,20	0,09

Tablo 27’de İlişki ve İletişim Düzeyleri Sorularına İlköğretim Okulları’nda yönetici ve öğretmenlerin verdikleri cevapların karşılaştırılması verilmiştir.

Gazipaşa İlköğretim Okulu’nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanları $X_{ort}= 3,43$, İletişim Puanları $X_{ort}= 3,60$ ’tır. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Gazipaşa İlköğretim Okulu’nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}=3,24$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,22$ ’tır. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

Gazipaşa İlköğretim Okulu’nda yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

Gazipaşa İlköğretim Okulu’ndaki yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=3,43$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=3,24$ ’tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=3,60$, öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=3,22$ ’tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Arman Polat İlköğretim Okulu’nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanları $X_{ort}=3,80$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,85$ ’tir. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Arman Polat İlköğretim Okulu’nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}=3,79$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,74$ ’tür. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

Arman Polat İlköğretim Okulu’nda yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

Arman Polat İlköğretim Okulu’nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=3,80$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=3,79$ ’tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=3,85$,

öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=3,74$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Cumhuriyet İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanları $X_{ort}=3,30$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,63$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Cumhuriyet İlköğretim Okulu'nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}=2,47$, iletişim puanları $X_{ort}= 2,30$ 'dur. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

Cumhuriyet İlköğretim Okulu'nda yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

Cumhuriyet İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=3,30$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=2,47$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=3,63$, öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=2,30$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Cebeci İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanları $X_{ort}= 3,75$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,90$ 'dır. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Cebeci İlköğretim Okulu'nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}= 3.24$, iletişim puanları $X_{ort}= 3.22$ 'dir. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

Cebeci İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

Cebeci İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=3,75$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=3,24$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=3,90$,

öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=3,22$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Evliya Çelebi İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanları $X_{ort}=3,73$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,80$ 'dir. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Evliya Çelebi İlköğretim Okulu'nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}=3,07$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,04$ 'tür. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

Evliya Çelebi İlköğretim Okulu'nda yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

Evliya Çelebi İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=3,73$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=3,07$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=3,80$, öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=3,04$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

75. Yıl İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanları $X_{ort}= 3,90$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,60$ 'dır. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

75. Yıl İlköğretim Okulu'nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}= 3,32$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,33$ 'tür. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

75.Yıl İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

75. Yıl İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=3,90$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=3,32$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=3,60$,

öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=3,33$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Ülkü İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin İlişki Puanları $X_{ort}= 3,73$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,93$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Ülkü İlköğretim Okulu'nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}= 3,42$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,41$ 'dir. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

Ülkü İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

Ülkü İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=3,73$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=3,42$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=3,93$, öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=3,41$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Hacı Mehmet Cingil İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanları $X_{ort}= 4,00$, iletişim puanları $X_{ort}= 4,20$ 'dir. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Hacı Mehmet Cingil İlköğretim Okulu'nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}= 3,29$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,17$ 'tir. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

Hacı Mehmet Cingil İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

Hacı Mehmet Cingil İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=4,00$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=3,29$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=4,20$,

öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=3,17$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Dumlupınar İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanları $X_{ort}=3,83$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,87$ 'dir. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Dumlupınar İlköğretim Okulu'nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}=2,88$, iletişim puanları $X_{ort}= 2,87$ 'dir. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

Dumlupınar İlköğretim Okulu'nda yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

Dumlupınar İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=3,83$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=2,88$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=3,87$, öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=2,87$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Mustafa Yeşil İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanları $X_{ort}=3,70$, iletişim puanları $X_{ort}= 4,13$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Mustafa Yeşil İlköğretim Okulu'nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}= 3,07$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,04$ 'tür. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

Mustafa Yeşil İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

Mustafa Yeşil İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=3,70$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=3,07$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=4,13$,

öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=3,04$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Barbaros İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanları $X_{ort}= 3,95$, iletişim puanları $X_{ort}= 4,43$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Barbaros İlköğretim Okulu'nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}=3,66$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,40$ 'tır. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

Barbaros İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

Barbaros İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=3,95$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=3,66$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=4,43$, öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=3,40$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Yıldıztabya İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanları $X_{ort}=4,00$, iletişim puanları $X_{ort}= 4,53$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Yıldıztabya İlköğretim Okulu'nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}=3,39$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,53$ 'tür. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Yıldıztabya İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

Yıldıztabya İlköğretim Okulu'nda yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=4,00$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=3,39$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=4,53$,

öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=3,53$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Şehit Mustafa Gümüş İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanları $X_{ort}= 3,70$, iletişim puanları $X_{ort}= 4,13$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Şehit Mustafa Gümüş İlköğretim Okulu'nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}= 3,38$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,20$ 'dir. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

Şehit Mustafa Gümüş İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

Şehit Mustafa Gümüş İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=3,70$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=3,38$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=4,13$, öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=3,20$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Şükrü Yemenicioğlu İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin İlişki Puanları $X_{ort}= 4.20$, İletişim Puanları $X_{ort}= 4.23$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Şükrü Yemenicioğlu İlköğretim Okulu'nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}= 3,20$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,47$ 'dir. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Şükrü Yemenicioğlu İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

Şükrü Yemenicioğlu İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=4,20$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=3,20$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=4,23$,

öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=3,47$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Yunus Emre İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanları $X_{ort}=3,20$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,82$ 'dir. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Yunus Emre İlköğretim Okulu'nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}=3,33$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,23$ 'tür. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

Yunus Emre İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden düşüktür. Fakat yöneticilerin iletişim düzeyi öğretmenlerin iletişim düzeyinden fazladır.

Yunus Emre İlköğretim Okulu'ndaki görev yapan yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=3,20$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=3,33$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden düşüktür. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=3,82$, öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=3,23$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Gazi Ahmet Muhtar Paşa İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanları $X_{ort}= 3,05$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,13$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Gazi Ahmet Muhtar Paşa İlköğretim Okulu'nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}= 3,04$, iletişim puanları $X_{ort}= 2,87$ 'dir. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

Gazi Ahmet Muhtar Paşa İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

Gazi Ahmet Muhtar Paşa İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=3,05$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=3,04$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki

düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=3,13$, öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=2,87$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Prof. Dr. Gazi Yaşargil İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanları $X_{ort}= 3,80$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,89$ 'dur. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür.

Prof. Dr. Gazi Yaşargil İlköğretim Okulu'nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}= 3,33$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,20$ 'dir. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

Prof. Dr. Gazi Yaşargil İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

Prof. Dr. Gazi Yaşargil İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=3,80$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=3,33$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=3,89$, öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=3,20$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Cemal Gürsel İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanları $X_{ort}=4,03$, iletişim puanları $X_{ort}= 4,03$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

Cemal Gürsel İlköğretim Okulu'nda görev yapan öğretmenlerin ilişki puanları $X_{ort}= 3,29$, iletişim puanları $X_{ort}= 3,20$ 'dir. Buna göre öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksektir.

