

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

YÖNETİCİ – ÖĞRETMEN İLETİŞİMİ
(İstanbul İli Küçükçekmece İlköğretim Okulları Örneği)
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: Ferit ÖZBUDAK

İSTANBUL, 2009

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

YÖNETİCİ – ÖĞRETMEN İLETİŞİMİ
(İstanbul İli Küçükçekmece İlköğretim Okulları Örneği)
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Ferit ÖZBUDAK
Öğrenci No:
070712064

Danışman:
Dr. Zülfikar ÖZKAN

İSTANBUL, 2009

YEMİN METNİ

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

Aday: Ferit ÖZBUDAK

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

27.04.2009

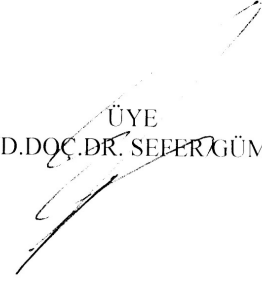
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencisi **070712064** numaralı **Ferit Özbudak'ın** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği tezini, Yönetim Kurulumuzun 06.02.2009 tarih ve 2009/3 sayılı toplantısında seçilen ve 13/02/2009 tarihinde Taksim Yerleşkesinde toplanan jüri üyeleri huzurunda savunmuş ve kendisine düzeltme verilmiştir. Düzeltme sonrası 10.03.2009 tarih ve 2009/5 sayılı Yönetim Kurulu kararı gereğince jüri üyesinde zorunlu değişiklik yapılan aday, "**YÖNETİCİ-ÖĞRETMEN İLETİŞİMİ (İSTANBUL İLİ KÜÇÜKÇEKMECE İLKÖĞRETİM OKULLARI ÖRNEĞİ)**" adlı düzeltilmiş tezini 25.04.2009 tarihinde Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (7.5) 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
DR. ZÜLFİKAR ÖZKAN



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. ŞULE KAYA



YÖNETİCİ – ÖĞRETMEN İLETİŞİMİ

Tezi Hazırlayan: Ferit ÖZBUDAK

Özet

Bu tez çalışması; İlköğretim okullarındaki yönetici – öğretmen iletişiminin güçlü mü yoksa zayıf mı olduğunu belirlemek ve hangi faktörlerin etkilediğini ortaya çıkarmak için hazırlanmıştır. Buna göre, yönetici – öğretmen arasındaki iletişim birçok etkenden dolayı zayıflayabilmektedir. Söz konusu etkenler cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, okulun bulunduğu bölge olarak sıralanabilir. Yöneticiler, öğretmenler ile arasındaki iletişime etki edebilecek nedenlerin farkında olarak iletişimi olumlu ve açık yönde yönetmelidir. Etkili bir iletişim için, yönetici ve öğretmen aralarındaki iletişimi bilinçli olarak yapmalı, bunun için de gerekli eğitim ve semineri almalıdır. Yönetici ve öğretmen etkin iletişim sağlayabilmek için, gerekli şartları taşıması durumunda, okullar amaçlarına daha çok yaklaşacaktır. Bu çalışmada, yönetici- öğretmen arasındaki iletişimin güçlü mü yoksa zayıf mı olduğunu belirlemek için, Küçükçekmece İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin görüşleri ölçülmüştür. Bunun için de, Küçükçekmece örneğine başvurularak, yönetici – öğretmen iletişimine etki eden faktörler ortaya çıkarılacak ve sonuçlar değerlendirilecektir.

Anahtar Kelimeler: Etkili İletişim, Yönetici – Öğretmen İletişimi, Örgütsel İletişim, İletişim Engeli

YÖNETİCİ – ÖĞRETMEN İLETİŞİMİ

Tezi Hazırlayan: Ferit ÖZBUDAK

Abstract

In this Thesis Work; Elementary school administrators - teacher communication is on the teacher to determine the level of perception and evaluation of teachers prepared for perception. Accordingly, the administrator - in the communication between teachers, teacher perceptions of the level to fall or rise due to many factors. The factors sex, age, professional seniority, education level, the school can be sorted by region. Administrators, teachers' level of perception and perception can affect the level of being aware of why the communication should be managed in a positive and clear direction. For an effective communication, communication between managers and teachers should be done consciously, it must receive the necessary training and seminars. Administrators and teachers to provide effective communication, the necessary conditions to carry, the better their schools will close. In this study, the perceptions of teachers in the communication between administrator-teacher is to determine what level, Küçükçekmece Elementary School Teacher of the perception levels were measured. For this purpose, the contact Küçükçekmece example, the manager - the teacher perceptions of teacher communication level will be evaluated and the results will be revealed.

Key Words: Effective Communication, administrator - Teacher Communication, Organizational Communication, Communication obstacle, Perception

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	V
Şekiller Listesi	IX
Kısaltmalar	X
Giriş	1

I.BÖLÜM İLETİŞİM

1.İLETİŞİM VE İLETİŞİM SÜREÇLERİ	4
1.1.İletişim	4
1.2.İletişim Süreçleri	6
1.2.1.Kaynak (Verici)	7
1.2.2.İleti (Mesaj)	7
1.2.3.Kanal	8
1.2.4.Alıcı (Hedef)	8
1.2.5.Geri Bildirim	9
1.3.Etkili İletişim	10
2.İLETİŞİM TÜRLERİ VE ŞEKİLLERİ	11
2.1.İletişim Türleri	11
2.1.1.Sözlü İletişim	11
2.1.2.Sözsüz İletişim	12
2.1.3.Yazılı İletişim	13
2.2.İletişim Şekilleri	14
2.2.1.Kişinin Kendisi ile İletişimi	14
2.2.2.Kişiler Arası İletişim	15
2.2.3.Grup İletişimi	15

2.2.4.Örgütsel İletişim	16
2.2.5.Kitle İletişimi	17
3.İLETİŞİM ENGELLERİ	17
3.1.İletişimin Kişisel Engelleri	17
3.2.İletişimin Psikolojik Engelleri	18

II.BÖLÜM

EĞİTİMDE YÖNETEN - YÖNETİLEN İLETİŞİMİ

1.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	20
1.1.Örgüt Kavramı	20
1.2.Örgütsel İletişim Kavramı	21
1.3.Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı	21
1.4.Örgütsel İletişimin İşleyişi	22
1.4.1.Yapılarına Göre İletişim	23
1.4.1.1.Formal (Kurumsal) İletişim	23
1.4.1.1.1.Dikey İletişim	24
1.4.1.1.1.1.Yukarıdan Aşağıya İletişim	24
1.4.1.1.1.2.Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim	25
1.4.1.1.2.Yatay İletişim	25
1.4.1.1.3Çapraz (Diyagonal) İletişim	26
1.4.1.2.İnformal (Doğal) İletişim	27
1.4.2.Amaçlarına Göre İletişim	28
1.4.2.1.Bilgilendirici İletişim	29
1.4.2.2.Eğitici İletişim	29
1.4.2.3.Değerlendirici - Yorumlayıcı İletişim	30
1.4.2.4.Etkileyici - Güdüleyici İletişim	30
1.4.2.5.Düşünce Üretme Amaçlı İletişim	31
2.ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA	31
2.1.Çatışma Kavramı	32

2.2.2.Örgütte Çatışma Türleri	32
2.2.2.1.Kişiler Arası İletişim Çatışması	33
2.2.2.2.Örgüt İçi İletişim Çatışması	34
2.2.3.Örgütlerde Çatışmanın Yararları	34
2.2.4.Örgütlerde Çatışmayı Aşma Yolları	35
 3.OKUL YÖNETİMİ VE İLETİŞİM	 36
3.1.Okul Yönetimi	36
3.2.Okul Yönetimi Alanı ve Önemi	37
3.3.Okul Yönetimi Süreçleri	38
3.4.Okul Yönetiminde İnsan İlişkileri	40
3.4.1.Güdüleme	41
3.4.2.Grup Davranışı	42
3.4.3.Değişiklik-Yenilik	42
3.4.4.Çatışma	43
3.4.5.Katılma	43
3.4.6.Moral	44
3.5.Okul Yöneticisi ve Öğretmen İlişkisi	44
3.6.Okul Yönetici ve Öğretmen İletişimi	46
3.7.Okul Yönetiminde İletişim Engelleri	47
3.7.1.Yöneticiden Kaynaklanan Engeller	48
3.7.2.Öğretmenden Kaynaklanan Engeller	49
3.7.3.Psikolojik Engeller	49
3.7.4.Teknik Engeller	50
3.8.Okul Yönetiminde İletişim Engellerini Aşma Yolları	51

III. BÖLÜM

YÖNETİCİ – ÖĞRETMEN İLETİŞİMİ

(İstanbul İli Küçükçekmece İlköğretim Okulları Örneği)

1.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	53
1.1.Evren Ve Örneklem	53
1.2.Verİ Toplama Aracı	54

1.2.1.İlköğretim Okullarında Yönetici – Öğretmen İletişimi Ölçeği	54
1.2.2.Kişisel Bilgi Formu	54
1.3.Verilerin Toplanması	55
1.4.Verilerin Çözümlemesi	55
2.VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	62
2.1.Örneklem Grubunun Genel Yapısına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	62
2.2.Ölçek Cevaplarına İlişkin Bulgular Ve Yorumlar	67
2.3.Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	86
SONUÇ VE ÖNERİLER	94
KAYNAKÇA	99
ÖZ GEÇMİŞ	103
EKLER	104
Ek 1. Anket Örneği	105
Ek 2. Anket Uygulaması İçin Alınan Valilik Onayı	108

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.Ölçek Seçenekleri ile Puan Aralıkları	55
Tablo 2.Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni İçin <i>f</i> ve % Değerleri.	56
Tablo 3. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Yaş Değişkeni İçin <i>f</i> ve % Değerleri.....	57
Tablo 4. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Branş Değişkeni İçin <i>f</i> ve % Değerleri.....	58
Tablo 5. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin <i>f</i> ve % Değerleri.....	58
Tablo 6. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Mezuniyet Değişkeni İçin <i>f</i> ve % Değerleri	59
Tablo 7. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin <i>f</i> ve % Değerleri.....	59
Tablo 8.Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin İletişim Eğitimi Değişkeni İçin <i>f</i> ve % Değerleri.....	60
Tablo 9. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okulun Bulunduğu Semt Değişkeni İçin <i>f</i> ve % Değerleri	60
Tablo 10. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz İlgi Alanlarımızı Bilir” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri.....	61
Tablo 11. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Çatışmaları Kaybedenin Olmadığı Bir Yöntemle Çözmeye Çalışır” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri.....	61
Tablo 12. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Öğretmenler Üzerinde Güven Duygusu Yaratır ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri.....	62
Tablo 13. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Zümrelerin Kendi Sorunlarını O Zümrenin Kendi Öğretmeniyle Tartışır ve Çözüm Arar ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri.....	63
Tablo 14. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Alınacak Kararlara Öğretmenlerinde Katılmasına Dikkat Eder ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri.....	63
Tablo 15. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Öğretmenlerin Önerdiği Fikirlerle Önem Verir” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri.....	64

Tablo 16. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Öğretmenleri Uyarmadan Ceza Verme Eğilimindedir” sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri.....	64
Tablo 17. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Öğretmenlerle Eşit İlişki Kurmaya Önem Verir” sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri.....	65
Tablo 18. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Görevlendireceği Bir Konu İçin, Bu Görevlendirme İle İlgili Düşüncelerimize Başvurur” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	66
Tablo 19. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Güçlü Yönlerimizi Bilir” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri.....	66
Tablo 20. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Bizleri Okulun Vazgeçilmezi Olarak Görür ve Değerlendirmelerini Bu Anlayışla Yapar” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri.....	67
Tablo 21. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Öğretmenlerin Başarılarını Kutlar ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri.....	67
Tablo 22. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Nutuk Şeklinde Konuşur” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	68
Tablo 23. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Bazı Öğretmenlerin Hatalarını Göz Ardı Eder, Bazı Öğretmenlerinkini de Etmez” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri.....	68
Tablo 24. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Her Şeyi Kendisinin Daha İyi Bildiğini Düşünür ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri.....	69
Tablo 25. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Öğretmenlere Sen Benim İçin Değerlisin Mesajını Verir” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	69
Tablo 26. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Öğretmenlerden de Öğrendiklerinin Olduğunu İfade Eder” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	70
Tablo 27. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz İlgi Alanlarımıza Saygı Duyar” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri.....	70
Tablo 28. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Dünya Görüşümüze Katılmasa da Saygı Duyar ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	71

Tablo 29. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Yaptığımız İşlerle İlgili Olumsuz Yorumlar Yapar” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	72
Tablo 30. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimizin Sözleri İncinmemize Neden Olur” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	72
Tablo 31. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimiz Öğretmenlerin Değersiz Olduğunu Hissettirir ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	73
Tablo 32. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Öğretmenler Okul Yöneticimiz Tarafından Dikkate Alınır ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	73
Tablo 33. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Öğretmenler Okul Yöneticimiz Tarafından Yanlış Anlaşırlar ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	74
Tablo 34. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Öğretmenler Okul Yöneticimiz Tarafından Dışlanmış Hissettirilir ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	74
Tablo 35. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Öğretmenlerin Söylediklerini Dikkate Alır” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	75
Tablo 36. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimiz Kendisini Öğretmenlerden İmtiyazlı Görür” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	75
Tablo 37. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimiz Öğretmenlerin Zayıf Yönlerini Dile Getirir” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	76
Tablo 38. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimiz Öğretmenleri Ödüllendirmede Objektif Davranır” Yargısına Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	76
Tablo 39. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimiz Öğretmenlerin Güçlü Yönlerini Dile Getirir ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	77
Tablo 40. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimiz Öğretmenlerin Sorunlarıyla İlgilenir ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	77
Tablo 41. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimiz Sadece Kendisinin Önemsediği Konuları Öğretmenlerle Konuşur ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait <i>f</i> ve % Değerleri	78
Tablo 42. İlköğretim Okullarında Yönetici - Öğretmen İletişiminin Cinsiyet Değişkeni Açısından Yapılan t-Testi Analizi Sonuçları	79
Tablo 43. İlköğretim Okullarında Yönetici - Öğretmen İletişiminin İletişim Eğitimi Alma Değişkeni Açısından Yapılan t-Testi Analizi Sonuçları	80

Tablo 44. İlköğretim Okullarında Yönetici - Öğretmen İletişiminin Yaş Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis – H Testi Sonuçları.....	81
Tablo 45. İlköğretim Okullarında Yönetici – Öğretmen İletişiminin Branş Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis – H Testi Sonuçları.....	84
Tablo 46. İlköğretim Okullarında Yönetici – Öğretmen İletişiminin Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis – H Testi Sonuçları	86
Tablo 47. İlköğretim Okullarında Yönetici – Öğretmen İletişiminin Mezun Olunan Fakülte Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis – H Testi Sonuçları	88
Tablo 48. İlköğretim Okullarında Yönetici – Öğretmen İletişiminin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis – H Testi Sonuçları	90
Tablo 49. İlköğretim Okullarında Yönetici – Öğretmen İletişiminin Okulun Bulunduğu Semt Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis – H Testi Sonuçları	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.İletişim Süreci	6
Şekil 2.Geri Bildirim Süreci	10
Şekil 4.Çapraz İletişim	27
Şekil 5. Formal ve İnfomal İletişim Kanalları	28
Şekil 6. Çatışmayı aşma yolları	36

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kitap
Çev.	Çeviren
s.	Sayfa
ss.	Sayfa
vb.	Ve Benzeri
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı

Giriş

İnsanoğlu yaratılışından bu yana sürekli iletişim halindedir ve insanlar bu iletişimle birbirleri üzerinde etki bırakmaktadırlar. İnsanların birbirleriyle iletişim haline geçebilmesi için karşılıklı güven ve iletişime açık olmaları gerekmektedir. Okullara baktığımızda yöneten-yönetilen arasında doğal ve örgütün gerektirdiği bir iletişim hali vardır. Bu bağlamda iki yönlü bakmak gerekirse; yöneten açısından, yönetilenin iletişime açık olması ve karşılıklı güven halinde olmaları gerekir. Yönetilen açısından baktığımızda, öğretmenlerin kişisel değişkenleri yönetici ile olan iletişimlerinde, etkili iletişim kurmalarına etki etmektedir. İlköğretim okulları yöneticileri, öğretmenlerin kişisel değişkenleriyle ne derece ilgilenmektedir.

İletişimde, alıcı ve kaynağın kişilikleri, ön yargıları, iletişim konusunda bilinçli olmaları ve deneyimleri öneme sahiptir. Örgütsel iletişimde, örgüt çalışanları aralarındaki, grupsal farklılıklar, yöneticinin astları ile olan iletişime bakış açısı, örgüt içi etkili iletişimde belirleyici rol oynar. Bu durumda, ilköğretim okullarına baktığımızda, yöneticiler, öğretmenler ile ne kadar etkili iletişim kurabilmektedir, etkili iletişim kurabilmek için ne gibi önlemler almaktadır, ilgi gösteriyor mu, eşit davranıyor mu, ilerlemelerine katkıda bulunuyor mu, beklentilerine cevap verebiliyor mu, bu soruların cevabı yönetici – öğretmen iletişiminin ne kadar güçlü olduğuyla ilgilidir.

Yöneticinin okulun amaçlarını gerçekleştirmesi, öğretmen, öğrenci ve veliyi ne kadar yönetebildiğiyle alakalıdır. Yönetici, okulun devamlılığı ve amaçları doğrultusunda okulun tüm üyeleri ile etkin iletişim halinde olmalıdır. Öğretmen ve yönetici, arasındaki iletişim ne kadar sağlıklı ve etkin ise görevlerindeki başarı düzeyleri de o kadar üst seviyededir. Yönetici aynı zamanda okul içinde gerçekleşen iletişimi, okulun amaçları doğrultusunda kişilerin özelliklerini dikkate alarak yönetmelidir. Yöneticiler, öğretmenler ile arasındaki iletişimin farkında olması ve buna yönelik önlemler alması, yönetici – öğretmen iletişiminin etkili ve güçlü olmasını beraberinde getirir.

Bu araştırmanın amacı; iletişime eğitim örgütleri açısından bakarak, ilköğretim okullarında, yönetici – öğretmen iletişiminin güçlü mü yoksa zayıf mı olduğunu belirlemek ve hangi faktörlerin etkilediğini ortaya çıkararak çözüm önerileri geliştirebilmektir. Yönetici – öğretmen iletişiminin güçlü ya da zayıf oluşuna etki eden faktörleri belirlemek

için şu sorulara cevap aranacaktır. İlköğretim okullarında yönetici – ğretmen iletişimi, öğretmenin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir? İlköğretim okullarında yönetici – ğretmen iletişimi, öğretmenin yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir? İlköğretim okullarında yönetici – ğretmen iletişimi, öğretmenin branş değişkenine göre farklılık göstermekte midir? İlköğretim okullarında yönetici – ğretmen iletişimi, öğretmenin mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir? İlköğretim okullarında yönetici – ğretmen iletişimi, öğretmenin mezun olduğu fakülte değişkenine göre farklılık göstermekte midir? İlköğretim okullarında yönetici – ğretmen iletişimi, öğretmenin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermekte midir? İlköğretim okullarında yönetici – ğretmen iletişimi, öğretmenin iletişim becerileriyle ilgili eğitim alma değişkenine göre farklılık göstermekte midir? İlköğretim okullarında yönetici – ğretmen iletişimi, öğretmenin görev yaptığı okulun bulunduğu bölge değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Araştırma 3 bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın 1. bölümünde; İletişim üzerinde durulmaktadır. İletişimi, bilgi fikir ve duyguların paylaşımı olarak tanımlayabiliriz. İletişim hayatımızın her alanında mevcuttur. Bu bölümde iletişimin tanımı yapılarak, iletişim süreci üzerinde durulmuştur. İletişim, bir iletinin kodlanarak kanal üzerinden alıcıya ulaşması sürecidir. Bu sürecin nasıl gerçekleştiği, hangi evrelerden geçtiği, bu süreçte iletinin hangi iletişim türü ve şekliyle alıcıya ulaştığı konusunda bilgi verilmiştir.

Araştırmanın 2. bölümünde, eğitimde yöneten – yönetilen iletişimine yer verilmiştir. Yöneten – yönetilen iletişimi, iletişim şekillerinden örgütsel iletişime girmektedir. Bu bölümde, örgütsel iletişimin tanımı, önemi, işleyişi ve örgütsel iletişimde çatışmalar hakkında bilgi verilmiştir. Yine bu bölümde örgütsel iletişimin yanında, okul yöneticisinin alanı, önemi, süreçleri, ğretmen ile olan iletişimleri ve okulda gerçekleşen iletişim engelleri hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın 3 bölümünde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ile verilerin çözümlenip yorumlanmasına, araştırmadan elde edilen veriler, kişisel bilgilere ilişkin bulgu ve yorumlar, ğretmen görüşlerine ilişkin bulgu ve yorumlar, alt problemlere ilişkin bulgu ve yorumlar başlıkları altında incelenmiştir.

3

I.BÖLÜM

İLETİŞİM

Bu bölüm iletişim adı altında iki başlıktan oluşmaktadır. Bu başlıklar İletişim ve İletişim Süreçleri, İletişim Türleri ve Şekilleri olarak sıralanmaktadır. Birinci başlıkta iletişimin tanımı ve iletişimin hangi süreçlerden oluştuğu incelenecek olup ikinci başlıkta ise iletişimin türleri ve kimler arasında olabileceği incelenecektir. Bir diğer başlıkta ise iletişim engelleri incelenecektir.

1.İLETİŞİM VE İLETİŞİM SÜREÇLERİ

İletişimin ne anlama geldiği ve hangi süreçlerden oluştuğu bu kısımda incelenecektir. Her insan iletişimi farklı şekilde yorumlar, biz birkaç değişik yorumlamaları inceleyerek bize yakın olan bir tanımlamaya ulaşacağız. İletişimin oluşması için hangi süreçlerden geçtiği önemlidir. Bu süreçlerden biri veya bir kaç atlandığında, göz ardı edildiğinde etkili iletişimin olamayacağı bir gerçektir. Bu süreçlerin ilişkisi ve sıralaması, önemi üzerinde durulacaktır.

1.1.İletişim

İletişimin pek çok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlamalara girmeden önce iletişimin ilk olarak nasıl ortaya çıktığına bakacak olursak karşımıza Aristo ve Eflatun çıkmaktadır. Aristo iletişime inandırma demiştir. Zaman içerisinde birçok kavramda olduğu gibi iletişimde de yeni tanımlamalara gidilmiştir. “Anlam alışverişinin olduğu her durumda iletişim gerçekleşir. İletişim, iki insanın birbirlerinin farkında oldukları durumda başlar.”¹

İletişime kelime anlamı açısından bakıldığında, “ Latince bir fiil communicare’den geldiği görülür. Latince de bu kelime açığa vurmak, paylaşmak anlamına gelmektedir. İletişim yani communication köken bakımından geniş bir yelpazeden geldiği bir gerçektir. Eski zamanlarda communication maddi araçların paylaşımı anlamına gelmekteyken zaman içerisinde bu kelime elle tutulmayan soyut araçların paylaşılması anlamını kazanmıştır.”²

¹ Cüceloğlu, D., Keşkesiz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları, İstanbul, 2002, s.44.

² Adair, J., Etkili İletişim (Çev. Ö.Çolakoğlu), İstanbul, 2006, s.11.

İletişim birçok şekilde yapılıyorsa olsa da bazı kaynaklar iletişimi haberleşme olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamaları incelersek Eren iletişimi haberleşme olarak ele almıştır. “Haberleşme, bilgi fikir ve duyguların paylaşımı olarak tanımlanıyor. İnsanları birbirine bağlayan, sosyal grup içerisinde yer almasını sağlamaktadır”.³ Yine Mıhçıoğlu’da iletişimi, haberleşme olarak tanımlamıştır. “ Haberleşme, Örgüt içinde emir ve haberlerin yazılı veya sözlü olarak yayılmasını sağlamanın yanında, kişiler arasında duygu ve izlenimlerin karşılıklı olarak anlaşılmasıdır.”⁴ Ancak genel olarak bakıldığında iletişim haberleşmeyi içermektedir. Haberleşme daha çok işletmelerde, örgütlerde geçerlidir. İletişim sadece örgütlerde değil her yerde oluşabilir. Buda iletişimin haberleşmeyi kapsadığını gösterir.

İletişim tanım olarak birbirine yakın ama birçok şekilde tanımlanmıştır. “İletişim, duyguların, düşüncelerin, olayların ve sorunların kişi ya da gruplara iletilme sürecidir.”⁵ İletişimi basit olarak tanımlamak gerekirse bilgi, fikir ve duyguların paylaşımıdır. İletişimin tanımı hakkında Tutar, “İletişim fikirlerin, duyguların, bilginin, becerinin kişi veya gruptan bir diğerine simgeler aracılığıyla iletimidir. Kişi veya kişilerin anlam yaratarak, anlaşabilmek için mesajları paylaştıkları bir süreçtir”.⁶

İletişimin tanımına Cüceloğlu daha geniş bir bakış açısından yaklaşmıştır. “İletişim dört kavramdan oluşmaktadır. 1. Birim, 2. Birbirine İlişkin Olma, 3. Mesaj, 4. Alışveriş. Bu kavramlardan birim; Birbirleriyle karşılıklı alışveriş yapan insan, hayvan, makine her biri iletişim birimidir. Birbirine ilişkin olma; İletişimin oluşması için sadece mesaj alışverişi yeterli olmayıp, alınan mesajların birbiriyle ilişkili olması gerekmektedir. Mesaj; Birimlerin birbirleriyle olan alışverişinde kullandıkları sözlü veya sözsüz bir ögedir. Alışveriş; İletişimin oluşabilmesi için ne sadece alış nede veriş yeterli değildir, ikisinin bir arada olması gerekmektedir. Yani birimlerin mesajı karşılıklı paylaşımıdır. Bunlardan yola çıkarak iletişim; İki birim arasında birbirine ilişkin mesaj alışverişidir.”⁷ şeklinde tanımlamıştır. “İnsanı diğer canlılardan ayıran en temel özelliklerden biri de düşünebilmesi ve iletişim kurabilmesidir. Bu nedenle, insanlar konuşur, çatırır, barışır ve anlaşır.”⁸

³ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s.353.

⁴ Mıhçıoğlu, C., Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler, Ankara, 1985, s.65.

⁵ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Malatya, 1994, s.149.

⁶ Tutar, H., Örgütsel İletişim, Ankara, 2003, ss.41-42.

⁷ Cüceloğlu, D., Yeniden İnsan İnsana, İstanbul, 2007, ss.67-72.

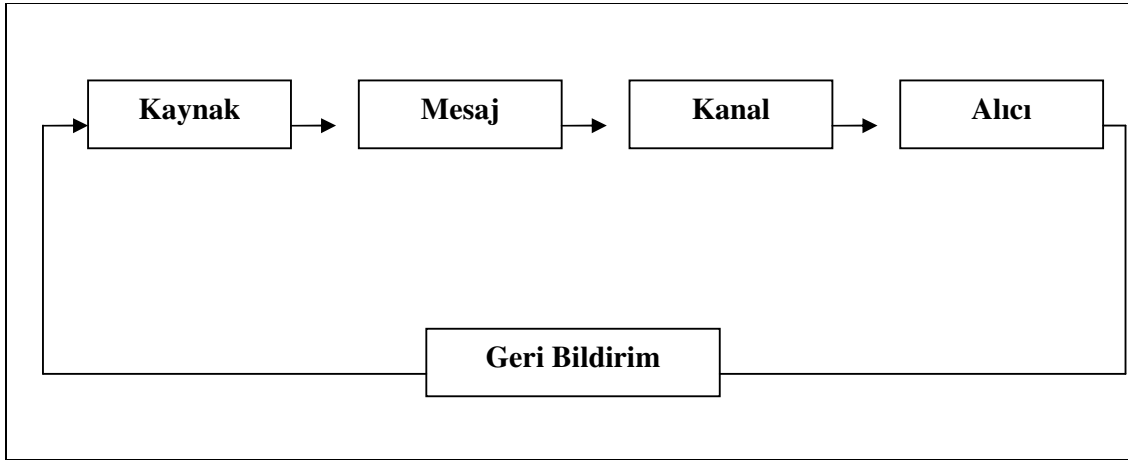
⁸ Güvenç, B., İnsan ve Kültür, İstanbul, 1996, s.319.

İletişim Sabuncuoğlu ve Tüz'ün açısından “Geniş anlamda iletişim toplumsal yapının temelini oluşturan, örgütün yapısının düzenli işleyişini sağlayan, bireysel davranışları etkileyen bir tekniktir. İletişime dar anlamda bakacak olursak, bireylerarası duygu, düşünce ve bilgi alışverişidir.”⁹ olarak tanımlamışlardır. “İletişim sadece konuşmak değildir. İletişim aynı zamanda, neyi, ne zaman, nerede ve nasıl söyleyeceği konusunda doğru karar vermektir.”¹⁰ İletişim, kişi veya kişiler arası duygu, düşünce, bilgi ve becerilerin mesaj halindeki paylaşım sürecidir.

1.2.İletişim Süreçleri

Etkili iletişim iki yönlü bir süreçtir. Alıcı ve vericiden oluşur. İletişimin tanımları incelendiğinde, iletişim oluşabilmesi için veya etkili iletişimin olması için çeşitli süreçlerin sırasıyla birbirini takip etmesi gerekmektedir. Bu kısımda da iletişimin oluşması için gereken süreçler anlatılacaktır.

İletişim süreci hakkında Tutar “İletişim süreci bir mesajı anlaşılır bir şekilde alıcıya gönderme biçimidir. Kaynak mesajı düzenler (kodlar), alıcı mesajı algılar ve kodlanan mesajı çözer. Kodlanan mesajı çözen alıcı geri bildirimde bulunursa iletişim süreci tamamlanmış olur”.¹¹



Şekil 1. İletişim Süreci

Kaynak: Özdemir, S., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2007, s.126.

⁹ Sabuncuoğlu, Z.-Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1995, ss.23-24.

¹⁰ Yavuzer, H., Çocuk Eğitimi El Kitabı, İstanbul, 1997, s.12.

¹¹ Tutar, a.g.k., s.46.

Her alanda olduğu gibi örgütlerde de iletişim süreçleri Şekil-1’de görüldüğü gibi Kaynak, Mesaj, Kanal, Alıcı ve Geri Bildirimden oluşmaktadır. Söz konusu süreçlerin örgüt üyeleri tarafından bilinmesi ve etkin kullanılması gerekir.

1.2.1.Kaynak (Verici)

İletişimin oluşabilmesi için kaynak temel öğedir. İletişimi başlatandır. Kaynak bu anlamda iletişimi başlatan olarak ta tanımlanabilir. Kaynak kişi, televizyon, internet ve radyoda herhangi birisi olabilir. “Kaynağın özellikleri süreci etkileyen önemli etkenlerden biridir. Kaynağın eğitim durumu, yeterlilikleri, saygınlığı süreçte etkililiği artırır. Örgütlerde üstler astlarını ne kadar iyi tanır ve özelliklere ne kadar sahipse iletişim de o kadar etili olur.”¹²

Örgütlerde iletişim başlatılırken kaynak genelde yöneticidir. Kaynağın makamı yükseldikçe iletişime etkisi artmakta iken, makam aşağıya yöneldiğinde durum tersine işlemektedir. Durumun bu şekilde işlemesi makamın yetkisi ve saygınlığından kaynaklanmaktadır. Kaynak yönetici olduğunda alıcının gözünde ne kadar yüksek bir değere sahipse o kadar etkililiği artar. Kaynak vereceği mesajı ne denli iyi anlatırsa etkisi olumlu yönde olur. Okullarda etkili iletişimin oluşabilmesi için kaynak müdür ise geri bildirimlere, her türlü tepkiye açık olmalıdır. Açık olması alıcıdan gelen olumlu, olumsuz tepkileri hoşgörülle karşılaması demektir. Genel olarak yöneticiler geri bildirimlere kapalıdır. Yöneticilerde kapalılık söz konusu olunca öğretmenlerin yaratıcılığı ortadan kalkar, zayıflar. İletişimde kaynağın açık olması iş doyumunun sağlanmasında etkilidir.¹³

1.2.2.İleti (Mesaj)

Kaynaktan vericiye iletilmek istenen bilgi, duygu ve düşüncelerin kodlanmış haline mesaj denilmektedir. “Mesaj sadece sözlü olmamakla birlikte yazılı veya mimiklerden de oluşabilmektedir. Mesaj sözsüz, sözlü, eylemler, yazışmalar olarak çeşitlilik göstermektedir. Mesajın durumuna göre kodlanarak yukarıda geçen çeşitlerine göre alıcıya iletilir.”¹⁴

¹² Ergin, A., Öğretim Teknolojisi ve İletişim, Ankara, 1995, s.52.

¹³ Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1996, s.64.

¹⁴ Özdemir, S., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2007, s.127.

Kaynağın göndermiş olduğu mesaj alıcının ne kadar çok duyu organına hitap etmişse mesajın etkililiği o derece artar. “Alıcının birçok duyu organına işitme, görme, dokunma ve koku olarak hitap etmişse mesajın alıcıda etkililiği artar. Sonuç olarak iletişimde etkililiğin olabilmesi için kaynaktan gönderilen mesajın alıcının birçok duyu organına hitap etmesi gerekir.”¹⁵

1.2.3.Kanal

Kanal, iletişim sürecinde kaynağın alıcıya göndereceği mesajın gönderiliş biçimidir. Mesajın gönderiliş biçimi birçok yolla sağlanabilir. Bu konu hakkında Baltaş, “Mesajın sözlü, sözsüz ve yazılı olarak alıcıya gönderilmesi gönderme becerisinin geliştirilmesi ile mümkündür. Kaynağın mesajı gönderme becerisi, yaşadığı sosyal ortam ve kişilik özellikleri ile şekillenir ”¹⁶ demektedir.

Etkili iletişimin başarılı olabilmesi için iletişim araçları önemli bir yere sahiptir. “İletişim araçları yazılı, sözlü, sözsüz olabileceği gibi görsel araçlarla da gönderilebilir. Kanal ne kadar çok duyu organına hitap etmişse o kadar başarılı olur. Araçların sağlam olmaması veya ortamın elvermemesi gibi durumlar etkili iletişimi olumsuz yönde etkiler. Bu durum telgraf, telefon gibi araçlarda daha çok rastlanır.”¹⁷

1.2.4.Alıcı (Hedef)

Alıcı, “ Kaynak tarafından kodlanarak bir kanal ile gönderilen mesajı algılayan ve bu mesajın ne anlama geldiğini anlayan kişidir. Mesajların anlamlarını paylaşmaya çalışan, geri bildirim gösteren alıcıdır. Okullarda genel olarak bakıldığında kaynak yönetici olduğu için alıcı da öğretmendir. Öğretmen olarak alıcı yöneticiden gelen mesajları anlamakla mükelleftir, mesajlar daha çok emirdir. Bu durumda yönetici öğretmene karşı yetkisini kullanmaktadır.”¹⁸

İletişim sürecinde kaynak tarafından gönderilen mesaj doğrultusunda alıcı üzerinde hedeflenen amaçları vardır. “Alıcının gönderilen mesajları kabul etmesi, anlaması, eylem

¹⁵ Baltaş, Z. - Baltaş, A., Bedenin Dili, İstanbul, 1992, s.29.

¹⁶ Baltaş, a.g.k., s.31.

¹⁷ Başaran, İ.E., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2006, s.315.

¹⁸ Gökçe, O., İletişim Bilimine Giriş, Ankara, 1998, s.54.

göstermesi ve geri bildirimde bulunması amaçlanmaktadır. Kaynağın alıcı üzerinde amaçladığı durumların gerçekleşmesi halinde iletişimin başarılı olduğunu görülür. Söz konusu kaynağın alıcıdan beklediği amaçların gerçekleşmemesi halinde ise iletişimin gerçekleştiği söylenemez.”¹⁹

1.2.5.Geri Bildirim

Geri bildirim, kaynağın alıcıya gönderdiği mesajın alıcı tarafından algılanıp, kaynağa gönderdiği mesaja verilen tepkidir. Geri bildirim daha çok öğretmen öğrenci arasında görülmektedir. Eğitimin temel amaçlarından biri de geri bildirimdir. Geri bildirim bir diğer adı dönüttür. Bir kaynağın gönderdiği iletiye alıcı tarafından gösterilen tepkidir.”²⁰

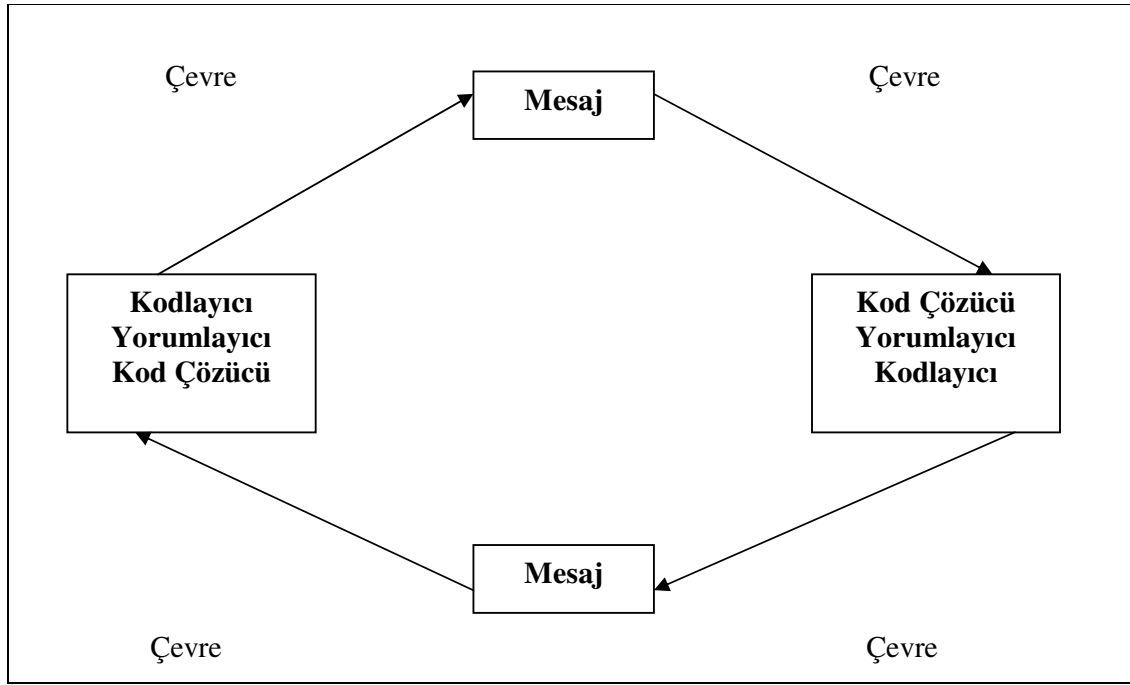
Geri bildirim Koçel tarafından da sınıflandırılmıştır. “Geri bildirim özelliklerine göre etkin ve etkin olmayan olarak sınıflandırılır. Etkin olan geri bildirim yardımcı olmayı hedefler, açıklayıcı, belirli ve ayrıntılı, geçerli ve güvenli, daha fazla duyu organına hitap edendir.”²¹

İletişimde geri bildirim bir kontrol mekanizması görevi görmektedir. Geri bildirim etkin olması, zamanında gelmesi iletişimin kalitesini artırır. Geri bildirim olmaması durumunda, iletişim tek yönlü olmaktadır. İletişimin tek yönlü olması halinde etkililiği olmaz. Tek yönlü iletişim daha çok otoritenin olduğu gruplarda yaygın olarak görülebilir. Okullarda otorite yöneticide olup, bunu ne kadar kullandığı önemlidir. İletişimin etkili olabilmesi için çift yönlü olması gerekmekte ve öğretmenin etkin bir geri bildirimde bulunması gerekmektedir.