Cemal Gürsel İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazladır.

Cemal Gürsel İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki puanı $X_{ort}=4,03$, öğretmenlerin ilişki puanı $X_{ort}=3,29$ 'tür. Buna göre yöneticilerin ilişki düzeyi

öğretmenlerin ilişki düzeyinden yüksektir. Yöneticilerin iletişim puanı $X_{ort}=4,03$, öğretmenlerin iletişim puanı $X_{ort}=3,20$ 'tür. Buna göre yöneticilerin iletişim puanı da öğretmenlerin iletişim puanından yüksektir.

Bu bulgular tüm örneklem çapında, yönetici ve öğretmenler arasında ilişki ve iletişim ortalamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit maksadıyla yapılan analiz bulgularıyla da uyumludur.

Gazipaşa, Arman Polat, Cumhuriyet, Cebeci, Evliya Çelebi, Ülkü, Hacı Mehmet Cingil, Dumlupınar, Mustafa Yeşil, Barbaros, Şehit Mustafa Gümüş, Yunus Emre, Gazi Ahmet Muhtar Paşa ve Prof. Dr. Gazi Yaşargil İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ilişki düzeyleri iletişim düzeylerinden düşük, öğretmenlerin ilişki düzeyi ise; iletişim düzeylerinden daha yüksektir. Bu okullarda yöneticilerin, öğretmenlerle ilişkilerinin düzeyine göre iletişim sürecinde sırasında etkili iletişim yöntemlerinden daha fazla faydalandıkları söylenebilir. Yine bu okullarda öğretmenlerin, yöneticilerle ilişkilerinin düzeyine göre iletişim sürecinde etkili iletişim yöntemlerinden daha az faydalandıkları söylenebilir.

Yıldıztabya ve Şükrü Yemencioğlu İlköğretim okullarında görev yapan göre yöneticilerin ve öğretmenlerin ilişki düzeyleri, iletişim düzeylerinden daha düşüktür. Bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler birbirleriyle, ilişki düzeylerine göre iletişim sürecinde etkili iletişim yöntemlerinden daha fazla faydalandıkları söylenebilir.

Yunus Emre İlköğretim Okulu'nda görev yapan yöneticilerin ilişki düzeyi öğretmenlerin ilişki düzeyinden düşüktür. Fakat yöneticilerin iletişim düzeyi öğretmenlerin iletişim düzeyinden fazladır. Bu okullarda yöneticilerin, öğretmenlere göre ilişki düzeyleri daha düşük olmalarına karşın iletişim sürecinde etkili iletişim yöntemlerinden daha fazla faydalandıkları söylenebilir.

Cemal Gürsel İlköğretim okulunda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin ilişki düzeyleri, iletişim düzeylerinden daha yüksektir. Cemal Gürsel İlköğretim Okulu'nda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ilişki düzeylerine göre iletişim sürecinde etkili iletişim yöntemlerinden yeterince faydalanmadıkları söylenebilir.

75. Yıl İlköğretim okulunda görev yapan yöneticilerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha yüksek, öğretmenlerin ilişki düzeyi, iletişim düzeyinden daha düşüktür. 75. Yıl İlköğretim Okulu'nda yöneticilerin ilişkilerinin düzeylerine göre iletişim sürecinde etkili iletişim yöntemlerinden yeterince faydalanmadıkları söylenebilir. Öğretmenlerinde yöneticilerle iletişimlerinde ilişki düzeylerine göre iletişim sürecinde etkili iletişim yöntemlerinden yeterince faydalandıkları söylenebilir.

Okullar arasında farklı ilişki ve iletişim puanlarının çıkmasında ise okul içi faktörler kadar çevresel faktörlerin de etkili olduğu belirtilebilir. Okul içinde gerçekleşen iletişim kadar, okulun çevresiyle gerçekleştirdiği okul dışı iletişim kanalları da sağlıklı biçimde işlerse okulda sağlıklı bir iletişim ortamının olmasının olasılığının artacağı söylenebilir.

Okul yönetiminin, okul dışı iletişim öğelerle kuracağı iletişim okul içi iletişimi etkileyebilir. Çünkü okul ile çevre arasında karşılıklı etkileşim var olduğundan ayrıca okula bu etkileşimde daha fazla görev ve sorumluluk düşebilir. Okul çevre ilişkilerinde okulun üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmesi okuldaki tüm çalışanların etkili işbirliği içinde olmaları ile mümkün olabilir. Kurumların, çevresi ile ilişkileri zamanla önemli bir alan Halkla İlişkiler alanının doğmasına ve gelişmesini sağlamıştır. Tüm yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi, yönetimin halkla ilişkiler kurmada da etkili iletişim yöntemlerinin kullanılması, halkla sağlıklı ilişkilerin kurulmasını kolaylaştırabilir.

“Kurumun çevreye verdiği hizmet ve çalışmaların davranışlarını halkın beklentilerine göre ayarlamaları gerektiği üzerinde duran halkla ilişkiler, kurum içi ilişki ve gelişmelere bağıntılıdır. Çünkü iletişim kurumun her basamağını, kurumun çevresini, her türlü ögesini ilgilendirir. Kimi kez dışarıya gönderilen bir mesaj iç gelişmelerin, çalışmaların bir sonucu, kimi kez de dışarıdan gelen bilgisel girdiler çevre faktörlerin bir değişkeni ya da sonucudur. Kurum ast-üst ilişkilerini iyileştirmeye, etkin bir haberleşmeye yönelik tekniklerde halkla ilişkiler fonksiyonuna önemli görevler düşmektedir.”³¹¹

Okulun kurumsal güven düzeyinin yüksekliği sadece okulun kendi iç çevresi

³¹¹ Tutar, H., Örgütsel İletişim, Ankara, 2003, 146

açısından değil, okulun dış çevresi açısından da büyük önem taşımaktadır. Özellikle velinin okula güven duyması, okulun kurumsal güven düzeyiyle yakından ilgilidir. Okulda öğretmen öğrenciye, okul müdürü öğretmene güvenmiyorsa, veli de okula güvenmeyebilir. “Güven dayalı bir kurumsal çevrenin oluşturulması, işgörenler arasındaki işbirliğini güçlendirmektedir. İşgörenlerin üst yönetim konumundaki kişilere ilişkin kurumsal güven tutumlarını etkileyen çok sayıda değişken vardır. Kurumsal çıkarlar, içsel ödüller ve iş çevresi, güven oluşmasına yardımcı olmaktadır. Dışsal iş özellikleriyle, kurumsal güvenin oluşumunu etkileyen dışsal faktörlerdir.”³¹²

“Çevresel yapının gösterdiği kuvvetin temellerinde, genellikle ekonomik ve politik etkenler bulunur. Sosyal etkenler ise, bazı büyük şehir çevrelerinde birinci planda gelebilir. Sistem ilke ve kavramları açısından bakıldığında, okulun yönetim yapısı çevre kuvvet yapısına ilişkin bilgiyi sağlamak ve değerlendirmek zorundadır. Bu bilgiyi yoluyla kuvvet yapısı liderlerini ve bunların eylemlerinden okula ilişkin olanlarını bilmek kolaylaşacaktır.”³¹³

Okul ile aile arasında eğitim konusunda farklı, tutum ve değerlerin olması, okulun etkinliğini zayıflatabilir. “Diğer taraftan, potansiyel eğitsel gücünü yerinde kullanamayan ve zamanında harekete geçiremeyen okul, çevresine yabancılaşır, güç kaybına uğrar. Etkili bir veli-öğretmen-okul işbirliği, birçok olumsuzluğun ortaya çıkmasını önleyebilir. Öğrencilerin başarısını etkileyen faktörler sıralamasında okul-aile işbirliği, okulların yapısı ve sosyo-ekonomik koşullardan daha önde gelmektedir.”³¹⁴

Aynı eğitim bölgesindeki okullarda bile ekonomik ve kültürel farklılıklar görülebilir. Her okulun yönetimini ve iletişimi etkileyen dışsal faktörlerin aynı seviyede olmayabilir. Çevre kuvvet yapısını oluşturan sosyal, politik ve ekonomik bağlar çevreden çevreye değişebileceğinden yapıyı meydana getiren üyelerin özellik ve nitelikleri konusunda kesin kurallar söylenemeyebilir. Çoğunlukla ekonomik düzeyde güçlü bulunan bu üyelerden başka, kuvvet ve statü gibi diğer güdüler ile yapıya katılmış üyelerde bulunabilir. Devlet kaynaklarından eğitime ayrılan payla okulların eğitim gereksinimlerini tam anlamıyla karşılamak mümkün görünmemektedir. “Eğitimde fırsat ve imkan eşitliği

³¹² Çelik, V., a.g.k., 2003, s.105

³¹³ Bursalıoğlu, Z, Okul-Çevre İlişisine Sistem Yaklaşımı, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt. 5 Sayı.1, 1972, s.79

³¹⁴ Keskinçelik, a.g.k., s.287

sağlayabilmek için ailelerin, okulları ekonomik, toplumsal ve kültürel açıdan desteklemeleri gerekmektedir. Veliler, dolaylı okulu değerlendiren en önemli etkidir. Velilerin sorumluluklarını yerine getirmek için istek ve çaba gösterdiklerini gören okul yönetimi ve öğretmenler daha sorumlu davranmaya özen göstereceklerdir.”³¹⁵ Okullar okul-aile birlikleri vasıtasıyla, velilerden ve çevre kuruluşlardan maddi ve manevi olarak yeteri desteklenemeyen okullar, ulaşılmak istenen amaçlara ulaşmakta güçlük çekebilirler.

Okulun çevreden ve çevrenin okuldan beklentileri birbirinin gücünü açtığı zaman, aralarındaki ilişki gerilebilir. Okul veya çevreden birinin değişmesi, aralarındaki ilişkinin değişmesine neden olabilir.

Bu bulgular tüm örneklem çapında, yönetici ve öğretmenler arasında ilişki ve iletişim ortalamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığını tespit maksadıyla yapılan analiz bulgularıyla da uyumludur. Konu ile ilgili yazın incelendiğinde, iletişim problemleri olarak karşımıza çıkan konuların;

- Yöneticilerin tarafından önceliklerin açık bir şekilde belirlenememesi,
- Yönetici ve öğretmenler arasında etkili iletişim yöntemlerin kullanılması,
- İletişim konusuna uygun olan yeterli zaman ayrılmaması,
- Okulda iletişimin, okul içi ve okul dışı öğelerden dolayı zayıflaması veya kesilmesi,
- Okul dışı çevresel faktörlerden(mahalle muhtarları, sivil toplum kuruluşları, veliler, baskı grupları, okulun yakın çevresi vb.) kaynaklanan iletişim sorunları,
- Kurumsal işleyişin yarattığı iletişim problemleri,

şeklinde sıralandığı görülmektedir. Sonuçlardan elde edilen bulgu, yani yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazla olması, yukarıda sıralanan iletişim problemleri açısından değerlendirildiğinde, yöneticilerin, öğretmenlere kıyasla sıralanan bu iletişim problemlerinden daha az etkilendikleri ve dolayısıyla da, iletişim ve ilişki ortalamaları açısından daha yüksek bir seviyede oldukları değerlendirilebilir. Okullarda iletişim düzeyinin sorun denebilecek kadar düşük olmadığı, okullarda iletişim düzeyinin iyi olduğu söylenebilir. Yine de okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere etkili iletişim konusunda seminer ve kurslar verilerek iletişim düzeyinin artırılması sağlanabilir.

³¹⁵ Keskinlik, a.g.k., s.288

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuç ve önerilerine yer verilmiştir. Sonuçlar kısmında araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak varılan sonuçlara, öneriler kısmında ise sonuçlara dayalı olarak sunulabilecek çeşitli önerilere yer verilmiştir.

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarını saptamak amacıyla seçilen likert tipi anket, 56 yönetici ve 478 öğretmene uygulanmıştır. Uygulanan anket verilerine göre ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin aralarındaki iletişim sorunları; görev, cinsiyet, görev alanı, öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerine göre 0.05 düzeyinde anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Uygulanan anket sonucunda ilk önce örneklem grubunun aşağıdaki kişisel bilgilerine ait bulgulara ulaşılmıştır:

Araştırmada seçilen örneklem incelendiğinde, örneklem grubunun; % 11'i yönetici % 89'u öğretmen, % 42'si kadın % 58'i erkek, % 51'i sınıf öğretmeni % 49'u branş öğretmenidir. Katılımcıların % 12'si ön lisans/eğitim fakültesi, % 82'si lisans, % 6'sı yüksek lisans mezunu olduğu, çalışma yılı olarak da; örneklem grubunun % 38'i 5 yıldan az, % 29'u 6–10 yıl arası, % 14'ü 11–15 yıl arası, % 6'sı 16-20 yıl arası, % 13'ü ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bu sonuçlar kıymetlendirildiğinde, örneklemin araştırma evrenini temsil edecek bir demografik dağılım gösterdiği ve araştırmadan elde edilen bulguların genellenebilir bir nitelikte olduğu değerlendirilebilir.