¹⁹ Davis, K., İşletmelerde İnsan Davranışı;Örgütsel Davranış (Çev. K.,Tosun), İstanbul, 1988, s.507.

²⁰ Mutlu, E., İletişim Sözlüğü, Ankara, 1998, s.72.

²¹ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1989, s.228.



Şekil 2.Geri Bildirim Süreci

Kaynak: Tutar, H., Örgütsel İletişim, Ankara, 2003, s.63.

Tutar’a göre geri bildirim, “Yukarıdaki şekilde görüleceği üzere alıcı tarafından alınan mesajın kodu çözülür ve mesaja tepki üretir. Alıcı tepkisin kodlayarak mesaj halinde uygun bir kanal ile tekrar kaynağa gönderir. Gönderilen mesaj tekrar kodlanarak alıcıya gelmiş olur. Bu durumda kaynak alıcı konumuna geçmiş olur, böylece geri bildirim sağlanmış olur.”²²

1.3.Etkili İletişim

Etkili iletişim, alıcı ve kaynağın aynı anlamı verdiği mesajı tam olarak ve gerekli geri bildirimin sağlanması ile oluşur. İletişimin etkin olması, mesajın eksiksiz ve kanal boyutunda anlamını yitirmeden alıcıya ulaşmasına bağlıdır.

İletişimin etkili olduğunu anlayabilmemiz için, alıcıdan gelen geri bildirimin olumlu ya da olumsuz oluşuna bağlıdır. Yüksel’e göre etkili iletişim, “ Kaynağın, alıcıya iletmek istediği mesaja, alıcıdan beklediği geri bildirimi uyandırmayı amaçlayan bilinçli bir iletişim etkinliğidir. İletişimin etkililiğinin belirleyen etkenler, bilgi, dil, değerler,

²² Tutar, a.g.k., s.63.

yaşantı ve deneyimler, inanç, kültürel değişikliklerdir. Söz konusu etkenlerin uyuşması veya farklılıkların giderilmesi iletişimin etkililiğini artırır.”²³ Etkili iletişimin sağlanabilmesi için dinleme ve konuşma, karşı tarafa ne hissettirildiği bilincine sahip olunması şarttır.

2.İLETİŞİM TÜRLERİ VE ŞEKİLLERİ

İletişim türleri ve şekilleri kişilere göre değişiklik gösterebilmektedir. Bazı kaynaklar iletişim türleri ve iletişim şekilleri diye ayırmamakta, sadece tek başlık altında toplamaktadırlar. Bunlar iletişim sürecinde kaynağı temel almışlar ve kişisel iletişim, kitle iletişim ve örgütsel iletişim olarak sınıflandırmışlardır. Bir başka kaynağa göre de kişinin kendisi ile iletişimi, kişiler arası iletişim, grup iletişimi ve kitle iletişimi olarak ele almıştır. Sözlü, sözsüz ve yazılı iletişimi alt başlık olarak ele almışlardır. Biz ise iletişimi yazılı iletişim, sözlü iletişim, sözsüz iletişim olarak sınıflandırıyoruz. Kişinin kendisi ile iletişimi, kişiler arası iletişim, kitle iletişimi, grup iletişimi, örgüt iletişimi iletişim şekilleri başlığı altında sıralanmaktadır.

2.1.İletişim Türleri

Kişilerin günlük hayatlarını idame ettirebilmeleri için öncelikli ihtiyaç duyduğu iletişim kişisel iletişimdir. “ İletişim sürecinde sınıflandırma ne olursa olsun kaynağın kodlayarak göndermiş olduğu mesajın alıcı tarafından tam anlamıyla sağlıklı bir şekilde anlaşılması esastır.”²⁴ Bu sebeple kişisel iletişimi gerçekleştirebilmeleri için alt başlıklarda sıraladığımız iletişim türlerini yerine getirebilmeleri gerekir. Kişisel iletişim sağlıklı olarak yerine getirildiğinde örgütsel iletişimi, grup iletişimi gibi iletişim şekillerini de yerine getirir.

2.1.1.Sözlü İletişim

Sözlü iletişimi konuşma dili olarak da isimlendirebiliriz. “Kişilerin konuşmaları, radyo, telefon, telsiz vb. iletişim araçları, sözlü iletişime yönelik araçlardır.”²⁵ İletişim

²³ Yüksel, A.H.,Genel İletişim, Ankara, 2006, s.58.

²⁴ Tutar, a.g.k., s.67.

²⁵ Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1992, s.243.

sürecinde sözlü iletişim söz konusu ise dolaylı olarak sözsüz iletişimde yapılmış olur. Sözlü iletişim kurarken bir yandan beden dilimiz de harekete geçer. Telefonla konuşurken kendimizi kötü hissettiğimizde ve güler yüzle konuştuğumuzda karşı taraf o enerjiyi hisseder. Bu durum bize sözlü iletişim halindeyken sözsüz iletişimi de yaptığımızı gösterir. İletişim türlerinde en etkili olanı sözlü iletişimdir. Kaynağın gönderdiği mesaj alıcının birçok duyu organına hitap etmiştir, bu durumda iletişimin etkililiği artmaktadır. Sözlü iletişimin temelini ses oluşturur. Ses, insanın içine bulunduğu durumu, iç dünyasını anlatır.

Dökmen sözlü iletişimi iki alt sınıfa ayırmaktadır bunlar, “Dil ve dil ötesi”dir. İnsanların karşılıklı konuşmaları, hatta mektuplaşmalarını dille iletişim kabul edebiliriz. Dille iletişimde kişiler, ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırır. Dil ötesi iletişim, sesin niteliği ile ilgilidir, ses tonu, sesin hızı, sesin şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler, dil ötesi iletişim sayılır. Araştırmalar, insanların günlük yaşamda birbirlerinin ne söylediklerinden çok, nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini göstermektedir.”²⁶ Etkili bir iletişim kurabilmek için dil ve dil ötesi faktörler kadar iletişim yöntemlerinin etkin kullanımı ön plana çıkar. Bu tür iletişimde sempatik kanallar kurmak etkili iletişimin oluşumunda önem arz eder.

2.1.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim iletişimin birincil mesaj kanalıdır. Sözlü iletişimde, kullanılan kelimeleri destekleyen birçok etken vardır, bu etkenler ikincil mesaj kanalıdır. İkincil mesaj kanalı sözsüz iletişimdir. Sözsüz iletişim daha çok sözlü iletişimi desteklemektedir. Sözlü iletişim kurarken ses tonu, mimikler, beden duruşu, bakışlarımız gibi birçok etken ön plana çıkar. Bu durum sözsüz iletişimin önemini ortaya koymaktadır. “Sözsüz iletişimin etkili olabilmesi için kişinin söylediği ile yaptığının birbiri ile tutarlı olması gereklidir.”²⁷ Örneğin, öğrencilerine sigara içmemelerini söyleyen bir öğretmen, öğrencileri tarafından sigara içerken görülürse iletişim etkili olmayacaktır.

Sözsüz iletişimi oluşturan öğeler hakkında Özkan’ın görüşleri, Başın Duruşu ve Hareketleri: Başın küçük bir hareketi bile insanlar arasındaki iletişimi etkiler. Başın hareketleri ile karşı tarafa kendini küçük görme, nezaket, hassasiyet, sıcaklık ve soğukluk

²⁶ Dökmen, Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul, 1994, s.21.

²⁷ Açıklan, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara, 1994, s.63.

gibi mesajlar verebiliriz. Göz Hareketleri: İnsanın göz hareketleri bilinçaltını, düşünce şeklini anlamamıza yardımcı olur. Gözleri kaçırmak bir şeylerin gizlediğine, göz bebeklerinin büyümesi heyecanı ve ilgiyi belirtir. Dudak Hareketleri: İletişim kurarken dudaklarda alıcıya mesajlar verir. Dudakların açık duruşu genel olarak bilgi alırken görülür. El ve Kol Hareketleri: İletişim kurarken farkında olmadan çokça kullandığımız el kol hareketleri alıcıya veya göndericiye anlam ifade eder. Kullanılan Alan ve Dokunma: İnsanlar birbirleriyle olan ilişkilerine mesafe olarak dört gruba ayırır. Bu alanlar mahrem alanı, kişisel alan, sosyal alan ve genel alandır. Ses Tonu: İletişimde ses tonu önem arz eder ve iletişime yön verir. Sözsüz iletişim olmadan sadece sözlü iletişim olması zordur. Kişiler anlatmak istediklerini sadece sözsüz iletişimle de yapabilirler. Kişi iletişim kurarken yukarıda sıraladığımız sözsüz iletişim öğelerinin farkında olursa iletişim daha sağlıklı olur.²⁸

2.1.3. Yazılı İletişim

İletişim sürecinde alıcıya gönderilecek mesajın yazılı olarak ifadesidir. Genel olarak bakıldığında yönetim ve eğitimde iletişim yazılı olarak kurulur. “İletişim sürecinde alıcı göndericinin ilettiği olduğu yazılı mesajı sadece yazıdaki sözcüklerin anlamlarıyla anlamakla sınırlıdır. Şayet alıcı gelen yazılı mesajda anlamını bilmediği sözcükler kullanılmış ise iletişim sağlanamamış olur. Bu duruma örnek olarak Türkçe olmayan kelimelerin kullanıldığı yazılı iletiler verilebilir.”²⁹

Yazılı iletişim yönetim kademesinde sık kullanılan bir iletişim türüdür. Sık kullanılmasını fiziksel ve kanıtlanabilir olması gerektirir. Yazılı iletişimde yerine göre birden fazla basamaktan geçebileceği için, anlatılmak istenen kısa ve öz olarak anlatılmalıdır, gereksiz sözcükler kullanılmamalıdır. Yazılı iletişimin olumlu yönleri olduğu kadar olumsuz yönleri de olmaktadır. Yönetimlerde kullanılan yazılı iletişimlerde kırtasiye yönünden ekonomik kayıplar, basamaksal bir yol izlendiği durumlarda zaman ve anlam kaybı durumlarına yol açmaktadır.

Okullarda gerek okul içi gerekse üst kademeler arası iletişim yazılı iletiler ile sağlanır. Bu iletiler yerine göre tek yönlü olabileceği gibi çift yönlü de olabilmektedir.

²⁸ Özkan, Z., Kazandıran Beden Dili, İstanbul, 2007, ss.104-140.

²⁹ Başaran, a.g.k., s.316.

Okullarda yönetici ve öğretmen yapacağı iş ve işlemleri yazılı olarak yaparlar. Bunun takibi ve devamlılığı sözlü iletişimle sağlanır. Söz konusu iletişimde kullanılan yazılı iletiler belli süre ile arşivlenir. Yazılı iletiler yerine göre kitlelere, bireylere, belli gruplara iletilmektedir. Kitlelere, yazılı iletiler gazete, dergi, kitap, broşür vb. olarak tek yönlü iletilmektedir.

2.2. İletişim Şekilleri

İletişim şekillerine genel olarak bakıldığında beş başlıkta toplanır. Bunlar; kişinin kendisi ile iletişimi, kişiler arası iletişim, grup iletişimi, örgütsel iletişim, kitle iletişimi olarak sıralanabilir. İletişim sürecinin gerçekleşmesinde kişinin kendisi, kişiler ile olan iletişimi veya hangi iletişim şekli olursa olsun göndericinin letisi alıcı tarafından anlaşılması gerekir. Söz konusu iletişim şekillerinden sürekli olanı kişinin kendisi olan iletişim şeklidir.

2.2.1. Kişinin Kendisi ile İletişimi

İletişim sürecinin dışı vurulmadan kişinin kendi içerisinde mesaj üretimi yaparak bunu algılayıp yorumlayarak tamamlamasıdır. Kısaca kişinin kendi içinde kendisiyle kurduğu bir iletişim şeklidir. Diğer iletişim şeklerini sağlıklı olarak yerine getirilebilmesi için kişinin kendisi ile olan iletişiminin sağlıklı olması gerekir. Kişi kendi içerisindeki iletişimi pozitif yönde olması o kişinin sağlıklı iletişim kurabileceğine işarettir.

Kişinin iç dünyasında iletişim kurmasını Gürüz ve Temel; “ Öz kavrayış, öz saygı, öz farkındalık, öz anlatım gibi kavramlar ile incelemişlerdir. Öz-kavrayış: Kişinin kendisinin kim olduğu hakkında sahip olduğu kanıdır. Öz-saygı: Kişinin kendisinden ne kadar hoşlandığı ve kendisinden ne kadar memnun olması öz saygıdır. Öz-farkındalık: Kişinin kendisi hakkında bildiklerinin, farkında olduklarının miktarı olarak tanımlanabilir. Öz-anlatım: İletişim sürecini meydana getirirken kişinin alıcıya kendi hakkında söyleyeceklerini düşünmesi öz anlatımdır. Kişiler sağlıklı bir iletişime başlamadan önce kendilerini yeterince tanıyıp olmalarını gerektirir. Kişinin kendisi ile olan iletişimi sağlıklı olması öz kavrayış, öz saygı, öz farkındalık ve öz anlatımın olumlu olmasına bağlıdır. Kişi

yaptıklarının, yapacaklarının; çevresinden gelen olumlu, olumsuz iletilerin ne kadar farkında ise içsel iletişimi o kadar olumlu yöndedir.”³⁰

2.2.2. Kişiler Arası İletişim

İletişim sürecinde gönderici ve alıcının insan olduğu iletişim türü kişiler arası iletişimidir. Kişiler arası iletişimin sağlıklı olabilmesi için kişilerin kendisi ile olan iletişimi sağlıklı olması gerekir. Kişiler arası iletişimde iletişim türlerinden kişilerin karşılıklı yaptığı sözlü ve sözsüz iletişimi vardır. Cihangir, kişiler arası iletişim hakkında, “ Kişiler arası iletişim demokratik, çağdaş yaşamın gereği olarak ortaya çıkmıştır. Bunu başarabilmek iletişimde bulunan kişilerin istekli olmalarına bağlıdır. Taraflardan gönderici veya alıcının isteksiz olması iletişimi başarısız kılar. Özellikle iletişimin önemli olması durumunda her iki tarafında zaman ve duygusal açıdan iletişime hazır olmaya özen göstermesini gerektirir. İletişimin etkililiğini artırmak için uygun zaman, uygun ortam ve iletişime isteklilik gözlenmelidir...”³¹

Kişiler arası iletişim, kişinin kendisi ile olan iletişimin sağlıklı olması durumunda olumlu olur. Kişiler arası iletişimin etkin, sağlıklı olması durumunda örgüt iletişimi ve grup iletişimi de etkin olur. Örgütlerde kişiler arası iletişimin verimli ve sağlıklı olması, örgütsel iletişime birebir etki ettiği gibi örgütsel gelişmeye de olumlu etki eder. Kişiler arası iletişimde yazılı iletişim etkin olarak kullanılmaz. Sebebi ise zaman ve geri bildirimin yavaş olmasıdır. Sözlü iletişim kişiler arası iletişimin öncelikli tercihidir.

2.2.3. Grup İletişimi

Grup, ortak bir amaç için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişiden oluşan insan topluluğu olarak tanımlanabilir. Grup içerisinde yer alan kişi veya kişilerin iletişim halinde olması grup iletişimidir. Grup üyelerinin farklı grup üyeleri ile olan iletişim hali ise gruplar arası iletişimidir. Tutar, grup iletişimi hakkında “ Grup, ortak amaç ve hedefi olan insanların, hedeflerine ulaşabilmek için birbirleriyle etkileşim halinde, birbirlerinde farkında olarak kendilerini grup olarak gören insanlardan oluşan topluluktur. Kişiler arası iletişimin en önemli yanını küçük grup iletişimi meydana getirir. Grup iletişiminde

³⁰Gürüz, D. - Eğinli, T.A., İletişime Yeni Yaklaşımlar, Ankara, 2005, ss.229-254.

³¹ Cihangir, Z., Kişiler Arası İletişimde Dinleme Becerisi, Ankara, 2004, s.6.

etkileyen faktörler bulunmaktadır. Grubun büyüklüğü ve statü ilişkileri; grup büyüdükçe ve grup içinde statü farkı çoğaldıkça grup içinde etkin bir iletişim kurabilmek zordur. Grup yapısı da grup iletişimini etkileyen faktörlerdendir. Grup yapısı resmi olduğu durumlarda daha etkin iletişim sağlanır şayet grup yapısı resmi değil ise etkin iletişim azalır. Grup oluşumunda aynı kişilik özelliklerine sahip insanlar yer alıyorsa çatışmalara neden olur. Grup oluşumunda iki cinsiyet söz konusu olduğu takdirde grup üyeleri hem cinsleriyle daha etkin iletişime geçer. Son olarak grup iletişimine etki eden faktör grubun fiziksel çalışma ortamıdır. Grubun fiziksel çalışma ortamının düzeni iletişime etki etmede, ana etmenlerdendir....”³² Tutar’ın da bahsettiği gibi grup iletişim etkinliğinin sağlanabilmesi birçok nedene bağlıdır. Örgütlerde grup iletişiminin etkin ve olumlu olması iş verimliliğini artırmaktadır.

Grubun oluşması üyelerin birbirleriyle olan iletişimin etkinliğiyle birebir ilgilidir. Genel olarak bakıldığında daha öncede bahsedildiği gibi kişinin kendisi ile olan iletişim grup iletişimine de etki etmektedir. Kişi kendisi ile olumlu yönde içsel iletişime sahip ise kişiler arası iletişime de sahiptir. Kişiler arası iletişimi etkin olan insanlar bir araya gelerek, aynı amaç doğrultusunda grup oluştururlar. Grupların oluşmasıyla grup içi iletişim ortaya çıkmakta ve bu iletişimin olumlu olması örgütsel iletişimin olumlu olmasına etki etmektedir.

2.2.4. Örgütsel İletişim

İnsanlar toplumdaki rolleri gereği üyesi bulunduğu tüm gruplar içerisinde olduğu gibi iş hayatında da kendi içsel gerekçeleri gereği, gerekse örgüt hedeflerine ulaşabilmek adına iletişim halindedirler. Örgütlerde astlarla üstler arasında olabileceği gibi astların kendi aralarında veya üstlerin kendi aralarında iletişim sürecine dahil olmaları, örgüt dışından biriyle iletişim kurmaları örgütsel iletişim olarak adlandırılmaktadır. Demir’e göre örgütsel iletişim “Örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacı ile gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir.”³³ Örgütsel iletişim gerek örgüt içinde ve örgüt dışında kişisel iletişimi temel almaktadır.

³² Tutar, a.g.k., s.80.

³³ Demir, K. - Elma, C., Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara, 2003, s.136.

2.2.5. Kitle İletişimi

Kitle iletişimi, kişi veya kişilerin toplumun tamamı ya da toplum içindekilerin bir kısmını ilgilendiren konuları, herkesin aynı anda algılayabileceği şekilde iletilmesidir. Kitle iletişimi genelde tek yönlü bir iletişimdir. Toplumu harekete geçiren bir mesaj verildiğinde geri bildirim alınabilir. Bazı durumlarda verilen mesaj diğer toplumları harekete geçirerek geri bildirim alabilirler.

Oskay kitle iletişimin etkili olabilmesi için aşağıdaki unsurları içermesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Etkin bir kitle iletişimi için; İletinin kodlanmasında, yayınlanmasında hedef kitlenin dikkatini çekecek biçimde tasarlanması gerekir. İletim kodlanırken kullanılacak olan simgeler iletiyi gönderen kadar alacak kitlenin de bildiği simgeler olması gereklidir. Hedef kitle ile kurulan iletişimin etkin olması için bireysel gereksinimlerine seslenmesi gerekir. Hedef kitlenin temel değerlerini, tutumlarını, grup standartlarını iyi bilinmesi gerekmektedir. Hedef kitleye bütünüyle yabancı gelebilecek iletilerden kaçınılmalıdır. İletimi zor olan konuların iletilmeden önce hazırlayıcı iletişim süreci ile bilgi ve algılama düzeyi yükseltilmelidir. Yukarıdaki maddeleri göz ardı ederek kitle iletişim kurmak zordur veya olanaksızdır.³⁴ Kitle iletişimde alıcının özellikleri dikkate alınmadığı takdirde iletişim kurulması olanaksızlaşır.