Öğretmenler ile yöneticiler arasındaki ilişki ve iletişim düzeyi arasındaki ilişkilere dair sonuçlar değerlendirildiğinde: Öğretmen ve yöneticiler arasındaki iletişim ve ilişki düzeyi arasında istatistiksel açıdan $p < 0.01$ düzeyinde pozitif doğrusal güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim artıkça ilişkilerin de buna paralel olarak güçlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin, iletişim sırasında “eleştiriye açık olmamaları, empati kurmamaları, ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya gelememeleri ve eleştiriye açık olmamaları, aralarındaki en önemli iletişim engelleri olarak görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sırasında, karşılıklı olarak birbirlerine saygı göstermeleri,

aralarındaki siyasi görüş, kültür vb. farklılıklara karşı hoşgörölü olmaları, yüz yüze iletişime önem vermeleri, yöneticilerin öğretmenleri ilgilendiren konularda görüşlerini almaları, yöneticiler öğretmenlere emir ve görev verirken öğretmenlerin özelliklerini dikkate almaları.” maddelerine en yüksek katılımı göstermişlerdir.

Katılımcıların, genel olarak okul içindeki ilişki ortamı ve kişiler arası ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkan iletişimle ilgili olarak, tam anlamıyla tatmin edici bir ortam içerisinde olmadıkları söylenebilir. Fakat ortalamaların fazla düşük bir sonuçta olmadığı da dikkate alınır, iletişimle ilgili rahatsız edici bir ortamın varlığından söz etmek de yanlış olacaktır.

Öğretmenler ile yöneticiler arasındaki ilişki ve iletişim düzeyinin demografik özelliklerine bağılı olarak değişimine ilişkin sonuçlar incelendiğinde elde edilen bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Araştırmadan görev değişkenine göre elde edilen bulgulara göre; yöneticilerin öğretmenlerle olan ilişkilerine bakış açısının öğretmenlere oranla daha olumlu olduğu ve öğretmenlere oranla daha etkili iletişim kurdukları inancını taşıdıkları sonucuna varılmıştır.

Öğretmenler ile yöneticiler arasındaki ilişki ve iletişim düzeyine ait sonuçlar değerlendirildiğinde ise; öğretmenler ile yöneticiler arasındaki ilişki ve iletişim düzeyinin genel olarak olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler, yöneticilerle olan ilişkilerini yansıtan ifadelerle yöneticilere göre düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Öğretmenler, sözlü ve yazılı mesajları ileten kişi olarak okul müdürlerini çoğu zaman başarılı bulmuşlardır. Öğretmenler, başarıları ödüllendirmenin, çalışanlara güvenmenin ve bunun kendilerine hissettirilmesinin, değerlendirilmede objektif olunmasının, demokratik bir ortamın yaratılmasının, bilgi paylaşımının, dayanışmanın, eleştiriye açık olmanın ve ders dışı sosyal etkinliklerin iletişimi güçlendirmede daha etkili olacağını ifade etmektedirler. Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sırasında empati kuramamaları, ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya gelememeleri ve eleştiriye açık olmamaları, aralarındaki en önemli iletişim engelleri olarak görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde, sözlü ve yazılı mesajların iletiminde pek fazla sorun yaşamadıkları tespit edilmiştir.

Araştırmadan cinsiyet değişkenine göre elde edilen bulgulara göre, erkekler ile bayanların ilişki ve iletişim düzeyleri arasında belirgin bir fark bulunmazken, erkeklerin kadınlara oranla daha iyi iletişim kurdukları sonucuna varılmıştır. Yapılan araştırmada cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin olarak belirtilen ilişki ve iletişim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fakat yönetici ve öğretmen iletişimini yansıtan ifadelere genelde erkek öğretmenlerin, bayan öğretmenlere göre daha olumlu bir görüş bildirdikleri görülmüştür.

Araştırmadan görev alanı değişkenine göre elde edilen bulgulara göre, sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında ilişki ve iletişim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yapılan iş açısından değerlendirildiğinde de, sınıf ve branş öğretmenlerinin, örgütsel iletişim ortamını değerlendirmede farklılık yaratacak kadar birbirinden ayrı işler yapmadığı ortadadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, araştırmadan elde edilen bulgunun yerinde olduğu değerlendirilebilir. Görev alanı farklılıklarının iletişim üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmadan eğitim düzeyi değişkenine göre elde edilen bulgulara göre, eğitim seviyesinin iletişim ve iletişim düzeyleri anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin iletişim düzeyi ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır($p=0.013$; $p<0.05$). Yönetici ve öğretmenlerin ilişki düzeyi ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur($p=0.147$; $p>0.05$). Ön lisans mezunu öğretmenlerin, lisans eğitimi ve yüksek lisans eğitim alan öğretmenlere göre daha yüksek ortalama elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgu değerlendirildiğinde, ön lisans eğitimi alan öğretmenlerin iletişime daha çok önem vermeleri veya ön lisans eğitimi alan öğretmenlerin yöneticileri yaşça kendilerine yakın görmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Lisans ve yüksek lisans eğitimi alan öğretmenlerin yöneticilerini eğitim seviyesi olarak yeterli görmemelerinden kaynaklanabilir. Yöneticisinin, yöneticilik konumun gerektirdiği uzmanlık bilgilerine sahip olmadığını algılayan öğretmen, yöneticisine saygı duymayabilir. Böylesi bir durumda öğretmenler, yöneticisinin yanlışını bulma çabası içinde olabileceğinden iyi bir yönetici-öğretmen ilişkisinin kurulmasını engelleyebilir. Bu çeşit sorunların önüne geçmek için yöneticiler, kurs ve seminerlere katılabileceği gibi yöneticilikte yüksek lisans eğitimine öncelik verilebilir.

Araştırmadan mesleki kıdem değişkenine göre elde edilen bulgulara göre, kıdem seviyesinin iletişim ve ilişki puanları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür. Yapılan araştırmada, yönetici ve öğretmen arasındaki iletişimi yansıtan ifadelere genelde hizmet süreleri 21 yıl ile üstü yıl arası olan yönetici ve öğretmenlerin katılım düzeyleri göreceli olarak daha yüksek çıkmıştır. Araştırma sonucunda kıdem farklılıklarının iletişim üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmada kıdemin, ilişki ve iletişim üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığının bulunması, iletişimin öneminin veya iletişimin çalışanlar üzerindeki etkisinin çalışma süresiyle bağlantılı olarak değişmediği yani azalıp veya artmadığını göstermektedir. Böyle bir bulgu, iletişimin etkisini destekleyici bir niteliktedir. İletişim ortamı örgüt ikliminin oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Yönetici ve öğretmenler arasında kurulan iletişim, okullarda oluşan örgüt ikliminin de temel belirleyicisi durumundadır. İletişime dayalı olarak ortaya çıkan bu etkilerin, kıdeme göre değişmesi beklenen bir sonuç değildir.

Araştırmadan elde edilen bu bulgular, yöneticilerin ilişki ve iletişim düzeyi öğretmenlerin ilişki ve iletişim düzeyinden fazla olmasında, yöneticilerin, öğretmenlere kıyasla sıralanan iletişim problemlerinden daha az etkilendikleri ve dolayısıyla, iletişim ve ilişki ortalamaları açısından öğretmenlere göre daha yüksek bir seviyede bir değerlendirme yaptıkları söylenebilir.

Bu da bize yönetici ve öğretmenlerin iletişim sırasında karşılıklı güven duygusunu daha fazla geliştirme çabalarının olması gerektiğini göstermektedir. Farklı düşünce ve yaklaşımlara daha ılımlı yaklaşmak okullardaki iletişimi kolaylaştıracaktır. Kurumlarda çalışan kişiler farklı kültür ve kişilik yapılarına sahiptirler. Ayrıca hiyerarşi ve uzmanlık da bu ilişkileri daha karmaşık hale getirebilir. Kişiler arası iletişimin eğitim kurumlarında, özellikle de yöneticiler açısından önemi büyüktür. Kurumun etkinliğini artırmak için, yöneticilerin iletişim araçlarını etkili bir şekilde kullanması stratejik öneme sahip bir hünere sahiptir. Sık sık konferanslar, seminerler, hizmet içi eğitim gibi tekniklerden yararlanılarak kişiler arası iletişim geliştirilmeli, örgütün her kademesindeki personelin katılacağı ve tartışmaların olacağı toplantılar yapılmalıdır.

Okullar arasında ilişki ve iletişim düzeyleri ortalamalarının farklı çıkmasında okul içi faktörler kadar, dış(çevresel) faktörlerinde etkili olduğu söylenebilir. Okul yöneticileri, yönetime veya işleyişe etki eden kurum ve kişileri etkili ve verimli bir şekilde kullanarak, hem iletişime hem de okulun amaçlarına ulaşmasına katkı yapabilirler. Okula yönetimini etkileyen en önemli çevresel öge, öğrenci velileridir. Okul yönetimleri, okul-aile ilişkilerini artırmak için velilere yönelik toplantı ve seminerler düzenleyebilirler. Bunun önemi anlayan İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2009-2010 Eğitim - Öğretim Yılından itibaren okula yeni başlayacak öğrencilerin velilerine okullar açılmadan bir hafta öncesinden başlamak üzere bir 5 iş günü sürecek kurs(okula alıştırma) vermeyi kararlaştırmıştır.

Okullarımızda, iletişimin üzerine yapılacak araştırmaların, eğitim faaliyetlerimizin etkililik ve verimliliği üzerinde olumlu etkiler yapacak bulguların elde edilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Özellikle yenilikçi ve yaratıcı bir performans ortaya konulabilmesi için, öğretmenlerle yöneticiler arasında etkili bir iletişim ortamının yaratılabilmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerinin sözlü ve yazılı olarak açık bir iletişim kurabilmelerine ihtiyaç vardır. Etkili bir iletişim ortamı yaratılabilmesi, okul yöneticileri ve öğretmenler arasında samimi ve güvene dayalı bir ilişki tesisi için gereklidir. Nitekim araştırmadan elde edilen bulgularda, iletişim ve ilişkiler arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okullarda yönetici ve öğretmenler arasındaki iş ilişkisinin, yapılan işin verimliliğini direk olarak etkilediği düşünüldüğünde, yönetici ve öğretmenler arasında kurulacak etkili bir iletişimin, etkili bir iş ilişkisi ve iş ortamı yaratacağı ve bu ilişkinin de verimliliği, dolayısıyla da okullarda verilen eğitimin kalitesini arttıracığı değerlendirilmektedir.

Bilgi ve iletişimle okulların sağlıklı işleme ve geleceğin Türkiye'sine sahip çıkacak vasıflı insanlar yetiştirmesi ile mümkün olabilir. Eğitimin kalitesini artırmak ve nitelikli gençler yetiştirebilmek için okullarımızda sağlıklı ve etkili iletişim ortamı yaratılması gerekmektedir. Yöneticiler, öğretmenlerle olan iletişimlerinde, onların beklenti, iş tatmini, görev, yetki ve sorumluluklarını göz önünde bulundurarak hareket etmeli, sürekli ve samimi bir iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir.

Yönetici ve öğretmenler iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak (empati) anlamaya çalışmalıdırlar.

Okul yöneticisi öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenmeli, onlarla yüz yüze iletişimle bu sorunları çözmeye çalışmalıdır. Okul müdürünün öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenmesi aradaki iletişimi kuvvetlendirecektir.

Yönetici ve öğretmenler birbirlerine karşı eleştiriye açık olmalı, birbirlerini anlamaya çalışmalı, kendilerini açıkça ifade etmeli ve içten olmalıdırlar.

Yöneticiler, statülerini kaybetme korkusunu üzerlerinden atarak, sorunlarını ve başarılarını öğretmenlerle karşılıklı olarak paylaşmalıdır. Okul yöneticilerinin, iletişim sorunlarına duyarlı bir yaklaşım içeren tutum ve davranışları, öğretmenin çalışma ortamındaki başarısını direk olarak etkileyebilir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin problemlerine çözüm bulmalarında birer takım üyesi rolünü üstlenmelidirler.

Yöneticiler, öğretmenlerin karar sürecine katılmasının önemini kabul etmeli ve onları karar sürecine katmalıdır. Yöneticiler, öğretmenleri ilgilendiren konularda onların görüşlerini almalı ve bunu uygulamalara yansıtmalıdır. Yöneticiler, öğretmenlere görev verirken, öğretmenlerin bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun görevler vermelidir.

Yöneticiler öğretmenlerle aralarındaki ilişki ve iletişim sürecini geliştirmek için öğretmenlerin başarılarını takdir etmelidir.

Okul yöneticisi öğretmenlerle olan iletişimde herkese eşit mesafede davranmaya önem vermelidir. Okul müdürü öğretmenler arasında ayırım yapmamalıdır. Kişisel egolarıyla, statüsünü kullanarak öğretmenlerden gereksiz şeyler istememelidir.

Günümüzde her alanda olduğu gibi, eğitim alanında da uzmanlaşma bir hayli artmıştır. Yeni öğretmenlerin, lisans ve yüksek lisans seviyesinde bir eğitimden geçtikten sonra meslek hayatına atıldıkları dikkate alınırsa, uzmanlaşma ve eğitim seviyesindeki artış daha iyi görülecektir. Yönetici atanması yapılırken, yönetici adayların lisans veya yüksek lisans eğitimi almış olmasına göre öncelik verilmelidir. Yönetici ve öğretmenlere göre süreleri içinde etkili iletişim ve görev alanı ile ilgili seminerlere katılmalıdırlar.