3. İLETİŞİM ENGELLERİ

İletişim sürecinde mesajın gönderilmesini olumsuz yönde etkileyen faktörler iletişim engelleridir. İletişim engelleri kişi veya psikolojik olabilir. Kişiden kaynaklanan engellerde mesajın içeriğinden veya kişinin mesaja verdiği tepkilerden kaynaklanabilir. Psikolojik engeller ise kişinin inanç ve duygularıyla ilgilidir.

3.1.İletişimin Kişisel Engelleri

İletişim sürecinde gönderici veya alıcı mesajı yorumlayarak kabul eder. Yorumlama yaparken inanç, duygu ve düşünceleri rol oynar. Gönderici ve alıcı arasında yorumlama farkı olduğu takdirde kişisel engel ortaya çıkar. İletişim kurarken duyduğumuz ve anladığımız şey kişisel tecrübelerimize bağlıdır. Bize söylenenden ziyade kendi

³⁴ Oskay, Ü., İletişimin ABC'si, İstanbul, 2007, ss.36-41.

algıladığımızdır. Yeni bir mesajla karşılaşıldığında önceden edinilen tecrübe ve bilgiler ışığında algılanır. Böylece eskiye ait tecrübe yeni mesajın engelini ortaya çıkarır.

Yurttakal kişiden kaynaklanan engelleri şöyle sıralamıştır, Dil ve Anlatım Güçlükleri: İletişimin temel unsuru dildir. Dil karmaşık kullanılacak olursa iletişim engeli ortaya çıkar. Dinleme ve Algılama Yetersizliği: İletişim sürecinin etkinliğini sadece gönderici belirlemez, aynı zamanda alıcının dinleme ve algılama yeteneği belirler. Alıcının mesajı algılaması aktif dinleme ile olur. Bilgi Eksikliği: Yetersiz bilgi, iletişim sürecinde kaynak ile hedef arasında engel teşkil eder. Gönderilen mesajı anlamayan bir alıcı anlamadığı yerleri aklından doldurabilir ya da ilgisi dağılır başka şeylerle ilgilenir. Cinsiyet ve Kültür Farklılıkları: Geleneksel kültürlerde cinsiyet farklılığı olduğu takdirde iletişim kurmak zorlaşır. Hatalı Tamamlama: İki kişinin sürekli ilişki içinde olması iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir. İnsanlar, sürekli ilişki içinde oldukları kişiler için kalıp davranışlar düşünürler ve belirli tip mesajlar karşısında beklediği kalıp davranışların gerçekleşmesini beklerler. Beklenen mesaj gelmediği takdirde olumsuz durumlar ortaya çıkar ve iletişime engel oluşturur.³⁵

3.2. İletişimin Psikolojik Engelleri

İletişimde psikolojik engeller alıcı ve vericinin duygu, inanç, saplantı ve önyargılarını içerir. Kaynaktan gönderilen mesaj alıcının inanç veya düşünceleriyle uyuşmuyorsa alıcı mesajı anlamazlıktan gelebilir veya saptırabilir. Psikolojik engel, insanlar genellikle kendi inançlarıyla çatışan mesajları inkar eder veya reddeder. Bazı durumlarda inkar etmediği mesajları uydurmak için şeklini değiştirir veya dönüştürür. Bu durumlar iletişim sürecinde psikolojik engel ortaya çıkarır.

Gordon iletişimin psikolojik engellerinin etkili iletişime etkisi hakkında şöyle demiştir. “İletişim sırasında ses tonu ve el yüz hareketleri ile vücut pozisyonu, onun amacını içten benimsemiş olduğunu gösterirse alıcı da bundan etkilenecektir. İletişim kaynak ve alıcı arasında karşılıklı bilgi aktarma ve birbirini algılama sürecidir. Bilgi

³⁵ Yurttakal, B., “İsparta İli Öğretmen ve Yöneticilerinin Algılama Düzeyleri ve Bu Algılarıyla Bazı Değişkenler Arasındaki İlişkiler”, (D.E.Ü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 1998, ss.22-30.

aktarımı her iki tarafta da karşılıklı etkileşimi gerektirir. Bu tür bir ilişki de temel özellik güvendir. Kişiler arasındaki güvensizlik etkili iletişimi engeller.”³⁶

³⁶ Gordon, T., Etkili Öğretmenlik Eğitimi (Çev. E., Aksoy – B., Özkan) İstanbul, 1993, s.123.

II.BÖLÜM

EĞİTİMDE YÖNETEN – YÖNETİLEN İLETİŞİMİ

Bu bölümde Eğitimde Yöneten – Yönetilen İletişimi Örgütsel İletişim, Okul Yönetimi ve İletişim, Örgütlerde Çatışma Sürecinde İletişim başlıklarıyla incelenecektir. Örgütsel İletişim başlığı altında, örgüt kavramı ve örgütün önemine dikkat çekilerek örgüt içerisindeki iletişim türleri ve şekilleri incelenecektir. Okul Yönetimi ve İletişim başlığı altında, okul yönetiminin alanı ve önemi, süreçleri, okul yönetimindeki insan ilişkileri, okul yönetiminde iletişim engelleri ve bu engelleri aşma yolları incelenecektir. Örgütlerde Çatışma Sürecinde iletişim başlığında ise örgütlerde gerçekleşen çatışma, çatışma türleri ve bu çatışmaları aşma, aşamama nedenleri incelenecektir.

1.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Bir grup insanın ortak amaçlar için bir araya gelerek amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik aralarındaki kullandıkları iletişim örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişimin gerçekleşmesi için ortada bir örgüt olması gereklidir. Bu başlık altında örgüt kavramı ve örgüt içerisinde gerçekleşen iletişim ele alınacaktır.

1.1.Örgüt Kavramı

Örgütü, aynı amaç için bir araya gelen insanlar oluşturur. Bu insanlar arasında yöneten ve yönetilenler vardır. Örgüt oluşumu sıradan değil sistemlidir. Bu sistemin en önemli unsurları arasında iletişim yer alır. Örgüt kavramını Toffler şu şekilde ele almıştır. “ Kişilerin gereksinimlerini gidermek insan madde kaynaklarının düzeninin ve işleyişinin sürekli geliştirildiği organik bir sistemdir. Bu sistem içerisinde örgütün amaçlar ile yöneten ve yönetilenin amaçları dengeli olması gereklidir.”³⁷ Örgüt sistemli bir yapıdır. Örgütün ortaya çıkmasında ortak bir amaç vardır.

Yaşamımızın birçok alanını örgütler oluşturmaktadır. İnsan sosyal bir varlıktır bu nedenle tek başına olması zordur. Hayatımıza baktığımızda okullar, kulüpler, şirketler ve

³⁷ Toffler, A., Gelecek Korkusu Şok (Çev. S.Sorgut), İstanbul, 1991, s.113.

devlet kuruluşları birer örgüttür. Bu örgütlerde bulunduğumuzda kendimiz dahil olmak üzere çevremizdeki diğer insanlarda örgütün bir parçasıdır.

1.2.Örgütsel İletişim Kavramı

Örgütlerin işlevlerini yerine getirebilmesi için yöneten ve yönetilenin iletişim halinde olması gerekir. Örgütlerdeki iletişim yazılı, sözlü olmakla beraber görselde olabilir. Örgütsel iletişim kavram olarak örgüt üyeleri arasındaki ilişki süreklilik gösterir. Bu süreklilik örgütün amaçlarına ulaşmasında temel taşıdır. Örgütün yapısı, üyeler arası iletişime önceden belirlenebilirlik katar ve sürekliliğini sağlar. Örgütün başarı ya da başarısızlığı iletişime bağlıdır. Örgütsel iletişimde amaç üyelerden, yapacağı işlerin nasıl yapıldığı, nelerin beklendiği ve yaptıkları hakkındaki görüşlerini sağlamaktır. Örgütsel iletişim Tutar'a göre " Örgütsel iletişim örgütün iç ve dış çevresiyle olan ileti alışverişidir. Bir başka deyişle örgütün iç ve dış çevresiyle yapmış olduğu formal iletişimidir. Örgüt üyelerinin dış çevresiyle informal iletişimi olabilir ancak bu kişiler arası iletişime girer."³⁸ İletişimin örgütsel iletişim olabilmesi için üyeler arası iletişimin amaca uygun olması gereklidir.

"Geniş gruplar halinde bir arada çalışan insanlar, çalıştıkları örgütleri belli bir büyüklüğe erdirdiklerinde rasyonel ilkelere ve önceden belirlenmiş kurallara uygun olarak örgütlenmeli ve etkili iletişimle yönetilmelidir."³⁹

1.3.Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı

Örgütün amaçlarına ulaşması iletişimle sağlanır. Örgütün gerek rutin gerekse rutin olmayan faaliyetlerini, birimler arası uyum ve eş güdümü, planlamayı, karar vermeyi, denetlemeyi kısaca tüm faaliyetlerini örgütsel iletişimle sağlar. Ergeneli ve Eryiğit Örgütsel iletişimin önemi hakkında, " Örgütte yönetenin karar almada ihtiyaç duyduğu bilgileri, yöneticinin aldığı kararların astlar tarafından uygulanmasını, üyelerin bağlılığının artırılmasıyla müşteri hizmetlerindeki iyileşme, iş tatmini ve motivasyon, hataların en aza indirgenmesi, kararlılık ve etkinliğin artırılması örgütsel iletişimin işlerliği ve sağlıklı

³⁸ Tutar, a.g.k., s.16.

³⁹ Dicle, Ü., Bir Yöntem Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, Ankara, 1974, s.48.

olmasıyla birebir ilgilidir.”⁴⁰ Örgütsel iletişim örgütün yapı taşlarından birisidir. Örgütün amaçlarına farklı bir iletişim yoluyla ulaşmak imkansızdır.

Örgütsel iletişimin amacı her ne düzeyde olursa olsun örgüt içindeki iş birliğini sağlamak ve örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Gürgeç’e göre örgütsel iletişimin amacı “ Örgütün politikasını ve kararlarını işgörenlere duyurmak ve anlatmak, çalışma düzenini ve ödül-ceza sistemini, sosyal haklar gibi konulara ilişkin bilgi vermektir. Örgütün mali işleyişi hakkında ilgili kişilere bilgi vermekte örgütsel iletişimin görevidir. Örgütsel iletişimin bir başka amacı ise yeni hedefler üretmek, örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini artırmak, örgüt mevzuatını örgüt üyelerine duyurarak bu konulardaki hataları önlemektir. Sonuç olarak örgütsel iletişim örgütteki tüm öğelerin, örgütsel amaç doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgüt bütünlüğünü gerçekleştirmede rol oynar.”⁴¹ Örgütteki faaliyetlerin tamamına yakınında iletişim ön plandadır.

1.4.Örgütsel İletişimin İşleyişi

Örgütsel iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için örgüt içi ve örgütle çevresi arasındaki bilgi alışverişini sağlayan bir süreçtir. Örgütsel iletişimin işleyişi Tutar’a göre, “ Örgütsel iletişim örgüt içi ve örgüt dışı iletişim olarak incelenebilir. Örgüt içi iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan, örgüt yapısına bağlı olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya, yatay iletişimden oluşur. Örgüt dışı iletişim ise satış, reklam vb. oluşur. Örgüt içi iletişim, üyelerin motivesini ve eşgüdümünü sağlar.”⁴² Örgütsel iletişimin işleyişinde örgüt içi iletişim ön plana çıkar. Çünkü örgütün amaçlarını gerçekleştirmede örgüt içi iletişimin işleyişinin sağlıklı olması olmazsa olmazlardandır.

Örgüt içi iletişim yapı ve amaca göre ortaya çıkar. Yapıya göre formal ve informal, amaca göre ise eğitici, değerlendirici, etkileyici ve bilgilendiricidir. Yapıya göre formal olduğu takdirde üyeler arası resmi iletişim, informal olduğu takdirde üyeler arası resmi olmayan iletişimdir.

⁴⁰ Ergeneli, A. – Eryiğit, M., “Öğretim Elemanlarında İş Tatmini; Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması” Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt. 19, Sayı. 2, Ankara,2001, ss.160-168.

⁴¹ Gürgeç, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997, s.37.

⁴² Tutar, a.g.k., s.123.

1.4.1.Yapılarına Göre İletişim

Örgütlerde yapılarına göre iletişim formal (biçimsel) iletişim ve informal (biçimsel olmayan) iletişimden oluşur. Formal iletişim örgütün amaçları doğrultusunda örgüt üyelerinin resmi yollarla ve resmi içerikle yaptıkları iletişimdir. İnformal iletişim ise yine örgüt üyelerinin resmi olmayan doğal iletişimidir. Belirli bir plan dahilinde olmadan üyelerin kendi aralarında kendiliğinden gelişen bir iletişimdir. Bu iletişim daha çok kişilerarası iletişime girmektedir.

1.4.1.1.Formal (Kurumsal) İletişim

Formal (kurumsal) iletişim bazı kaynaklarda biçimsel olarak geçer. Formal iletişim örgütün kuralları doğrultusunda tanımlanarak örgütün hiyerarşik yapısına göre işler. Örgütün amaçları için kurulan örgüt içi iletişim, örgüt üyelerinin iletişimi nasıl yapacaklarından içeriğine kadar belirler. Formal iletişimi Demir'de şu şekilde açıklamıştır, “ Örgütün ast üst ilişkisi ile ilgili olan formal iletişim, örgüt üyeleri arası ve örgütün çevre ile olan bilgi akışıdır. Karar verme gibi yönetsel işlevlerin etkili olarak yerine getirilmesi isteniyorsa bilgilerin serbestçe açık ve belirgin olarak dolaşmasına izin vermesi gerekmektedir.”⁴³ Formal iletişim örgütün işlevlerini yerine getirilmesinde rol oynar.

Örgütte kademe ve bölümler arasındaki iletişim görev içeriğine göre düzenlenmiştir ve iş ilişkileri ön plandadır. Üyelerin kendi aralarında nasıl bir iletişim kuracağı daha önceden belirlenmiştir. Formal iletişim belirlenmiş amaçlar doğrultusunda devreye girer. Örgütte formal iletişim dikey, yatay, çapraz ve çok yönlü olarak işler. Dikey iletişim yönetenden yönetilene veya aksine doğru olan iletişimdir. Yatay iletişim ise örgütte pozisyonları aynı olan üyeler arasında geçen iletişimdir. Çapraz iletişim hiyerarşik sırayı gözetmeksizin işleyen iletişimdir. Çapraz ve çok yönlü iletişim ise örgütte bazı durumlarda yönetimde zirveden tabana, tabandan zirveye çok yönlü kanallarla işleyen bir iletişimdir.

⁴³ Demir – Elma, a.g.k., ss.136-144.

1.4.1.1.1.Dikey İletişim

Dikey iletişim, okulu örgüt olarak düşündüğümüzde okul müdürünün öğretmen ile olan iletişimi veya öğretmenden okul müdürüne doğru akan iletişimdir. Bu anlamda okulu örgüt olarak ele aldığımızda okul müdüründen öğretmene doğru bir iletişim söz konusu olduğu zaman yukarıdan aşağıya iletişim yapılmış olur. Yine okulu ele aldığımızda, öğretmenden okul müdürüne doğru bilgi akışı gerçekleştiği takdirde aşağıdan yukarıya doğru iletişim ortaya çıkar.

1.4.1.1.1.1.Yukarıdan Aşağıya İletişim

Örgütlerde kurallar çerçevesinde yönetenden yönetilene doğru iletişim yukarıdan aşağıya iletişimdir. Yöneten otoriter bir yapıda olduğu takdirde, basamakları izleyen yukarıdan aşağıya iletişim sağlıklı olabilmektedir. Bir bakanın bir öğretmen ile görüşmesi zordur. Basamakları izlemesi gerekir. Devlet kuruluşlarında otoriter bir yapı mevcuttur. Kurallar daha önceden belirlenmiş ve kişiye göre değişmemektedir. Şirketler yukarıdan aşağıya iletişimi bazı durumlarda basamak kullanmadan yapabilir. Bu durum sağlıklı bir iletişime olanak sağlar ve amaçlara ulaşmada önemli ölçüde yol alınmış olur. Basamaklar bazı durumlarda iletişimde atlamalara yol açarak sağlıklı bir durum ortaya çıkabilmektedir.

Akıncı'nın örgütlerdeki yukarıdan aşağıya iletişim hakkında görüşü, “ Örgütü yönetenler yönetilenlere bilgi, beceri, destek gibi olanakları sunarlarken, yönetilenler de yapılan işin kalitesi, iş yapım zamanı, saygı, bağlılık gibi durumları ortaya koymazlar ise zaman içerisinde yukarıdan aşağıya iletişim olumsuzlukları beraberinde getirir.”⁴⁴ Örgüt içerisinde sağlıklı olarak yukarıdan aşağıya iletişimin gerçekleşebilmesi için yönetenden yönetilene doğru gönderilen mesajın ardından geri bildirimin olumlu olması gereklidir. Kağıtçıbaşı'nın bu konu hakkındaki görüşleri, “ İletişimin en önemli özelliği, iletişimin tek ya da çift yönlü oluşudur. Tek yönlü iletişim daha çok ortaya bir tez atmak ve karşıt görüşlere yer vermemektir. Çift yönlü iletişimde ise ortaya atılan tezin yanında karşıt tez'e de yer vermektir.”⁴⁵ Yukarıdan aşağıya iletişim tek yönlü iletişimdir. Kağıtçıbaşı'nın da

⁴⁴ Akıncı, Z. B., Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul, 1998, s.123.

⁴⁵ Kağıtçıbaşı, Ç., İnsan ve İnsanlar, İstanbul, 2006, ss.194-195.

bahsettiği gibi sadece kendi tezine yer vermektir. Bu durum iletişim de sağlıklı bir ortam doğurur.

1.4.1.1.2.Aşağıdan Yukarıya İletişim

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yukarıdan gelen mesajın geri bildirimi olmasıdır. Yukarıya doğru iletişim, işlerde meydana gelebilecek ani sıkıntı veya yaptığı iş ile ilgili rapor vermek olabilmektedir. Örgütün sağlıklı işleyiş içerisinde olabilmesi için yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iletişimin eşgüdümlü olarak sürmesi gerekir. Bu iki basamaktan birisi bozulduğu takdirde diğerine etki eder ve örgütün amaçlarına yönelik zararlar verebilir. Örgüt olarak okulu ele aldığımızda, öğretmenlerin yaptıkları işler hakkındaki verdikleri raporlar yukarıya doğru iletişimdir.

Demir'e göre aşağıdan yukarıya doğru iletişim “ Okullarda öğretmenlerin yöneticilere verdikleri rapor ve belgeler, tepkiler yukarıya doğru iletişimdir. Bu iletişimde esas olan yönetilenlerin yaptıkları iş ve yönetim hakkındaki fikirleri üst makamlara iletmesidir. Öğretmenlerin yukarıya doğru iletişimi olumlu ve sağlıklı olması, bağlılığının artmasını sağlar.”⁴⁶ Örgütlerde yukarıdan gelen iletişim ne kadar önemli ise aşağıdan yukarıya doğru iletişim de bir o kadar önemlidir.

1.4.1.1.2.Yatay İletişim

Örgüt içerisinde aynı kademedeki yöneten veya yönetilen arasında başka bir yönetim basamağına gerek kalmadan gerçekleşen iletişimdir. Örgüt içerisinde dikey iletişim bazı durumlarda sağlıklı sonuçlar ortaya çıkarabiliyor. Yatay iletişimde iletişim kuracak üyelerin aynı statüde olmaları nedeniyle aralarında kurdukları iletişim örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde etkindir. Oluç'un tanımına göre, “ Yatay iletişim, aynı kademedeki yöneticilerin yöneticilere; is görenlerin is görenlere üst kademelerin emrine gerek kalmadan, karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde meydana gelen iletişimdir.”⁴⁷

⁴⁶ Demir, a.g.k., s.144.