KAYNAKLAR

- Acar, S., İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ, 2006.
- Açıkalın, A., Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1994.
- Açıkalın, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1995.
- Açıkalın, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara, 1996.
- Açıkgöz, K., Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, İzmir , 1994.
- Adair, J., Etkili İletişim, İstanbul, 2004.
- Ahghar, G., “The role of school organizational climate in occupational stress among secondary school teachers in Tehran.”, International journal of Occupational Medicine & Environmental Health, Vol. 21 Issue 4, p.319-329, 2008.
- Akat, İ., Budak, G. İşletme Yönetimi, İzmir, 1997.
- Aki, A, Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Yönetiminde İletişim Sorunları, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van, 2003.
- Akyürek, R., Kurumsal İletişim Yönetimi, Eskişehir, 2005.
- Alıç, M., “İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi” Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara, Yıl:3, Sayı:2, Bahar, 1997, s.16. aktaran Ünal, S., Milli Eğitim Dergisi, Öğretmenleri İşe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi, Sayı.147, 2000.
- Aydın, A., Sınıf Yönetimi, İstanbul, 2000.
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2005.
- Aydın , İ., Eğitim ve Öğretimde Etik, Ankara, 2006.
- Aytaç, T., Okul Merkezli Yönetim, Ankara, 2000.
- Aytürk, N., Yönetim Sanatı, Emel Yayınları, 2.Baskı, Ankara, 1990.
- Bakır, A., Ağıroğlu, Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışları Açısından İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2007.

- Balcı, A., Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma, Ankara, 1993.
- Balcı, Ali, Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler, Ankara, 1997.
- Baltaş, Z., Beden Dili Bedenimizin Sessiz Dili, İstanbul, 1992.
- Baran, Aylin G., İletişim Sosyolojisi. Ankara, 1997.
- Baş, T., Anket Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?, Ankara, 2006.
- Başar, H., Türk Eğitim Sisteminde Okul Örgütünün Yapısı, İşleyişi, Sorunları, Öneriler 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu, Ankara, aktaran Menduhoğlu, H., Basri, Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Okul Yöneticisi Yetiştirilmesi Sorunsalı, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.167, 2007.
- Başaran, İ. Ethem, Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara, 1982.
- Başaran, İ. Ethem, Eğitim Yönetimi, Ankara, 1988.
- Başaran, İ. Ethem, Yönetim, Ankara, 1989.
- Başaran, İ. Ethem, Örgütsel Davranış, Ankara, 1991.
- Başaran, İ. Ethem, Türkiye Eğitim Sistemi, Ankara, 1996.
- Başaran, İ. Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış, Ankara, 1998.
- Başaran, İ. Ethem, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2008.
- Başaran, İ. Ethem, Örgütsel Davranış, Ankara, 2008.
- Bauer, J. - Stamm, A. - Virnich, K. - Wissing, K. - Müller, D. - Wirsching, M. - Schaarschmidt, U., "Correlation between burnout syndrome and psychological and psychosomatic symptoms among teachers." International Archives of Occupational & Environmental Health, Vol.79, Issue 3, p.199-204, 2006.
- Baykal, B., Organizasyonların Yönetimi, İstanbul, 1981.
- Bayrak C., Çağdaş Yaşam Çağdaş İnsan. Ankara, 1998.
- Beldur, S., Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerle İletişimleri, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2007.
- Binbaşoğlu, C., Eğitim Yöneticiliği, 3.Baskı, Ankara, 1983.

- Bingöl, D., Personel Yönetimi, İstanbul, 1996.
- Bingöl, D., Personel Yönetim, İstanbul, 1997.
- Bonstingl, J., Jay, Kalite Okulları, Çev: Hayal Köksal, İstanbul, 2000.
- Bursalioğlu, Z., “Okul-Çevre İlişkisine Sistem Yaklaşımı”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt. 5 Sayı.1, 1972.
- Bursalioğlu, Z., “Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:93. Ankara, 1981.
- Bursalioğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1987.
- Bursalioğlu, Z., Okul Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara, 1991.
- Bursalioğlu, Z., Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözmek, Ankara, 2000.
- Cafoğlu, Z., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1996.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997.
- Can, H., Tecer, M., İşletme Yönetimi, Ankara, 1978.
- Ceylan, M., “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara, 1997.
- Cüceloğlu, D., Yeniden İnsan İnsana , İstanbul, 1993.
- Cüceloğlu, D., Yeniden İnsan İnsana, İstanbul, 1999.
- Çağlayan A., İlköğretimlerde Eğitimde Yönetim, Yönetimde Kalite, İstanbul, 2004.
- Çalık, C., - Şehitoğlu, Ekrem Tuğrul, Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.170, 2000.
- Çalışkan, N. ve Yeşil, R., “Eğitim Sürecinde Öğretmenin Beden Dili”, Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, C.6, S.1, 2005.
- Çelik, V., Okul Kültürü ve Yönetimi, 3.Baskı, Ankara, 2002.
- Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003.
- Çelik, V., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2007.

- Çetin, F. – Çetin Ş., İlköğretim Okullarına Sınıf Öğretmeni Olarak Atanan Branş Öğretmenlerinin Meslekle İlgili Sorunları, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.145, 2000.
- Çevik, H., Hüseyin, Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, Ankara, 2004.
- Davis, K., Human Behavior At Work; Organizational Behavior; 6 Edition McGraw Hill, 1981.
- Davis, K., İşletmelerde İnsan Davranışı, Çev: Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3028, İstanbul, 1982.
- Değer, M., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle Kurdukları İletişim Yeterlilikleri ve İletişime Engel Teşkil Eden Davranışlar”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 1998.
- Demir, K., Elma, C., Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara, 2000.
- Demir, K., Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar ,Uygulamalar ve Sorunlar, Ankara, 2003.
- Diamantes, T., “What Principals Think Motivates Teachers”, Journal of Instructional Psychology, Vol. 31, Issue 1, p. 68-70, 2004.
- Dicle, Ü., Bir Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Haberleşme, Ankara, 1974.
- Doğruer, G., “Ortaöğretim Okullarında Sınıf İçi İletişimde Rol Oynayan Öğretmen Davranışları”,Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2007.
- Donnelly J. ve diğ., Fundamentals of Management, Irwin/McGraw-Hill Company, USA, 1998.
- Dökmen, Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, 31.Baskı, İstanbul, 2005.
- Dubrin, A. J., Essentials of Management, South Western College Publishing, Ohio, 1997.
- EAGM, EAGM, Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu, Bildiri Metinleri, İstanbul: Kültür Koleji Yayınları, No: 1, 1991.
- Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, 2.Baskı, Ankara, 2000.
- Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000.
- Erdoğan, İ., Eğitimde Değişim Yönetimi, İstanbul, 2004.
- Erdoğan, İ., İletişimi Anlamak, Ankara, 2005.