⁴⁷ Oluç, M., İşletme Organizasyon Sevk ve İdaresi, İstanbul, 1959 s. 35.

Sabuncuoğlu ve Tüz'ün bu iletişim kanalı hakkındaki görüşleri, “ Geçmişte dikey iletişim savunulmuştur. Dikey iletişimde otorite mevcut olduğundan bu iletişim kanalının etkin çalışmadığı görülmüştür. Örgüt içerisinde hiyerarşik yapı mevcutsa ve iletişimde sorunlar baş gösteriyorsa yatay iletişimin geliştirilmesi gereklidir. Örgüt içerisinde, statüsü aynı üyelerin bir sorun hakkında görüşebilmeleri için birçok basamaktan geçmeleri gereklidir. Basamak çoğaldıkça da sorunun içeriğinde değişimler veya iletişimde atlamalar görülmektedir. Bu durumda yatay iletişime olanak sağlayarak, kısa sürede zaman kaybı, ücret kaybı gibi zararlara uğramadan daha sağlıklı olarak gerçekleştirilir.”⁴⁸ Yatay iletişimin önemi dikey iletişimde karşılaşılan sorunlara göz atıldığında daha çok ön plana çıkar.

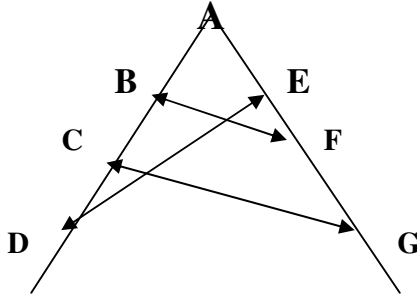
Örgütte yatay iletişimin gerçekleşmesi için yine kurallara gerek vardır. Aksi takdirde anlaşmazlık veya sağlıklı bir iletişim gerçekleştiğinde dikey iletişim devreye girer. Bu durumda örgüt ciddi zararlar görebilir.

1.4.1.1.3.Çapraz (Diagonal) İletişim

Örgüt içerisinde farklı bölümlerde, farklı basamaklardaki üyelerin arasındaki iletişim çapraz iletişimdir. Aynı zamanda dikey iletişimlerde meydana gelebilecek durumların giderilmesi için tercih edilen iletişim kanalıdır. Açık göz'e göre çapraz iletişim, “ Üyelerin örgüt içerisinde bağlı olduğu bölüm dışında, farklı bölümlerin ast ya da üst üyeleri arasında iletişime geçmelidir. Bu şekilde yapılan iletişim çapraz iletişimdir. Farklı bölüm üyeleriyle iletişime geçecek üyenin gereksinimleri veya yaptığı iş ile ilgili olması nedeniyle iletişim gerçekleştirilebilir. Çapraz iletişim hiyerarşik basamaklar izlemeksizin bilgi paylaşımında bulunmayı sağlar.”⁴⁹ Çapraz iletişim kişilerin gereksinimleri yanında örgütün amaçları doğrultusunda sağlıklı ve hızlı iletişimdir.

⁴⁸ Sabuncuoğlu - Tüz, a.g.k., ss.35-36.

⁴⁹ Açık göz, K., Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, İzmir, 1994, s.47.



Şekil 3.Çapraz İletişim

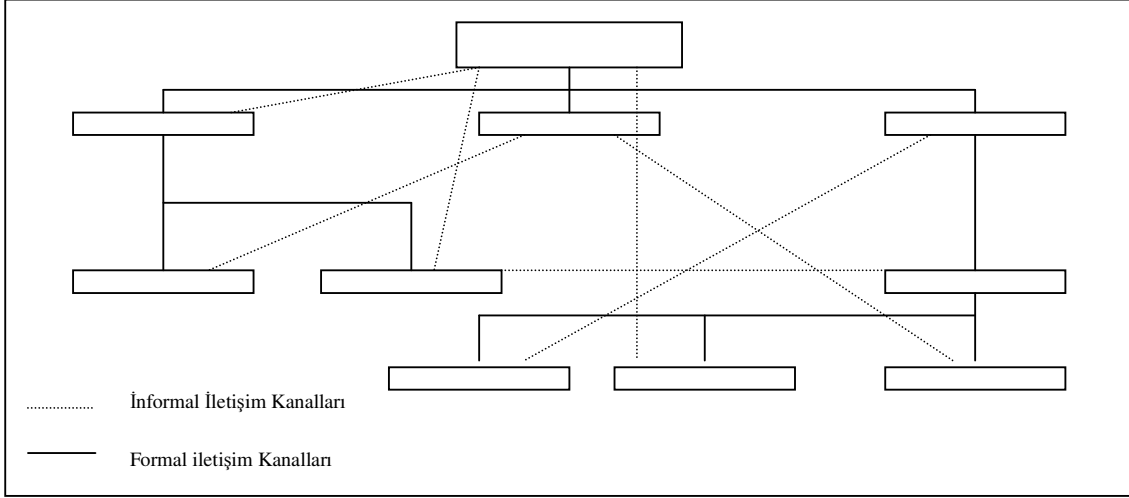
Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., - Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1995, s.37.

Sabuncuoğlu ve Tüz çapraz iletişimi özetleyerek, “Yukarıdaki şekilde verilen örgüt örneğinde; A yönetici, ve B.D – C.F - D.G den oluşan 3 basamak mevcuttur. Farklı basamakta olan üyeler iletişim kurabilmektedir.”⁵⁰

1.4.1.2.İnformal (Doğal) İletişim

İnformal iletişim, biçimsel olmayan ve belli bir sistem dahilinde işlemeyen iletişimdir. Örgüt içerisinde farklı basamak veya aynı kademede bulunan üyeler arasında kendiliğinden gelişen iletişim informal iletişimdir. Kişiler arasında formal iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda informal iletişim devreye girer. Üyeler aralarında yaptıkları dedikodu ve söylentiler formal iletişimle sağlanamaz, bu durum ancak informal iletişimle sağlanır.

⁵⁰ Sabuncuoğlu – Tüz, a.g.k., s.37.



Şekil 4. Formal ve İnfomal İletişim Kanalları

Kaynak:Tutar, H., Örgütsel İletişim, Ankara, 2003, s.134.

İnsanlar sosyal bir varlık oldukları için birbirlerine karşı ilgi gösterir ve birbirlerinin fikirlerini paylaşma gereği duyar. Bu durum birkaç üyeden fazla çalışanı olan örgütlerde söz konusudur. İnsanların bu gereksinimleri informal iletişimle sağlanır. Erdoğan'a göre informal iletişim, “ Örgüt içerisinde kurallar dışı yapılanma olup, örgüt içerisindeki kararlar üzerine etkili, üyeler arası ilişkiler ağıyla ortaya çıkar. İnfomal iletişim formal iletişime ters düşse dahi işleyişte yer almaktadır.”⁵¹ İnfomal iletişim insanların sosyal bir varlık olmaları sebebi ile birden fazla kişinin bir arada olduğu durumlarda ortaya çıkar ve kaçınılmazdır.

1.4.2.Amaçlarına Göre İletişim

Örgüt üyeleri arasında yapılan formal veya informal iletişimde mesaj içeriği bilgilendirici, eğitici, değerlendirici ve yorumlayıcı, etkileyici ve güdüleyici, düşünce üretme amaçlıdır. Söz konusu iletişim amaçları, örgütün yapısına göre değişiklik gösterir. Örgütlerde, yukarıda geçen iletişim amaçlarının tamamı ya da bir kısmı gerçekleşebilmektedir.

⁵¹ Erdoğan, İ., İletişimi Anlamak, Ankara, 2005, ss.269-270.

1.4.2.1.Bilgilendirici İletişim

Örgüt içerisinde bilgi alış verişi iletişimle sağlanır. Üyelerin yapacakları işlerin neyi, nasıl ve neden yapacakları ise bilgi ile sağlanır. Özellikle yeni üyeler bu bilgileri iletişimle sağlar. Bilgi sağlamak formal veya informal olabilmektedir. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede üyelerinin bilgisine ihtiyaç duyar. Üyeler arası bilgi paylaşımı sorun çözme ve kalitede standardı yakalamayı sağlar. Türkmen'in bu konu hakkındaki görüşleri, “ Etkili bir bilgilendirici iletişim sağlamak için; mesaj alıcı için yeni olmalı, gereksinime hitap etmeli, açık ve net olmalı, sonuçları yararlı olmalıdır.”⁵² Bilgilendirici iletişimin yönetim tarafından planlı bir şekilde işlenmesi sağlanmalıdır.

1.4.2.2.Eğitici İletişim

Örgütlerde yeni bir sistem ve yapı söz konusu olduğu zaman üst kademeden başlayarak alt kademeye kadar bir dizi eğitimden geçilir. Günümüz okullarında kullanılan sisteme 2005 yılında tam anlamıyla geçilmiştir. Bu sisteme geçiş evresinde yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü ve eğitici bir iletişim yolu izlenmiştir. Bakanlığın her ilde görevlendirdiği müfettiş, formatör tek yönlü olarak yöneticilerden başlayarak öğretmen, veliye kadar devam etmiştir. Bu sistemin uygulanması için tüm kademelerin eğitimine ihtiyaç duyulmuştur. Bu tarz iletişimler eğitici iletişimlerdir.

Eğitici iletişim hakkında Açıklan, “Çalışanların göreve ilişkin performanslarını artıran bir iletişim türüdür”⁵³ demektedir. Örgütte eğitici iletişim sağlandıktan sonra sistem uygulayıcılarının yani astların davranış ve tutum değiştirmeleri beklenir. Eğitici iletişim doğrudan sonuca yöneliktir. Bu da gösteriyor ki eğitici iletişim hiyerarşik yapıyı göz önüne alır. Eğitici iletişim tek yönlü ve yukarıdan aşağıya doğru bir iletişimdir. Buna okullarda yıl sonu ve sene başı seminerlerde öğretmenlere yönelik olanları örnek gösterilebilir. Verilen seminerler öğretmenlerin kullandıkları yöntem-teknik hakkındadır. Sonuçta öğretmenlerden bu doğrultuda uygulama beklenir.

⁵² Türkmen, İ., Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli, Ankara, 2000, s.50.

⁵³ Açıklan, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1998, s.91.

1.4.2.3. Değerlendirici – Yorumlayıcı İletişim

Değerlendirici ve yorumlayıcı iletişim okullarda teftiş yapıldıktan sonra, müfettişlerin hazırlamış olduğu teftiş raporunu öğretmenler ile değerlendirmesi, yorumlamasıdır. Öğretmen ve yönetim arasında geçen süreç değerlendirici – yorumlayıcı iletişimdir.

Değerlendirici ve yorumlayıcı iletişim “ Kişi ya da kurumda yer alan birimlerin kendilerine ulaşan bilgileri değerlendirmesini ya da bu değerlendirmeleri başkalarına iletmelerini sağlayan bir iletişimdir. Bilgilerin değerlendirilmesi; kavrama, yorumlama, karar verme, eleştirisini yapma ya da önceden belirlenen ölçütle karşılaştırma gibi yollarla yapılır. Bu yollarla girdiler, işlem ve çıktılar değerlendirilebilir.”⁵⁴ Örgütlerde sık sık başvurulanan bir iletişimdir.

1.4.2.4. Etkileyici - Güdüleyici İletişim

Etkileyici - güdüleyici iletişim örgütün başarıyı yakalamak için göstermesi gereken bir iletişimdir. Yöneticilerin performansı artırmak için, astlarının motivasyonunu yani güdülenmesini sağlanması gereklidir. Astlarında yaptıkları iş ve performansını göstererek yöneticileri etkilemesi iletişim sürecidir.

Etkileyici ve güdüleyici iletişim Tutar’a göre “ Örgüt içerisinde güdüleyici ve etkileyici iletişimin gerçekleşebilmesi için iletişimin aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve çapraz olarak engelsiz dolaşabilmesi gereklidir. İletişim bu şekilde gerçekleşirse kişiler arası saygı içten olur, güdülenmiş ast kendinden neyin beklendiğinin farkında olarak üstlerin uyarmasını gerektirmeksizin gerekenleri yapar. Günü, insanı belli bir amaç için harekete geçiren güçtür. Güdülenmiş çalışanlarla iletişim daha sağlıklı ve kolay olur.” Örgütlerde güdülenme temeldir. Güdülenememiş çalışanlar kendilerine ve çalışma ortamına güvensiz olurlar.

⁵⁴ www.tkdankara.org.tr/db/56.pdf (25.01.2009)

1.4.2.5. Düşünce Üretme Amaçlı İletişim

Düşünce üretme amaçlı iletişim örgütlerde tercih edilen bir iletişimdir. Okullarda öğretmen – öğrenci, öğretmen – yönetim arasında düşünce üretme amaçlı iletişim kurulur. Bireyler kendilerini ne kadar güvenli ve rahat hissedерlerse o kadar başarılı, güvenilir ve olumlu düşünceler üretir. Başarılı düşünce üretimine dayalı iletişim kurulan örgütlerde, hedeflerine ulaşması için büyük yol katetmiş olur. Örgüt içinde düşünce üretme amaçlı iletişim kurulması için sebepler vardır. Bir sorun karşısında veya örgütün gelişimi için düşünce üretme amaçlı iletişim kurulur.

Düşünce üretme amaçlı iletişimin sağlanabilmesi için, iletişimde hiyerarşik bir yapı olmamalıdır, iletişim çok yönlü ve açık olmalıdır. Türkmen'e göre düşünce üretme amaçlı iletişim, "Duruma parça – bütün olayından bakıldığı zaman, etkileşimli parçadan oluşan bütün, kendisini oluşturan parçaların toplamından daha büyüktür. Etkileşimli ve bilgi temelli iletişim sağlandığı takdirde düşünce üretme daha başarılı olur."⁵⁵ Örgütün amaçlarına ulaşmada düşünce temelli iletişim vazgeçilmezdir.

2.ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

Her örgütte olduğu gibi okullarda da üyeler arası veya ast – üst arasında çatışmalar ortaya çıkar. Örgütlerdeki çatışma örgütün büyüklüğü, örgütün büyüklüğüne bağlı olarak gruplar olması ve gruplar arasındaki görüş farklılığına bağlıdır. Başaran'a göre örgütsel çatışma, " Bağıdaştırılamaz ayrılıkları veya uzlaşmaz özellikleri olan üyeler ve gruplar arasındaki etkileşim türüdür. Örgüt büyüdükçe, bireysel farklılıkları olan üyeleri ve grupların sayısı artar. Örgütlerdeki çatışmalar incelendiğinde ussallıktan ziyade duygusal boyutu ortaya çıkar. Örgütlerde çatışmaları yok etmek olanaksızdır. Bastırmaksa daha ağır sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bazı durumlarda çatışma örgüte fayda sağlar. Çünkü yeni görüşler ortaya çıkacaktır, bu durumdan yönetici çatışmayı en iyi şekilde yöneterek örgütün menfaatine çevirir."⁵⁶ Örgütlerde çatışma ilk bakışta ürkütücü gelebilir, ancak yönetici çatışmayı etkili bir şekilde yöneterek yeni görüşleri ortaya çıkarır.

⁵⁵ Türkmen, a.g.k., Ankara, 2000, s.53.

⁵⁶ Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 2004, ss.323-324.

2.1.Çatışma Kavramı

Örgütlerde düşünce ve görüş farklılıklarından doğan iletişim kopukluğu çatışmadır. Erdoğan'ın tanımına göre çatışma, “ Bireysel açıdan fizyolojik veya sosyopsikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir. Örgütsel çatışma ise, örgüt içinde üyeler veya gruplardan kaynaklanan sebeplerden dolayı normal faaliyetlerin aksaması hatta durma noktasına gelmesidir.”⁵⁷ Çatışma anlaşılacağı gibi örgütün normal faaliyetlerinin aksaması durumudur.

Temel ve Eğin'linin tanımlamasına göre çatışma, “Psikolojik ve sosyolojik gibi birçok bilim dalı tanımlamıştır. Psikologlar çatışmayı rekabet halinde olanların içsel durumu olarak tanımlarken, sosyologlar gözlenebilir davranış olarak tanımlamışlardır. Genel olarak bakıldığında iki tarafın anlaşmazlık ve uyuşmazlık durumudur. Çatışma, farklı amaçları gerçekleştirmek, güçlü onaylamayı ifade etmek amacına karşılık sergilenen tavidir.”⁵⁸ Çatışmanın birçok tanımı yapılabilir.

Okullarda yaşanan çatışmalara değinilecek olursa, görev dağılımı, parasal kaynaklar, sınıf içi öğretim etkinlikler, sınıf dışı öğretim etkinlikleri, ödül, ceza, değerlendirme, güç ve yetki kullanımı, geç gelme, izin, siyasi konular, sigara içme, olumsuz bireysel tutumlar, sınıf geçme ve not, mevzuatla ilgili konular, öğrenci davranışları, kılık-kıyafet, tayin ve kaynak dağılımı. Çatışmanın kaynakları; kıt kaynaklar, gruplaşma, ortak karar alma durumunda ortaya çıkan görüş farklılığı, yenileşmeye karşı direnme eğilimi, kalıplaşmış yöntemler ile yeni yöntemlerin çelişmesi, yapısal bozukluklar, yönetim biçimi ve çatışma eğilimli kişiliktir.⁵⁹

2.2.Örgütte Çatışma Türleri

Çatışma, “Bir birey ya da grubun bir alternatifi seçmede güçlükle karşılaşması ve karar vermede zorlanması şeklinde de tanımlanabilir.”⁶⁰ Örgütte çatışma türleri, örgüt içerisindeki çatışma nedenlerine göre gruplandırılabilir. Kişiler arasında çok farklı

⁵⁷ Erdoğan, a.g.k., s.134.

⁵⁸ Gürüz - Eğinli, a.g.k., s.222.

⁵⁹ Özgan, H., - Gedikoğlu, T., “ İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişisel Özellikleri ile Çatışma Yaşadıkları Kişilere İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi “, MEB Dergileri, Sayı. 179, Ankara, 2008, ss.2-9.

⁶⁰ Korkmaz, S., Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik, Ankara, 1994, s.78.

nedenlerden dolayı çatışma yaşandığı için, çatışmaları özelliklerine göre farklı başlıklarda inceleyebiliriz. Kişinin kendisi ile olan çatışması, bu içsel bir çatışmadır. Kişinin istek, ihtiyaç ve değerlerini belirler. Kişiler arası çatışma da sık olan bir çatışmadır.

2.2.1.Kişiler Arası İletişim Çatışması

Örgütsel ve sosyal yaşamın bir gerçeği olan çatışma, “Bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; grupların kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır.”⁶¹

Kişiler arası iletişim çatışması, örgüt üyeleri arasında ortak amaç doğrultusunda görüş farklılığından meydana gelir. Kişiler arasında uzlaşmaz görüşlerin olması veya kişiliklerin uzlaşmaz olması kişiler arasındaki çatışmaları doğurur. Her üyenin kendi değer ve görüşleri önemlidir, bu durumda üyeler arasında görüş farklılıkları ortaya çıkmaktadır. “İnsan etkileşimleri sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyumsuzluk veya tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur.”⁶²

Uzunçarşılı’ya göre kişiler arası iletişim çatışması, “ İki ya da daha fazla bireyin amaçlarının, sahip oldukları bilgi ve düşüncelerinin farklı olması kişiler arası çatışmalara yol açar. Kişi ya da kişilerin bir baş üye tarafından engellenmesi durumunda kişiler arası çatışma ortaya çıkar. Kişiler arası çatışma zıt düşünceler, küslük, farklı anlaşılmalara, gelen mesajı tümünden reddederek, karşı tafta ön yargılı olmak, aynı anda aynı düşüncelerin farklı ifade edilmesi, mesajın kısmen algılanması, mesajın üçüncü bir kişiye farklı aktarılması gibi nedenler örgüt içerisinde kişiler arası çatışmalara neden olur.”⁶³ Kişiler arası çatışma birçok nedene bağlanabileceği gibi genel hat olarak düşünce ve bakış açısı farklılıklarından da doğduğu söylenebilir.

⁶¹ Artan, E.I., Çatışma Yönetimi, Örgütte Kişisel Gelişim, Ankara, 2002, s.201.

⁶² Dinçer, Ö., - Fidan, Y., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996, s.359.

⁶³ Uzunçarşılı, A., “Çok Uluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları”, (M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2001, s.18.

2.2.2.Örgüt İçi İletişim Çatışması

Örgüt içi iletişim çatışması birden çok nedene bağlıdır. Örgütün büyüklüğü bu konuyla daha çok ilgilidir. Örgütün büyüklüğüne göre, örgüt içerisinde gruplar ve grup üye sayıları artmaktadır. Sayılar arttıkça farklı grup üyeleri arasında duygusal, çıkar gibi nedenlerden dolayı çatışmalar meydana gelir. Öner bu konu hakkında şöyle demiştir, “Çatışma yaşamın doğal bir parçasıdır. Tüm insanlar hemen her gün çeşitli çatışma yaşarlar. Yaşamın her alanında yaşanabilen çatışmanın kendisi olumlu ya da olumsuz özelliğe sahip değildir. Ancak çatışmalara gösterilen tepkilerle, yaşanan çatışmalar zedeleyici, yarışmacı, kırıcı olurlar ya da gelişmenin yolunu açarak yapıcı bir yaşam haline dönüştürürler.”⁶⁴

Gürüz ve Eğinli'nin örgüt içi iletişim çatışması hakkındaki görüşleri, “ Örgüt içi iletişim çatışmasını sınıflandırmak gerekirse, duyuşsal çatışma; Üyelerin ortak bir sorunu çözme aşamasında söz konusu sorun ile ilgili farklı duygusal durumda olmaları, beraberinde duygusal çatışmayı getirir. Çıkar çatışması; örgüt içerisinde sınırlı kaynakların olduğu durumlarda kaynakların paylaşımı konusunda kim ne kadar hak ediyor veya istiyor sorularına cevap aranması çıkar çatışmasına götürür. Değer çatışması; üyelerin belirli değerler üzerinde anlaşmazlık yaşamaları kendi değerlerinin önemli hissetmeleri ve karşı tarafın bu durumu kabul etmemesi değer çatışması oluşturur. Amaç çatışması; üyelerinin amaçlarının farklılığı ve uzlaşamamaları amaç çatışmasını meydana getirir. Söz konusu çatışmalar belirli dönemlerde yaşanır.”⁶⁵ Örgüt içi iletişim çatışmalarında gruplar arası amaçlar, görüşler, ilişkilerin boyutu çatışmayı belirler.

2.3.Örgütlerde Çatışmanın Yararları

Örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Birden fazla kişinin olduğu ortamlar beraberinde görüş farklılıkları gibi nedenlerden dolayı çatışmalara yol açar. Örgütlerde çatışmalar kaçınılmaz olduğu için örgüt yöneticisi söz konusu çatışmalara hazırlıklı olarak yönetebilmeli ve bu durumu faydalı hale getirebilmelidir. Örgüt üyeleri veya ast – üst arasındaki çatışmalarda iş yöneticisiye düşmektedir. Başaran'ın örgütlerde çatışmaların faydaları hakkındaki görüşleri, “ Çatışma, iyi yönetildiği takdirde birçok yarar sağlayabilir. Çatışmadan sağlanacak yararlardan bazıları, örgüt çatışmadan kurtulabilmek için kendine

⁶⁴ Öner, U., İlköğretimde Rehberlik, Ankara, 2000, s.191.

⁶⁵ Gürüz, - Eğinli, a.g.k.,s.231.

çeki düzen verebilir, üretim eylemini ön planda tutabilir. Çatışma sonunda üyeler arası dayanışma artabilir. Çatışma hedefleri ön plana sürükleyebilir. Örgütün havası iyileşebilir ve kimliğini geliştirebilir. Örgütte yeni amaçlar ortaya çıkarabilir. Örgütte üyeleri güdüleyerek tembelliği ortadan kaldırabilir. Örgütte görünmeyen sorunların ortaya çıkmasına ve çözümüne fayda sağlayabilir. Çatışma örgütün kaynaklarını daha dengeli dağıtımına sebep olabilir.”⁶⁶ Çatışmanın birden çok faydası olabilir.

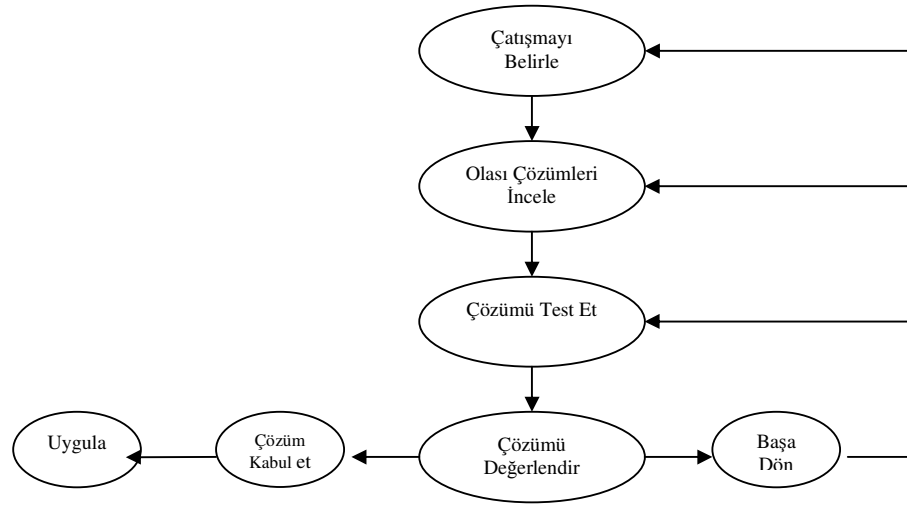
Örgütte çatışmaları yararlı hale getirmek yöneticinin lehine olabilir ancak, yönetici bu durumundan gizli amaç doğrultusunda yapay çatışmalar çıkartmamalıdır. Her ne kadar faydası olursa olsun içinden çıkılmaz sonuçlarda doğurabilir.

2.4.Örgütlerde Çatışmayı Aşma Yolları

Örgütlerde çatışmanın tamamını ortadan kaldırmak olanaksızdır ve olanaksız olması da gereksizdir. Çünkü çatışma iyi yönetildiği takdirde amaçlara ulaşmada rol oynar. Çatışmayı yöneten birçok yöntemle çatışmayı çözebilir. Yüzleştirme, bilgilendirme, pazarlık, arabuluculuk, ertelemek gibi yöntemlerle çatışma yönetilerek olumlu hale gelir veya çatışma ortadan kaldırılabilir. Kimmet ve Akbulut’un örgütte çatışmayı aşma yolları hakkındaki görüşleri, “ Çatışma temelde bir problem durumudur. Bu nedenle kişinin çatışmayı çözme konusundaki yaklaşımı onun probleme nasıl yaklaştığıyla ilgilidir. Bazı çatışmalarda saldırgan tavırlar sergilenirken bazı durumlarda onu çözmeye yönelik iletişim kurarlar. Çatışmayı tanımlamak, olası çözümleri incelemek, çözümü test etmek, çözümü değerlendirmek, çözümü kabul etmek ya da reddetmek olarak”⁶⁷ sıralamaktadırlar. Çatışmayı ortadan kaldırmak yerine göre kolaylık gösterebilir ama zor durumlarda yönetici ve üyeler gereken hassasiyeti göstermelidir.

⁶⁶ Başaran, a.g.k., s.329.

⁶⁷ Kimmet, Ü.E., - Akbulut, M.K., Baba Destek El Programı Badep El Kitabı, İstanbul, 1999, s.178.



Şekil 5. Çatışmayı aşma yolları

Kaynak:Gürüz, D., Eğinli, T.A., İletişim Becerileri, Ankara, 2005, s.23.

Şekil 5'te görüldüğü gibi örgütte kişiler arasında gerçekleşen çatışmaları aşmak için izlenecek yol gösterilmektedir.

3.OKUL YÖNETİMİ VE İLETİŞİM

Okul yönetimi bünyesindeki insan kaynaklarıyla (öğretmen, öğrenci, hizmetli, veli) sürekli iletişim halindedir. Hiyerarşik sıraya baktığımızda okul yönetiminin hemen ardından öğretmen gelmektedir. İlk olarak iletişim burada karşımıza çıkar. Biz bu başlık altında okul yönetimi ve öğretmen arasındaki iletişimi, okul yönetiminin sorumlulukları, önemi, okul yönetimi ve öğretmen arasındaki iletişim engellerini ele alacağız.

3.1.Okul Yönetimi

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi ise kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Uygulanan sınırlı alanı sistemin amaç ve yapısı belirler. Okul yönetimindeki amaç insan ve madde kaynaklarını amaç doğrultusunda sistemli bir şekilde kullanarak okulu amaca uygun yaşatmaktır. Günümüz okullarında okul

yönetiminin seçiminde halen bir standart yoktur. Çünkü okul yöneticiliği için bürokratik işlemler dışında uzmanlık gerektirecek bir durum yoktur. Okul yönetiminin standardının olmaması eğitim yönetiminin uygulamasında sorunları beraberinde getirmektedir.

Okul yönetimi amaçlarını başarmada insan kaynaklarını iyi bir şekilde ele alması gerekmektedir. Taymaz'a göre “ Okul yönetimi görevini başarıyla yerine getirmesi, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin beklentilerini göz önünde tutarak ayarlamasına bağlıdır.”⁶⁸ Okul yönetiminin başarısının gerçekleşmesi demek okulun amaçlarının gerçekleşmesi demektir. “Yöneticiler, öğretmenlerin 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.”⁶⁹

3.2.Okul Yönetimi Alanı ve Önemi

Eğitim, insanları dolaysız olarak ele alan bir girişimdir. Okulda insanlar için olduğu kadar, insanlara etki yapan bir örgüttür. Okul insanlar için etki yapan bir örgüt olduğu için yönetimde önem arz etmektedir. Daha öncede bahsettiğimiz gibi okul yönetimi, bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaç ve yapısı belirler. Bursalıoğlu'nun bu konu hakkındaki görüşleri, “ Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Eğitim yönetimi alanında öğrenim görenler genel olarak, ilk, orta ve yüksek dereceli okulların yönetimine ait kurslar alırlar ve almalıdırlar. Böylece eğitim yönetimi çerçevesinde eğitim planlaması, ölçme ve değerlendirme, rehberlik gibi dallara oranla, okul yönetiminin alanı daha geniş kalmaktadır. Çünkü okul yapısında, bu dalların birimleri ve personeli yönetimi destekleyici nitelikte görev yaparlar...”⁷⁰ Okul yönetimi, dalların uygulanmasından, değerlendirmesine kadar sorumludur.

Büyük planları ortaya çıkaran liderler, uygulayanlar ise okul yöneticileridir. Bu iki unsurun birleştiği okul yöneticisi yok denecek kadar azdır. Olsaydı günümüz eğitimi daha

⁶⁸ Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2000, s.53.

⁶⁹ Aytürk, N., Yönetim Sanatı, Ankara, 1990, s.54.

⁷⁰ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2002, s.6.

farklı yerlerde olabilir. Okul yönetimi eğitim ve yönetimin uygulanmasında önemli rol oynar. Okul yönetiminin önemine dair Altunya'nın görüşleri, "Günümüzde artık yönetim bilimi adı altında bir bilimsel disiplin oluşmuş, yöneticilikte uzmanlaşmıştır. Eğitim yöneticiliğinde, aynı okul yöneticiliğinde uzmanlaşma daha da önem kazanmıştır. Eğitimin mutfağı olan okulların, demokratik yönetim ilkelerine göre düzenlenmesi gereklidir."⁷¹ Eğitim yönetiminin amaçlarının gerçekleşmesinde okul yönetimi temel taşların uygulamasında denetim, rehberlik gibi dallarda görev alır. Bu yüzden okul yönetimi, önem arz etmektedir ve yönetime ait bu kişilerin seçilmesinde belirli kriterler aranmalıdır.

"Okullar eğitim hedeflerini gerçekleştirmek için kurulmuş örgütlerdir. Eğitimin hedeflerine ulaşmak için etkili ve verimli çalışmaları gerekmektedir. Okuldaki çalışanların işleri ile bütünleşmesi, doyum alması ve bu doğrultuda güdülenmesi çok önemlidir. Bu da ancak okuldaki sağlıklı, olumlu ve etkili iletişim ile sağlanabilir. Bunun sağlanmasında ise en önemli görev okul müdürlerine düşmektedir."⁷² Yöneticilik, öğretimsel lider, disiplin koyucu, insan ilişkilerini kolaylaştırıcı, değerlendirici ve çatışma uzlaştırıcı. İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama yeterlikleri insancıl yeterlikler arasında sayılabilir. İnsansal yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır.⁷³

3.3.Okul Yönetimi Süreçleri

Okul yönetimi sürecinin öğeleri arasında sağlam bağlar kurulması gereklidir. Söz konusu öğeler, yönetim sürecini meydana getirdiği kadar ayrı süreç olarak ta ele alınabilir. Yöneticiler tarafından yerine getirilen ve kuruluşların yasama ve gelişmeleri ile ilgili faaliyetler olan yönetim süreçleri, içerik olarak aynı, fakat kavramsal olarak farklı kavramlarla sıralanmaya çalışılmıştır. Eğitim Yönetiminde bu süreçler, karar, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon ve değerlendirme olarak belirtilmektedir.

Bu öğeler, Karar; bu süreç daha çok örgütte değişiklik yapmak, çatışmayı önlemek veya çözmek, üyeleri etkilemek için kullanılır. Karar yönetim sürecinin kalbi olup diğer

⁷¹ Altunya, N., Eğitim Sorunumuza Kuşbakışı, Ankara, 1995, ss.73-75.

⁷² Ergün, M., Eğitim ve Toplum, Ankara, 1998, s.192.

⁷³ Töremen, F., - Kolay, Y., " İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler ", MEB Dergileri, Sayı. 160, Ankara, 2003, ss.2-5.

öğelerin eksenidir. Örgütün ayakta kalması yönetimin karar alabilmesine bağlıdır. Planlama; uygulamadan önce düşünmeyi öngören zihinsel bir süreçtir. Planlama satrançta, hamleden önce düşünmek gibi. Planlaması olmayan yöneticinin yöneticiliği tartışmaya açıktır. Planlama yönetimin pusulasıdır ve sistemi araştırma yoluyla yönetmeyi öngörür. Örgütlenme; yapıyı kurmak, her basamaktaki yetki ve sorumlulukların saptanması ile buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesi olarak düşünülebilir. İletişim; karar ne kadar yönetim sürecini kalbi sayılsa da iletişim de bir o kadar önem arz eder. Örgütte haberleşme kurmak, üyeler arası koordinasyonu sağlamak sistemin uygulanmasında gereklidir. Etki; etkinin hedefi karar sürecidir bu bakımdan, örgütün anatomisinden çok fizyolojisi ile ilgilidir. Örgütün üyelere benimsetilmesi etki ile sağlanır. Koordinasyon; örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerinin uzlaştırılması, bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. Değerlendirme; değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Okul yöneticisi yönetim süreci öğelerini benimseyerek uygulaması gereklidir.⁷⁴ Okul yönetimi süreçleri kendi içinde de bir süreç olduğu için belli bir önem arz eder. Yöneticinin söz konusu süreçleri uygulaması vazgeçilmez bir unsurdur.

3.4. Etkili Yönetici İletişimi

Okullarda iletişim engellerini en az düzeye indirmek ve iletişimin etkin olmasını sağlamak için iletişimin merkezinde olan ve iletişimi başlatan kişinin bir takım becerilere sahip olması ve etkili iletişim yöntem ve araçlarından yararlanması gerekmektedir. Günümüzde, oluşan rekabet ortamında, okul içinde çalışanların birbirleriyle, okulla ve dış çevreyle kurmuş oldukları etkili iletişim, başarı olasılığını artıran en önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir.⁷⁵

Tüm organizasyonlar için iletişim yaşamsal önem taşımaktadır. “Örgütlerin, ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için gerek duyulan bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesini sağlayan etkin bir iletişim sistemi’ ne sahip olmaları gerekir.”⁷⁶ Ozankaya’ya göre, bir iletişim sürecinin etkinliği şu temel koşulların

⁷⁴ Aki, A., “MEB Taşra Yönetiminde İletişim Sorunları”, (Y.Y.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Van, 2003, ss.43-45.

⁷⁵ Ersoy, S., “ İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları “, (Y.Y.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Van, 2006, s.46.

⁷⁶ Paksoy, M., Örgütsel İletişim, Eskişehir, 1998, s.50.

bulunmasını gerektirir, “Simgelerin benzer biçimde tanımlanması, dilin kullanılışında belirlilik, besleyici-yankı alınabilmesi, gözetilen amacın paylaşılması, iletiyi gönderenin saygınlığı, bireylerin geçmişteki deneyimleri ve var olan bilgileridir.”⁷⁷ Örgütlerde iletişim sürecinin başlatıcısı, çoğunlukla yönetim kademesidir. Yöneticinin yalnızca örgüt içindeki öğretmen, öğrenci ve çalışanlarla değil örgütün dış çevresini oluşturan, kurum, kişi ve kuruluşlarla da uygun iletişim geliştirmesi gerekir. Bu, örgütün işlerliğini arttıracaktır.⁷⁸

Sağlıklı kararlar alabilmek amacıyla, “ Eğitim yöneticisi bir yandan iyi bir iletişim sistemi yaratarak, öte yandan da rasyonel karar vermeyi ve sağlıklı iletişimi engelleyen ön yargıları, siyasal ve ideolojik görüşleri, dil güçlüklerini, eğitim ve statü farkından ileri gelen kopmaları doğal gruplarla işbirliği geliştirmek yoluyla etkisiz duruma getirecektir.”⁷⁹

Etkili iletişimde önemli olan noktaları sıralamak gerekirse, “ Kişi beklentisinin ne olduğunun farkında olmalıdır. Kişi beklentisini karşılayacak uygun iletişim işlemlerini seçer. Kişi seçtiği iletişim işlemini de etkili bir biçimde gerçekleştirir.”⁸⁰

3.5.Okul Yönetiminde İnsan İlişkileri

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

Bilindiği üzere okul toplumsal bir kurumdur. “ Okul toplumun somut ve canlı bir parçasıdır. Örgün eğitim hizmetinin yürütüldüğü yerdir. Her okulun yeterli sayıda yapıları

⁷⁷ Ozankaya, Ö., Toplumbilim, İstanbul, 1996, s.467.

⁷⁸ Ateş, T.Ö., “ İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları “, (K.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale, 2005, s.44.

⁷⁹ Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara, 1991, s.132.

⁸⁰ Akkoyun, F., Transaksiyonel Analiz Psikolojide İşlemsel Çözümleme Yaklaşımı, Ankara, 1998, s.149.

ve eklentileri vardır. Okul deyince akla ilk gelen şey toplumsal bir gruptur. Öğrencilerin, öğretmenlerin, yöneticilerin, memur ve hizmetlilerin, yakın ve uzak toplumsal çevrenin meydana getirdiği ve etkilediği karmaşık bir gruptur. Bu karmaşık grubun temel yapı unsurları, öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler, memur ve hizmetlilerdir.”⁸¹ Okul yönetimi süreci gerçekleştirirken insan ilişkilerini göz ardı edemez. Örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde önemli rol oynar.

Okul yönetiminin insan ilişkilerini irdelenecek olursak bazı alt başlıklar ortaya çıkar. Bu alt başlıklar; güdüleme, grup davranışı, değişiklik – yenilik, çatışma, katılma ve moral olarak altı başlıkta ele alabiliriz.