- Erdoğan, İ., Türk Eğitim Sistemi, İstanbul, 2005.
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No.209, 1984.
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1996.
- Ergin, A., Öğretim Teknolojisi İletişim, Ankara, 1995.
- Eroğlu, E., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2004.
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1998.
- Ersoy S., İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van, 2006.
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2000.
- Gordon, T., Etkili Öğretmenlik Eğitimi, Çeviren:Aksay, E., İstanbul, 2003.
- Gök, F., ve R., Okçabal, Öğretmen Profili Araştırma Raporu , İstanbul, 1998.
- Gökçe O., İletişim Bilimine Giriş, Ankara, 1998.
- Gökçe, O., İletişim Bilimine Giriş, Ankara, 2002.
- Gökhan, F., İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Örgütlenme ve Eşgüdümleme Becerilerine İlişkin Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2005.
- Göral, R., Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, Ankara, 2002.
- Gözler, A. “Öğretmenlerin Mesleki Gelişiminde Okul Yöneticilerinin Güdümleme Rollerini”, e-Journal of New World Sciences Academy (NWSA), Vol.3, Issue 1, p.66-79, 2008.
- Guilane-Nachez, Erica, İletişim mi? Kolay!, İstanbul, 2003.
- Gülşen, C., Eğitimde Oyunun Yeri, Anahtar Dergisi, Ankara, 1997.
- Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, 2006.
- Gürgen, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997.

- Gürgen, Y., İşletme Yönetiminde Haberleşmenin Önemi, Ankara, 1997.
- Gürsel, M., Okul Yönetimi, Konya, 1997.
- Gürsun, Y., İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Öğretimsel Liderlik Rollerini İle İletişim Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2007,
- Gürüz, D., - Eğinli, A., Temel, Kişilerarası İletişim, Ankara, 2008.
- <http://www.disktektstil.org/tr/?i=pages&id=295> (Erişim: 25.01.2009).
- <http://www.tumgazeteler.com/?a=3845588> (Erişim: 25.01.2009).
- İsmail, T., Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli, 1996.
- İzğören, A. Ş., Avucunuzdaki Kelebek, Ankara, 2004.
- J. Donnelly ve diğ., Fundamentals of Management, Irwin/McGraw-Hill Company, USA, 1998.
- Jeffrey, P., Çev., Sinem Gül, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, İstanbul, 1998.
- Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler, 14.Baskı, Ankara, 2005.
- Katz, D., - Kahn, R., Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev: Halil Can, Yavuz Bayar, Ankara, 1977.
- Kaya, A., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 2000.
- Kaya, R., Kitle İletişim Sistemleri, Ankara, 1985.
- Kaya, Y.K., Yönetim: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara, 1993.
- Kayıkçı, K., Yönetici Yetiştirme Sorunu, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.150, 2001.
- Kaypakoğlu, S., Kişilerarası İletişim, İstanbul, 2008.
- Keskinkılıç, K., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2007.
- Kızılkurt, A., Okul Yönetimi, Güroymak İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Güroymak, 2008.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1998.

- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1999.
- Koçel T., İşletme Yöneticiliği, 10.Baskı, İstanbul, 2005.
- Kongar, E., Toplumsal Yapı Örgütsel Yapı İlişkileri Üzerine Bir Deneme, Yönetim Sosyolojisi, Ankara, 1979.
- Kuzu, T.S., “Eğitim-Öğretim Ortamında Etkili Sözel İletişim”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.158, 2003.
- Leigh A., Maynard M., Kusursuz İletişim, Çev. Füsün Doruker, 1999.
- Menduhoğlu, Hasan Basri, Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Okul Yöneticisi Yetiştirilmesi Sorunsalı, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.167, 2007.
- Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği, Resmi Gazete Tarihi, 13 01 2005, Sayısı: 25699
- Odabaşı, Y., Müşteri Hizmetleri Yönetimi, İstanbul, 2000.
- Okay, A., Kurum Kimliği, İstanbul, 2008.
- Oktay, M., İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, İstanbul,1996.
- Oluç, M., İşletme Organizasyon Sevk ve İdaresi, İstanbul, 1959.
- Önal, G., Halkla İlişkiler, İstanbul, 1997.
- Özdemir, S., Eğitimde Örgütsel Yenileşme, 5.Baskı, Ankara, 2000.
- Özdemir, S., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2007.
- Özer, Ş., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002.
- Özkök, E., İletişim Kuramları Açısından Kitlelerin Çözülüşü, Ankara, 1982.
- Özsoy, Y., Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Eğitim Önlisans Programı, Eskişehir, 1987.
- Peker, Ö., TKY'nin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği, Ankara, 1994.
- Sabuncuoğlu, Z., Çalışma Psikolojisi, Bursa, 1984.

- Sabuncuoğlu, Z., Örgütsel Psikoloji , Bursa, 1995.
- Sabuncuoğlu, Z., Kurumsal Psikoloji, Bursa, 2001.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2005.
- Sabuncuoğlu, Z., Gümüş, M., Örgütlerde İletişim, İstanbul, 2008.
- Sayers F., Bingaman, C., Graham R., Wheeler, M., Yöneticilikte İletişim, İstanbul, 1993.
- Sigband N., Bell A., Communication For Management and Business, Fifth Edition Scott Foresman and Company, 1984.
- Şakar, Ö. - Küçükaslan, N., Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, Bursa, 2006.
- Şaşı M., “Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Diğer Personelin Okul Müdürüyle İletişimlerinde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2008.
- Şen, İ., “İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişiminde Yaşanan Sorunlar”, Yeditepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
- Şenatalar, F., Personel Yönetiminde Beşeri İlişkiler, İstanbul, 1985.
- Şimşek, Y., Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2003.
- Tan, A., “İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ, 2003,
- Tatar, M., “Etkili Öğretmen”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.1, S.11, 2004.
- Theaker, A., Halkla İlişkilerin El Kitabı, Çev: Murat Yaz, İstanbul, 2006.
- Thompson, B., “Working beyond the glass ceiling: women managers in initial teacher training in England”, Gender & Education, Vol. 19, Issue 3, p.339-352, 2007.
- Topçu, Z. Nur, Türk Öğretim Sisteminde, İlköğretim Öğretmenlerini Güdöleme Sorunları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1995.
- Tutar, H., Yılmaz, M. Kemal, Genel İletişim, Ankara, 2002.
- Tutar, H., Örgütsel İletişim, Ankara, 2003.

Usluata, A., İletişim, İstanbul, 1991.

Üçok, T., Yönetim İlkeleri, Ankara, 1992.

Ülkü, D., Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, Ankara, 1974.

Variş, F., v.d., Eğitim Bilimlerinde Çağdaş Gelişmeler, Eskişehir, 1991.

Vural, Z., Beril, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul, 2003.

Yenersoy, G., Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1997.

Zillioğlu, M., İletişim Nedir? İstanbul, 2003.

EKLER

EK-1 İLKÖĞRETİM OKULLARINDA İLETİŞİM SORUNLARINI TESPİT ANKET FORMU

Sayın Yönetici ve Öğretmen,

Bu anket, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler arasındaki iletişim sorunlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz yanıtlar yapmakta olduğum Yüksek Lisans Tezime ile ilgili araştırmama veri sağlamak amacıyla kullanılacaktır. Bu nedenle ankete adınızı yazmanız gerekmektedir.