3.5.1.Güdüleme (Motivasyon)

Güdülemeyi örgütte yönetici ve üyeleri arasında çeşitli amaçları gerçekleştirmeye yönelik işleyen süreç olarak tanımlayabiliriz. Başar’a göre güdüleme, “ Yöneticinin grubu eyleme geçirmeye dönük başlatıcılık ve geliştiricilik işlevleri, özendirme ve güdülemeyi gerektirir. Örgütsel güdü kuramının ünlülerinden Herzberg’in ki dir. Başarı, tanınma, kabul görme, sorumluluk, yükselme ve işin kendisi güdüleyici etkenlerdir. Ancak bu etkenlerin tamamına katılmak güçtür. Güdülenme konusunda birçok kuram vardır. Temelde insanın kişisel gereksinimlerinin yerine getirilmesi güdülenmeyi sağlar.”⁸² Yönetimde amaçların gerçekleşmesi temeldir. Amaçların gerçekleşmesinde üyelerin güdülenmesi esastır. Üyelerin güdülenmesi yönetimin kabiliyetindedir.

Maddi özendiricilerin dışındaki ödüllerde öğretmenleri güdülemektedir. Öğretmene güven veren bir iletişim biçimi, mesleki gelişimine katkı, okulun öğrenen örgüt haline getirilmesi, dönüşümcü liderlik, paylaşımcı ve destekçi bir okul kültürü, okulda öğretmenlerin performans düzeyini artırabilir. Yöneticilerin öğretmenleri etkileme yolları; işgörenlerin gereksinimlerini dikkate alma, onların kabul edilme, ait olma ve kimlik duyguları ile ilgilenme, bireysel isteklendiriciler yanında, grup isteklendiricileri üzerinde

⁸¹ Öztürk, H., Eğitim Sosyolojisi, Ankara, 1993, s.187.

⁸² Başar, H., Eğitim Denetçisi, Ankara, 2000, ss.45-46.

de durma, işgörenlerle üst makamlar arasında aracılık yapma, işgörenlerin ihtiyaç ve duygularını dinleyip anlamaya çalışma, onlara anlayış gösterme biçiminde belirtmektedir.⁸³

3.5.2.Grup Davranışı

Grup davranışı, ortak bir amaç etrafında toplanan üyelerin gösterdiği eylemdir. Üyelerin ortak bir eyleme geçebilmesi ortak amaç ve ilişkilere bağlıdır. Grup davranışı, duygu, eylem ve ilişki grup davranışının üç ana boyutudur. Grup birliğinin sağlanabilmesi için üyelerin grubu benimsemesi gereklidir. Üyelerin benimsemesi olamadan, üyelerin kendi değerlerinden, grubun ortak değerleri için vazgeçecekleri söylenemez. Birey bazı davranışlarını yapamadığı için gruba ihtiyaç duyar. Grup içinde tek başına yapamadığı davranışlarını rahatlıkla sergileyebilir. Okul yöneticisi, grubun özelliklerini bilmeli ve kötüye kullanmadan desteklemelidir. Grup davranışı ne kadar olumlu olursa güdülenme de o kadar kolay olur. Grup ortak bir problemi çözmeye girişmiş üyelerden meydana gelir. Ortak problemlere birden fazla kişinin karıştığı durumdur.⁸⁴ Grup davranışı, örgütün amaçları çerçevesinde yönetici tarafından desteklenmelidir.

3.5.3.Değişiklik-Yenilik

Örgütte yenilik ve değişiklik amaca ulaşamama veya amacı daha üst seviyelere taşımak için gerçekleştirilir. Değişiklik ve yeniliğin olumlu olduğu kadar olumsuz yanları da vardır. Yeni bir düzen kurmak zor olduğu kadar başarısı kuşkulu bir eylemdir. Eski düzenden faydalananlar, yeni düzenin gelmesine karşı çıkar ve benimsemezler. Amaçlar ideal beklentileri, görevler ise gerçekleri simgeler. Örgüt gerçeğin idealden ayrılmasını hoş gördüğü oranda değişir. Değişmeden bir grup yararlanacağı zaman diğer grup zarar görür.⁸⁵ Zaman ilerledikçe değişimi de beraberinde getirir. İnsanoğlu değişme ile bugünlere gelmiştir. Uzun yıllar benimsenenlerin değiştirilmesi güçlükler çıkartabilmektedir. Bu durumda yönetimin üstleneceği rol önemlidir.

Okullarda 2005 yılında sil baştan yeni bir sisteme geçilmiştir. Yeni sistemi benimsemeyenler genel olarak yirmi yıl ve üzeri görev yapanlardır. Yıllarca

⁸³ Çalık, C., - Şehitoğlu, E.T., “ Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri “, MEB Dergileri, Sayı. 179, Ankara, 2008, s.9.

⁸⁴ Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000, ss.96-115.

⁸⁵ Çelik, V., Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara, 2002, s.70.

benimsedikleri sistem bir anda ortadan kalkıp yeni bir sistem ortaya çıkmıştır. Bu sistem beraberinde uygulamada önemli değişikliklere gitmiştir ve bunun değiştirilmesi de zordur.

3.5.4.Çatışma

İnsanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bu nedenle bu durumdan yararlanmanın yollarına bakmak gerekir. Çatışma örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesinde kullanılabilir. Yönetici çatışmada önemli rol oynar. Çatışmanın yönetimi okul yönetimindedir. Karip'e göre çatışma, " Örgüt üyeleri örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için grupla ve diğer üyelerle etkileşim halindedir. Bu etkileşim sürecinde üyeler arasında kıt olan kaynağı her iki üyenin de elde etmeye çalışması, farklı değer ve tutumlara sahip olmaları çatışmayı ortaya çıkarır. Çatışmanın kaynaklarına bakmak gerekirse, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve istekler sahip olma çekişmesi olarak görülebilir. Çatışma dışarıdan bakıldığında fiziksel tepki olarak görülebilir ama şiddet içermeyebilir. Karşı tarafa fiziksel olarak zarar vermek gibi bir durum çatışmanın en uç örneğidir.⁸⁶ Çatışma yönetimini güçtür ancak, faydaları da vardır. Okul yöneticisinin çatışma durumunda okulun amaçları çerçevesinde hareket ederek çatışmayı önlemesi gerekir.

3.5.5.Katılma

Katılma, karar sürecine üyelerin katılması olarak tanımlanabilir. Örgüt üyelerinden karara katılan olduğu kadar katılmayanlar da olacaktır. Yönetici, katılanları kendi amaçları doğrultusunda her istediğine katılır pozisyona sokmadan katılımı sağlamalıdır. Bursalıoğlu'na göre katılma, birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapmasıdır. Katılmayı bir istek gösterme veya alma eylemi olarak görmek yanlıştır. Merkez örgütte katılma ilkesi hatalı açıdan görülmekte ve uygulanmaktadır. Okul yöneticileri bu durumun dışında kaldığı sürece, katılmayı daha bilimsel açıdan görmek ve gösterebilmeye sahiptir.⁸⁷ Katılmanın etkili ve başarılı olabilmesi, katılma eyleminin katılanlara ilişkin uydurulmasını gerektirir.

⁸⁶ Karip, E., Çatışma Yönetimi, Ankara, 1999, ss.1-3.

⁸⁷ Bursalıoğlu, a.g.k., ss.159-162.

Okullarda öğretmenler eğitim – öğretim problemlerinin çözümüne ilişkin katılmaya yatkındırlar. Yönetim söz konusu problemlerin ortadan kaldırılması için vereceği karara öğretmenlerin etkin bir şekilde katılmasını sağlayabilir. Okul yöneticisinin, öğretmenlerin karara katılmasının yetki aktarılması değil yetki paylaşımı olduğunun farkında olması gerekir.

3.5.6.Moral

Örgüt üyelerinin, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde gösterdikleri çaba üyelerin moralinin iyi olduğunu gösterir. Yüksek moral beraberinde güdülenmiş üyeleri getirir. Böylece örgütün amaçlarını gerçekleştirmede önemli rol almış olur. Günümüzde birçok spor dalına ve hayatımızın geneline baktığımızda moralin yüksek olduğu durumlarda daha üretken, daha sağlıklı işler çıkarıldığı görülmektedir. Okullara baktığımızda yöneticilerin, öğretmenlerin moral düzeyinin yüksek olması amaçlara ulaşmada önemli yol alındığını gösterir. Yönetici, öğretmenlerin moral düzeyini ne kadar yüksek tutarsa o denli başarılı olacağı için bu konuda girişimlerde bulunmalıdır.

3.5.Okul Yöneticisi ve Öğretmen İlişkisi

Okul yöneticisi, okulun amaçlarına ve eğitimin hedeflerine ulaşmasında görevlidir. Yöneticinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için okulda sağlıklı, açık ve çok yönlü etkin iletişimi gerçekleştirmesi esastır. İletişim tam aksine sağlıklı olarak işlerse okul hedeflerinden uzaklaşır. Okul müdürünün sadece öğretmenlerle olan iletişimi değil, öğretmenlerin arasındaki işleyen yatay iletişimi de kontrol altına alarak, etkin hale getirmesi gerekir. Okul müdürü ve öğretmen arasındaki ilişkileri hakkında Erdoğan'ın görüşleri, “ Okul yönetiminde astlarla kurulan ilişkilerin sağlıklı olması önem arz eder. Çünkü okulun amaçlarına ulaşmasında önemli rol öğretmenlere aittir. Bu durumda müdürün öğretmenler ile iyi ilişkiler içerisinde olması gerekir. Yöneticinin onaylayıcı ve bilgilendirici bir tutum sergilemesi öğretmenlerde güven oluşturur. Okul yöneticisi öğretmenleri, kendilerinden neler beklediği, okuldaki işlemler ve kurallar hakkında, sorumluluklar ve konular, yöneticinin öğretmen performansı hakkındaki düşünceleri, öğretmenleri etkileyebilecek değişimler hakkında bilgilendirmek iyi ilişkiler adına çok önemli bir tutumdur. Yönetici öğretmenlere karşı kararlı, öğretmenlerin katılımını

sağlayan, destekleyici bir nitelikte olmalıdır.”⁸⁸ Okul müdürü öğretmenin ne beklediğini bilmeli ve bu bağlamda ilişkiler kurmalıdır.

Okulda iletişimin sağlıklı ve etkin işleminde birinci derecede okul müdürü sorumludur. Okulun yapısına baktığımızda müdür üst, öğretmen ast konumundadır. Müdürdan öğretmene doğru iletişim söz konusu olduğu takdirde dikey, yukarıdan aşağıya doğru iletişim, öğretmenenden müdüre doğru iletişim söz konusu olduğu takdirde yine dikey ama aşağıdan yukarıya doğru iletişim söz konusudur. Daha önceki bölümde de bahsettiğimiz gibi örgüt içerisinde amaçlara ulaşmada yönetici öğretmen arasındaki iletişimin yapısına göre çok yönlü ve açık bir iletişim, amacına göre ise bilgilendirici, eğitici ve etkileyici – güdüleyici bir iletişim yolu izlemesi şarttır. Söz konusu iletişim gerçekleştiğı takdirde okul amaçlarına ulaşmada önemi bir yol almış olur. Öğretmen açısından baktığımızda, öğretmen kendini bu durumda güven içinde, yüksek morale sahip ve güdülenmiş olarak hisseder.

Açıklan, okul yönetici ve öğretmen ilişkisi için,“Okul müdürü, iletişimi öğretmenlerin tutum ve davranışlarını yönlendirmek için bir araç olarak kullanmalıdır. Bunun için de okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine ve yeterliliğine sahip olması gerekmektedir. İletişimi etkili kullanabilen okul müdürü öğretmen ve diğer çalışanları kolay bir şekilde okula bağlar ve okulun amaçları doğrultusunda onları birleştirip, yönlendirir. İletişimin okul için önemini bilen yönetici, iletişim engellerini ortadan kaldırmaya çalışır. İletişim etkililiğı arttırmak için, iletişim engellerini bilmek gereklidir.”⁸⁹

Yönetici ile öğretmen arasındaki ilişkiyi belirleyen bir diğer etken de, yöneticini yetkiyi kullanım tarzıdır. Yöneticilerin yetkiyi kullanma tarzları otoriter, demokratik ve ilgisizdir. Söz konusu tarzları irdeleyecek olursak; otoriter yönetim biçimi, yöneticinin asıl ilgisi daima görev ya da iş üzerine yoğunlaşır. Yöneticinin istediğı işgörenin azami ölçüde çalışmasıdır. Otoriter yönetici, önemli kararları danışmaksızın alır, üyelere kişisel değerlendirmelerine dayalı olarak ödöl veya ceza verir. Bu yöneticiler genellikle olumsuzdurlar. Demokratik yönetim biçimi, yönetim yetkisini işgörenlerle paylaşım eğilimi taşır. Çalışanların görüşlerine, ilgilerine önem verir. Kararları alırken katılıma dayalı olarak hareket eder. Ödöl veya ceza verme eğiliminde olmadığı gibi vermesi

⁸⁸ Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2008, ss.139-142.

⁸⁹ Açıklan, A., Okul Yöneticiliğı, Ankara, 1995, s.42.

durumunda eşitliğe dayalı olarak hareket eder. İlgisiz yönetim biçimi, yetkilerini tam olarak kullanmayan yöneticilerdir. İşgörenlerin iş doyumu yöneticiyi ilgilendirmez düşüncesi hakimdir. Grubun aktivitelerine ve metotlarına serbestlik sağlar. Örgüt içerisindeki çatışmalara seyirci kalır. Yöneticiler yetkiyi kullanırken, demokratik yönetim biçimini izlemesi öğretmenler ile arasındaki iletişime olumlu yönde etki eder.⁹⁰

3.6.Okul Yöneticisi ve Öğretmen İletişimi

Okullarda yönetici – öğretmen iletişimine öğretmenlerin bakış açıları, kurumun amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Öğretmenlerin, yönetici – öğretmen arasındaki iletişime algıları önyargılı ve yanıltıcı bir işleyiş gösterdiğinde, davranış ve tutumlarda sapırmalar söz konusu olabilir. İnsanlar, kişiler hakkında az miktarda bilgiye dayandırarak çabuk izlenim edinme eğilimindedirler. Bu yüzden önemli yanlışlar yapabilirler. Algı'yı yönetici ve öğretmenin kişilik özellikleri bakımından genellemek gerekirse, öğretmenin kişilik özellikleri bakımından; öğretmenin kendisini iyi anlamış olması yöneticiyi de doğru olarak anlayabilmesini kolaylaştırır. Öğretmenin sahip olduğu kişilik özellikleri, öğretmenin yöneticileri o özellikler doğrultusunda algılamasını etkiler. Kendini anlayıp kabul eden öğretmen, yöneticiyi de anlayıp kabul edecektir.⁹¹

Öğretmenin cinsiyeti ile yöneticinin cinsiyetinin değişmesi, öğretmenin algısında farklılıklar ortaya çıkarabilir. Öğretmenin seçici algılama yapması, yönetici – öğretmen iletişiminde öğretmenin algısında düşmelere neden olur. Öğretmen yaş, mesleki kıdem gibi nedenlerden dolayı değerlere sahip olabilir ve sahip olduğu değerler doğrultusunda yönetici ile olan aralarındaki iletişimde seçici algılamalara neden olur. Seçici algılama, yönetici – öğretmen arasında algı yanılgılarına sebep olur.⁹²

Okul yöneticileri, okullarında, öğretimin etkililiğini artırılmasının önünde, ciddi engeller olduğunu ileri sürerek, mevcut duruma açıklık getirmeye çalışmaktadır. Bu durumun haklı görülebilecek yönleri olmasına rağmen, okul bazında, tamamen okul yöneticisinin aktif katılımı ve desteği ile yapılacak pek çok çalışma da bulunmaktadır. Okul yöneticisinin yetkilerinin sınırlı olması, kaynak yetersizliği, siyasal baskılar, birlikte

⁹⁰ Terzi, A.R., - Kurt, T., “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi “, MEB Dergisi, Sayı. 166, Ankara, 2005, ss.2-4.

⁹¹ Kaynak, T., Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul, 1995, s.83.

⁹² Çubukçu, Z., - Dödar, İ., “ Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri “, MEB Dergisi, Sayı. 157, Ankara, 2003, s.2.

çalışacağı öğretmeni seçememe, başarısız öğretmeni sistem dışına çıkaramama, okul yöneticisinin performans yönetimi konusundaki hazır bulunuşluluk düzeyinin düşük olması ve baskı grupları gibi unsurlar, okul yöneticisinin performans yönetimi sürecinde başarılı olmasını engelleyen olumsuz faktörler arasında yer alır. Buna karşın, okul yöneticisi, sınırlı da olsa, okul yönetiminin imkanlarını kullanarak pek çok çalışma yapabilir. Maddi özendiricilerin dışındaki ödüllerde öğretmenleri güdülemektedir. Öğretmene güven veren bir iletişim biçimi, mesleki gelişimine katkı, okulun öğrenen örgüt haline getirilmesi, dönüşümcü liderlik, paylaşımcı ve destekçi bir okul kültürü, okulda öğretmenlerin performans düzeyini artırabilir.⁹³

3.7.Okul Yönetiminde İletişim Engelleri

İletişim, bir davranış oluşturmak veya düşünceleri aktarmak amacı ile kanal vasıtasıyla alıcıya mesajın gönderilmesidir. Etkili bir iletişim sağlamak ise alıcının, mesajın, kanalın ve kaynağın yeterli özelliklere sahip olmasıdır. Bazı durumlarda etkin iletişim için gerekli olan özellikler sağlansa dahi etkili iletişim sağlanamayabilir. Bunun nedeni psikolojik veya çevreden kaynaklanan olumsuzluklar olabilir. Daha öncede bahsettiğimiz gibi okulda sağlıklı ve etkin bir iletişim şarttır.

Okullarda iletişim engelleri birden çoktur. Bütün engelleri ele almak yerine belli başlıklar altında toplamak daha verimli olur. İlgar'ın örgütlerde iletişim engelleri hakkındaki görüşleri, iletişim engelleri, çeşitli faktörlerden doğabilir. İletişime engel olan faktörlere genel olarak baktığımızda, insanların, iletişime olan ihtiyaçlarının farkında olmamaları, iletişimin öneminin yeterince kavrayamamaları, etkin iletişim yöntemlerini bilmemeleri diye sıralanabilir. Etkin iletişimi engelleyen en önemli etkenlerden biri, mesajı algılamadan önce onu yargılama ve değerlendirmeye kalkmaktır. Bir mesajı sürekli reddetmek ve ona olumsuz geri bildirimde bulunmak engelse, yine bir mesajı sürekli kabul etmek, mesaja katkıda bulunmamak ta engeldir. Okullarda öncelikle yöneticinin iletişim bilgisine sahip olması gereklidir.⁹⁴ İletişimi engelleyen faktörlere baktığımızda öncelikli karşımıza yönetici çıkar. Engellerin kötü yönü olduğu kadar, iyi yönü de vardır. Olumsuz yönü barizdir, olumlu yönü ise açık, serbest ve çok yönlü iletişim olduğu takdirde bu

⁹³ Memduhoğlu, B.H., “ Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı “, MEB Dergileri, Sayı. 153-154, Ankara, 2002, s.4.

⁹⁴ İlgar, L., Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, İstanbul, 1996, ss.47-48.

duruma yönetici hafif düzeyde engel olabilir. Bu da iletişime azda olsa sınırlılıklar getirmek olur.

Okulda yönetici-öğretmen arasındaki iletişim engelleri bir bütünün büyük parçaları açısından baktığımızda, yöneticiden kaynaklanan engeller, öğretmenden kaynaklanan engeller, psikolojik engeller, teknik ve örgütsel engeller başlıklarında incelemek daha yerinde olur.

3.7.1.Yöneticiden Kaynaklanan Engeller

Okulda birden çok nedenden olduğu kadar yöneticiden kaynaklanan engeller de vardır. Yönetici, öğretmenler arasındaki yatay ve çok yönlü iletişimi önemsemeli ve destekleyicisi olmalıdır. Yönetici öğretmenler ile arasındaki iletişimin nedenini ayırt etmelidir. Öğretmen okulun amaçları doğrultusunda mı yoksa kendi çıkarları doğrultusunda mı iletişim kuruyor, bunu bilmelidir.