Anketteki maddeleri nasıl yanıtlayacağınıza ilişkin gerekli açıklamalar yapılmıştır. Araştırma bulgularının sağlıklı olabilmesi, bu açıklamalara dikkat ederek ve soruları içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Metin KELCE

Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Göreviniz

- Yönetici
 Öğretmen

2. Cinsiyetiniz

- Kadın
 Erkek

3. Görev Alanınız

- Sınıf Öğretmeni
 Branş Öğretmeni

4. Öğrenim Durumunuz

- Ön Lisans
 Lisans
 Lisans Üstü

5. Meslekteki Kıdeminiz

- 5 Yıl ve Daha Az
 6-10 Yıl
 11-15 Yıl
 16-20 Yıl
 21 Yıl ve Üstü

EK-2 YÖNETİCİ-ÖĞRETMEN İLETİŞİMİNİ DEĞERLENDİRME ANKETİ

Aşağıda okulunuzda Yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişim sürecinde karşılaşılabileceğiniz davranışları yansıtan bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen Yönetici Öğretmen İletişiminde sözü edilen davranışlara rastlama sıklığınızı size uygun seçeneğin altındaki kutucuğun içerisine X işareti koyarak belirtiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Yönetici ve öğretmenler, sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar.					
2. Yönetici ve öğretmenler, başarılarını karşılıklı olarak paylaşırlar.					
3. Yönetici ve öğretmenler, karşılıklı olarak birbirlerine saygı gösterirler.					
4. Yöneticiler, öğretmenlerle ilişkilerine statü farklılıklarını yansıtmazlar.					
5. Yöneticiler, öğretmenlere emir ve görev verirken öğretmenlerin özelliklerini dikkate alırlar.					
6. Yöneticiler ve öğretmenler, karşılıklı olarak birbirlerine güvenirler.					
7. Yöneticiler, öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlerin görüşlerini alırlar.					
8. Yönetici ve öğretmenler, birbirlerine karşı eleştiriye açıktırlar.					
9. Yönetici ve öğretmenler, iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak (empati kurarak), anlamaya çalışırlar.					
10. Yöneticiler ve öğretmenler, aralarındaki siyasi görüş, kültür vb. farklılıklarına karşı hoşgörülüdürler.					
11. Yönetici ve öğretmenler, aralarında yüz yüze iletişime önem verirler.					
12. Yönetici ve öğretmenler, bilgilerini karşılıklı olarak paylaşırlar.					
13. Yönetici ve öğretmenler, ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya gelirler.					
14. Yönetici ve öğretmenler, özel sorunlarını aralarındaki resmi ilişkilere yansıtmazlar.					
15. Yöneticiler, öğretmenler arasında ayırım yapmazlar (adil davranırlar).					
16. Yöneticiler, sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar.					
17. Yönetici ve öğretmenler arasında, dedikoduya izin vermeyen, olumlu bir iletişim ortamı vardır.					
18. Yöneticiler, öğretmenleri okulla ilgili alınacak kararlara katarlar.					
19. Yöneticiler, okulda öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ortamı sağlarlar.					
20. Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler.					
21. Yönetici ve öğretmenler arasında, formal iletişimin yanında informal iletişim kanalları da açıktır.					
22. Yönetici ve öğretmenler, aralarında yakın ilişki sürdürme konusunda içten bir çaba gösterirler.					
23. Yönetici ve öğretmenler, eğitim ve okulun amaçlarını aynı şekilde anlar ve yorumlar.					
24. Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin olumlu davranışlarını öne çıkarmaya çalışırlar.					
25. Yönetici ve öğretmenler aralarındaki iletişimde iyi birer dinleyicidirler.					

EK-3 ANKET LİSTE ÖZELLİKLERİ

	Anket Uygulanan İlköğretim Okulları	Sayı	Yönetici	Öğretmen	Toplam
1	Gazipaşa	1 - 29	4	25	29
2	Arman Polat	30 - 64	5	30	35
3	Cumhuriyet	65 – 91	2	25	27
4	Cebeci	92 - 158	4	63	67
5	Evliya Çelebi	159 - 188	4	26	30
6	75. Yıl	189 - 218	4	26	30
7	Ülkü	219 - 253	3	32	35
8	Hacı Mehmet Cingil	254 - 278	1	24	25
9	Dumlupınar	279 - 307	3	26	29
10	Mustafa Yeşil	308 – 327	2	18	20
11	Barbaros	328 – 344	2	15	17
12	Yıldıztabya	345 – 365	2	19	21
13	Şehit Mustafa Gümüş	366 – 397	3	29	32
14	Şükrü Yemenicioğlu	398 - 407	4	6	10
15	Yunus Emre	408 – 452	4	41	45
16	Gazi Ahmet Muhtar Paşa	453 - 474	3	19	22
17	Prof. Dr. Gazi Yaşargil	475 – 505	3	28	31
18	Cemal Gürsel	506 - 534	3	26	29
TOPLAM			56	478	534

ÖZGEÇMİŞ

27 Haziran 1976 tarihi, Amasya doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi yine aynı ilçede tamamladıktan sonra, Üniversite eğitimimi On dokuz Mayıs Üniversitesi Amasya Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünün de tamamladım.(1996-2000) Öğretmenlik görevime 2000 Eylül ayında İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesi Gazipaşa İlköğretim Okulu'nda başladım. 2002-2003 yılları arasında Yedek Subay Öğretmen olarak Batman ili merkezine bağlı Kuyubaşı İlköğretim Okulunda askerlik görevimi tamamladım. 2006 Haziran ayından itibaren Bayrampaşa İlçesi Şair Şinasi İlköğretim Okulu'nda görevime devam etmekteyim. 2006 yılında bahar yarıyılında, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü'nde yüksek lisans eğitimine başladım. Şuan tez aşamasındayım.

Hobilerim arasında tiyatro izlemek, öğrencilerimle beraber tiyatro sahnelemek, spor yapmak, seyahat etmek ve bilişim teknolojileri geliyor.

Yabancı dilim İngilizce olup, bekârım.

Metin KELCE

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ **145/3679**
Konu : **Anket.**
(Metin KELCE)

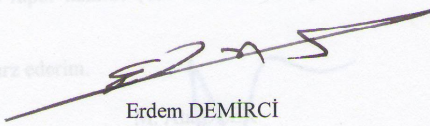
12./01/2009

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
Personel Daire Başkanlığına

- İlgi: a) Valilik Makamının 12/01/2009 tarih ve 133/3443 sayılı Oluru.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi.
c) 29/12/2008 tarih ve 3323-7531 sayılı yazınız.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi **Metin KELCE'nin**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları**" konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

- EKLER :**
Ek-1. İLGİ (a) Valilik Oluru.
2. Anket soruları.

EGİTİM
%100
DESTEK
4440632

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Çarşoğlu 2125261382
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web :** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>