Okulda iletişimi engelleyen en önemli faktörlerin başında yönetici gelir. Yönetici aynı zamanda okulda gerçekleşen iletişimde yöneticisidir. Özdemir yöneticiden kaynaklanan engeller hakkındaki görüşleri, yöneticinin olumsuz tutumları, aldığı kararlar, belli bir konu hakkındaki insiyatifi iletişime engel teşkil eder. Demokratik kuralları önemsemeyen yönetici, yönetilenlerin istek ve beklentilerini dikkate almadan isteklerinin kabulünü bekler. Oysaki liderlikte kendi isteklerini başkalarının istekleri haline getirmek vardır. Yöneticinin liderlik vasıflarını taşıması etkin iletişimi beraberinde getirir. Öğretmelerin kendilerine güvenlerini, yerine göre doğal iletişim kurmalarını sağlanması iletişim engelinin ortadan kaldırır.⁹⁵ Yönetici iletişim bilgisine sahip olmalıdır. İsminden de anlaşılacağı üzere yönetici, iletişimi olumlu yönde etkin bir şekilde yönetmelidir. “İletişim sürecindeki tıkanıklar, okul yönetimindeki en ağır sorunlardan biridir. Bilgiyi ellerinde bulunduranlar, eylemde bulunabilmek için bu bilgilere ihtiyaç duyanlara gerekeni söylemeyebilirler. Bilgiyi alanlar, onu sindirmek konusunda isteksiz ya da yeteneksiz olabilirler.”⁹⁶

⁹⁵ Özdemir, S., Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Ankara, 1998, ss.42-44.

⁹⁶ Kaya, A.R., Kitle İletişim Sistemleri, Ankara, 1985, s.179.

3.7.2.Öğretmenden Kaynaklanan Engeller

Örgütlerde, iletişimde statü farklılıklar doğurur. İletişime genel bakıldığında statü, iletişime engel olabilmektedir. Öğretmenler yöneticisi ile paylaşması gereken bilgiyi süzgeçten geçirir. Süzgeçten geçen bilgi kendi konumuna zarar verecekse iletişime geçmeyebilir. Öğretmenin kendini güven içerisinde hissetmemesi iletişimi sınırlar veya iletişime engel teşkil eder. Öğretmen yöneticisini benimsememesi durumunda iletişim halinde olmaz. Okulda öğretmenler arası iletişim engelleri de olabilmektedir. Öğretmenler kendi arasındaki iletişim tıkanıklıklarını yöneticinin çözmesini bekler. Yönetici uzlaşmayı veya öğretmenler arası etkin iletişimi sağlayamaz ise bu durumda yöneticiye doğru iletişim engeli ortaya çıkar.

Öğretmenin yukarıdan gelen iletişime kapalı olması, örgüt içindeki grup farkından doğan etkenlerden dolayı iletişime kapalı olması iletişime engeldir. Öğretmenin yeterli iletişim bilgisi olmaması, cinsiyetten doğan etkenler, kültürel farklılıklarının farkında olmaması iletişim engelleyebilir. Öğretmenlerin genç yaşta atandığı kurumlarda, yönetici – öğretmen iletişiminde yaşından kaynaklanan tecrübesizlikten dolayı iletişim sekteye uğrayabilir. Bireylerin yaşları, bulunduğu ortamlar kendisinde değer yargısını oluşturur. İletişimde algı sürecine baktığımızda kişinin değerleri, tecrübelerinden dolayı iletişimde bulunacakları kişiden beklenti içinde olabilirler. Bu durumda davranış ve tutumlarda sapmalara neden olabilir. Yine öğretmenlerin görev yaptığı okulların çevresel şartları, öğretmenleri psikolojik olarak etkileyebilmektedir. Söz konusu çevresel ortam öğretmenleri etkilemesi durumunda, öğretmenlerin yönetici – öğretmen iletişiminde algı seviyeleri değişebilir. Daha önce de bahsettiğimiz gibi kişinin algısı, kişinin bulunduğu çevreden de etkilenmektedir. Öğretmenlerin yaptığı görevdeki deneyimleri arttıkça algıları da artacaktır. Algı da kişinin deneyimleri önemli yer tutar.

3.7.3.Psikolojik Engeller

Yönetici - öğretmen arasındaki iletişim engellerinin bir başka sebebi de psikolojik etkenlerdir. Yönetici veya öğretmenin olaylara bakış açısı, algıları, önyargıları, değerleri, beklentileri iletişime psikolojik engeldir.

Barutçugil'in iletişimde psikolojik engeller hakkındaki görüşü, iletişimde psikolojik engelleri bir bütün olarak değil parçalar halinde inceleyecek olursak; Önyargılı olmak; yöneticinin öğretmene karşı ön yargılı olması iletişimin etkinliğini azaltır. Anlatılanların anlamını engelleyen tavırlar; iletişim halinde iken saldırgan, çekingen, gözleri kaçırma kısacası beden dilini aşırı ölçüde kullanması iletişime engeldir. Konuşma Arzusu; yönetici öğretmen iletişim halinde iken taraflardan birinin konuşma isteğinin fazla olması dinlemeyi zorlaştırabilir. Odaklanamama; yönetici yoğun ve uzun bir iş gününün sonunda sıkılmış ve yorgun olabilir. Çalışanlardan gelen mesaja geri bildirim olumsuz olabilir. Kendini gelen mesaja odaklayamaz. Bu durumda iletişim sağlanamaz ve engel teşkil eder. Beklentiler; iletişime geçecek öğretmen veya yönetici karşısındakine mesajı gönderir ancak, karşı taraf o an beklenti içerisinde olabilir ve gelen mesaj bu beklentiye cevap vermez ise kendi beklediği yönde geri bildirimde bulunabilir.⁹⁷ Söz konusu psikolojik engeller ortaya çıktığında yönetici öğretmen arasında iletişim sağlanamaz, böylece okul amaçlarından uzaklaşır.

Yönetici ya da öğretmenler bazı durumlarda algılamada seçilerek, algılamak istedikleri şeyleri algılamama eğilimi göstermektedirler. Sabit fikirli, yenilik ve gelişmelere kapalı, basmakalıp düşüncelere sahip olan yönetici ya da öğretmenler göndericiden gelen mesajları algılamayıp, ilgisiz kalırlar veya göndericinin vermek istediği mesajdan farklı bir anlam çıkarırlar. İnsanlar bazen inançlarını, duygularını tehdit edebilecek, ya da inançlarına, duygularına ters düşebilecek bilgi ya da haberleri bilinçli olarak engelleme, duymama çabası içine girerek algılamada savunmacılığı yönelebilirler. Önyargılar, basmakalıp düşünceler ve buna benzer duygular iletişimin amacına ulaşmasını engeller.⁹⁸

3.7.4.Teknik Engeller

Bilindiği gibi iletişime teknik olarak baktığımızda, iletişimin kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirimden oluştuğu söylenebilir. İletişimde teknik engeller çoğu zaman kanaldan kaynaklanır. İletişim kanallarının çoğu çeşitli teknik kargaşa nedeniyle mesajın kaybolması, ertelenmesi ve yanlış anlaşılmasına neden olur. Gönderilen mesajın ulaşmasında gürültü de önem arz eder. Gürültü mesajın iletilmesinde veya algılanmasında

⁹⁷ Barutçugil, İ., Yöneticinin Yönetimi, İstanbul, 2006, ss.114-116.

⁹⁸ Doğan, M., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir, 1995, ss.264-265.

belirsizliklere neden olur. İletişimin engellenmesinde sadece gürültü değil başka etkenlerde vardır. Okullarda hiyerarşik düzen içerisinde birden çok mesaj olabileceği için mesajın alıcıya ulaşmasına kadar bozulabilmektedir, bu durum iletişime engeldir.⁹⁹ İletişimde teknik engeller daha çok kanal boyutuyla ilgilidir.

Okullarda yönetici – öğretmen arasındaki iletişimde teknik engeller kanal boyutu yani, hiyerarşi kullanılması durumunda daha çok ortaya çıkar. Yönetici sözlü ve yüz yüze iletişim kurabileceği durumlarda yazılı iletişimi tercih ederse bu durum öğretmende güvensizlik oluşturabilir. Okullarda formal iletişim kanalları önceden belirlenir ve hiyerarşik bir yol izlerler. Öğretmenin şikayetlerini ilçeye bildirmeden önce müdür yardımcısı ve sonra müdürle görüşmesi ve şikayetini iletmesi gibi ilişkilerde kanal formal iletişim kanalıdır. İletişimin 5 duyusu iletişim kanallarıdır. Telefonla yapılan görüşmede ise kanal telefon hatlarıdır. Gerek hatlardaki cızırtılar gerekse duylardaki arızalar iletişimi engeller.¹⁰⁰

3.8.Okul Yönetiminde İletişim Engellerini Aşma Yolları

Okullarda yönetici ve öğretmen arasında gerçekleşen iletişime engel olan etkenleri aşmak öncelikle söz konusu etkenleri ortadan kalkmasıyla olur. Psikolojik, teknik, öğretmen veya yöneticiden kaynaklanan sorunların ortadan kaldırılmasıyla engeller aşılmış olur. Tutar'ın iletişim engellerini aşma yolları hakkındaki görüşleri, “ Etkili bir iletişim kurabilmek için iletişim engelleri ortadan kaldırmak mümkündür. Öncelikle iletişime başlarken kaynak sözlü mesajları, alıcının algılayabileceği şekilde göndermelidir. Kaynağın gönderdiği mesajlar sadece sözlü olmayıp, görsel, işitsel ve mimiklerden oluşmalıdır. Gönderilecek mesajın içeriği alıcının ilgisini çekecek nitelikte olmalıdır veya ilgi çekici örneklerle desteklenmelidir. Kaynak ve alıcının bulunduğu çevre iletişime elverişli olup, alıcıyı etkileyici bir kanalla iletmelidir. Kaynak ve alıcının fiziksel ve psikoloji rahatsızlıkları giderilmelidir. Mesajın alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı geri bildirimle kontrol edilmelidir. Söz konusu bu engellerin ortadan kaldırılmasından etkin yönetsel iletişim becerisi yeterlidir.”¹⁰¹ İletişim engellerinin ortadan kaldırılmasında yönetsel iletişim becerisinin öncelikli olarak okul yöneticilerinde bulunması gereklidir.

⁹⁹ Robbins, S.P., Örgütsel Davranışın Temelleri, (Çev. A., Öztürk,), Eskişehir, 1994, s.143.

¹⁰⁰ Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1983, s.119.

¹⁰¹ Tutar, a.g.k., s.98.

Yönetici - öğretmen arasındaki iletişim engellerini kaldırırken, öncelikle kişisel ve çevresel engelleri aşmak, karşılıklı empatik iletişim kurmak, güdüleyici geri bildirimlerde bulunmak, ikna edici iletişim kurmak iletişim engellerinin aşılmasında yeterlidir. Söz konusu davranışların liderlik rollerinde bulunduğu unutulmamalıdır. Her yöneticinin liderlik vasfıyla görev yapması birçok sorunu ortadan kaldıracaktır.

III.BÖLÜM

YÖNETİCİ – ÖĞRETMEN İLETİŞİMİ

(İstanbul ili Küçükçekmece İlçesi İlköğretim Okulları Örneği)

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ile verilen çözümlenip yorumlanmasına ilişkin bilgiler verilmektedir.

1.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Yönetici – öğretmen arasındaki iletişim hakkındaki yapılan bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. “Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışır.”¹⁰²

İlköğretim okullarında yönetici - öğretmen arasındaki iletişim sürecinde, karşılaşılabilecek olası durumlar anket ifadelerine dönüştürülerek, bu ifadelere ilişkin öğretmen görüşleri betimlenmeye çalışılmıştır. Anket ifadelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem, mezun olduğu fakülte, eğitim düzeyi, iletişim becerileri alıp almadığı ve okulun bulunduğu semte bağlı olarak anlamlı şekilde değişip değişmediği test edilemeye çalışılmıştır.

1.1.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2007 - 2008 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece İlçe’si İlköğretim Okullarında görev yapan 2456 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise Küçükçekmece İlköğretim okullarında 2007 - 2008 eğitim öğretim yılında görev yapan değişik branşlardaki 213 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi seçilmiştir.” Basit tesadüfi örnekleme, evrendeki tüm elemanların birbirine eşit seçilme şansına sahip oldukları örnekleme türüdür. Basit tesadüfi örneklemede, evrendeki eleman türlerinden her birinden örnekleme girenlerin sayısı, tümü ile şansa bırakılmıştır.”¹⁰³

¹⁰² Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, 1995, s.27.

¹⁰³ Karasar, a.g.k., s.34.

1.2. Veri Toplama Aracı

Bir araştırma veri olmadan yürütülemez. “ Veri toplama, bir anlamda olgular hakkında gözlemde bulunmak demektir. Araştırmanın asıl amacı, olguları tanıtmak ve bunlar arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Veri toplama ile ilgili beş çeşit uygulamadan söz edilebilir. Bunlar anket, görüşme, gözlem, örnekleme tekniği ve belgesel kaynak taramasıdır. En çok uygulanan yöntem anket sorularıdır.”¹⁰⁴ Araştırmada veri toplama aracı olarak İlköğretim Okullarında yönetici - öğretmen İletişimi Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Bu araçların özellikleri ise şöyle;

1.2.1. İlköğretim Okullarında Yönetici – Öğretmen İletişimi Ölçeği

Bu ölçek 32 maddeden oluşmaktadır. 32 madde personeli tanıma boyutu, katılım boyutu, etkileme boyutu, eşitlik boyutu olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Maddelerin boyutlara göre dağılımı ise şöyle; Personeli tanıma boyutu (1, 10, 11, 22, 28, 30 ve 31.) maddelerinde oluşmaktadır. Katılım boyutu (2, 4, 5, 6, 9, 15, 17, 26 ve 32.) maddelerden oluşmaktadır. Etkileme boyutu (3, 13, 16, 19, 20, 21, 23, 24 ve 25.) maddelerden oluşmaktadır. Eşitlik boyutu ise (7, 8, 12, 14, 18, 27 ve 29.) maddelerden oluşmaktadır. Söz konusu ölçekte ifadeler, her zaman (5), sık sık (4), bazen (3), çok az (2) ve hiçbir zaman (1) olmak üzere beş aşamalı likert tipi derecelendirme anahtarında değerlendirilmektedir. Ölçek daha önce Gültekin ve Karlı tarafından uygulanmış ve ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı sırasıyla ,9613 ve ,746 olarak bulunmuştur. Yaptığımız araştırmanın Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı, personeli tanıma boyutu için (,821), katılım boyutu için (,876), etkileme boyutu için (,821), eşitlik boyutu için (,801) ve ölçeğin tamamı için (,950) olarak hesaplanmıştır.

1.2.2. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmanın kişisel bilgi formu kısmı öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem, mezun olduğu fakülte, eğitim düzeyi, iletişim becerileri ve okulun bulunduğu semt durumları hakkında bilgi toplamak üzere geliştirilmiştir.

¹⁰⁴ Seyidoğlu, H., Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, İstanbul, 2003, s.36.

1.3.Verilerin Toplanması

Anket formları İstanbul ili Küçükçekmece İlçe'si ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Anket formları elden öğretmenlere 250 adet verilmiş ve aralarında elemeler yapılarak 213 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Okullarda önce müdürlere anket oluru gösterilmiş ve öğretmenlerin derslerini aksatmayacak şekilde doldurmaları sağlanmıştır.

1.4.Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlemesinde SPSS (Statistical Package For Social Sciences) Windows Release 15.0 paket programından yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ilköğretim okullarında öğretmen – eğitim yöneticisi iletişimi ölçeği toplam 32 madde ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan 5'li likert ölçeği 1'den 5'e kadar olan değerlendirme ölçeği olup beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları belirlenmiştir. Puan aralıkları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1.Ölçek Seçenekleri ile Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Her Zaman	5	4.20 – 5.00
Sık Sık	4	3.40 – 4.19
Bazen	3	2.60 – 3.39
Çok Az	2	1.80 – 2.59
Hiçbir Zaman	1	1.00 – 1.79

Ölçekte en çok 160, en düşük ise 32 puan alınmaktadır. Puanların yükselmesi öğretmen – eğitim yöneticisi arasındaki iletişimin güçlü olduğu anlamına gelir. Kullanılan ölçekte puanlandırma sırasında 7, 13, 14, 15, 20, 21, 22, 24, 25, 27, 28 ve 32. maddeler negatif sorular olduğu için, puanlama etkisi düşünülerek bu soruların cevapları ters çevrilmiştir. Araştırma grubu öğretmenlerin demografik özelliklerin belirleyici frekans ve yüzde değerleri çıkarılarak, ölçeğin tüm boyutları ve toplam puanları için frekans (f), ortalama ($\bar{x}$) ve standart sapma (ss) puanları hesaplanmıştır. Gruplar içinde normal dağılım özelliği göstermeyen ($n < 30$) gruplar için non – parametrik teknikler, normal

dağılım özelliği gösteren dağılımlar içinse parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Örneklem grubu ilköğretim okulu öğretmenlerinin, ilköğretim okullarında yönetici – öğretmen iletişimi ölçeğinden aldıkları puanların; cinsiyet, iletişim eğitimi alma durumu değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız grup t-testi uygulanacaktır. Yine öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanların, yaş, branş, kıdem, mezun olunan fakülte türü, öğrenim durumu ve okulun bulunduğu semt değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için non – parametrik Kruskal Wallis – H testi uygulanacaktır. Söz konusu H testi sonucunda gruplar arasında fark bulunduğu, farklılıkların kaynağını belirlemek üzere Mann Whitney – U testi uygulanacaktır.

2. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu başlıkta araştırmadan elde edilen veriler, kişisel bilgilere ilişkin bulgu ve yorumlar, öğretmen görüşlerine ilişkin bulgu ve yorumlar, alt problemlere ilişkin bulgu ve yorumlar başlıkları altında incelenmiştir.

2.1. Örneklem Grubunun Genel Yapısına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılan örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem, mezun olunan fakülte, eğitim düzeyi, iletişim becerileri ile ilgili kurs – seminer veya eğitim alma durumu ve okulun bulunduğu semt değişkenine göre dağılımlara yer verilmiştir.

Tablo 2. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni İçin f ve % Değerleri

Cinsiyet	f	%
Erkek	95	44,6
Kadın	118	55,4
Toplam	213	100,00

Tablo 2’de örneklem grubundaki öğretmenlerin 95’i (% 44,6) erkek, 118’i (%55,4) kadın olmak üzere 213 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır. Tablo 2 değerlendirildiğinde kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazladır.

Öğretmenlik mesleğini, özel hayatına daha fazla zaman ayırması sebebi ile daha çok bayanlar tercih etmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 3. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Yaş Değişkeni İçin *f*ve % Değerleri

Yaş	<i>f</i>	%
21 – 25	34	%16,0
26 – 30	65	%30,5
31 – 35	44	%20,7
36 – 40	26	%12,2
41 – 45	18	%8,5
46 – 50	15	%7,0
51 ve Üzeri	11	%5,2
Toplam	213	100,00

Tablo 3'te örneklem grubundaki öğretmenlerin; 34'ü (% 16,0) 21 – 25 yaş grubunda, 65'i (% 30,5) 26 – 30 yaş grubunda, 44'ü (% 20,7) 31 – 35 yaş grubunda, 26'sı (% 12,2) 36 – 40 yaş grubunda, 18'i (%8,5) 41 – 45 yaş grubunda, 15'i (% 7,0) 46 – 50 yaş grubunda, 11'i (% 5,2) 51 ve üzeri yaş grubunda bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin daha çok 26 – 30 yaş grubunda olduğu söylenebilir. Küçükçekmece İlçe'si zorunlu eğitim bölgesinde olması sebebi ile öğretmen açığı fazladır. Öğretmen açığının fazla olması MEB'in bu bölgeye daha çok atama yaptığını gösterir. 26 -30 yaş grubunun fazla olması, ilk atamanın fazla olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 4. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Branş Değişkeni İçin f ve %**Değerleri**

Branş	f	%
Sınıf Öğretmeni	127	59,6
Matematik Öğretmeni	15	7,0
Müzik Öğretmeni	4	1,9
İş Eğitimi Öğretmeni	3	1,4
Yabancı Dil Öğretmeni	12	5,6
Türkçe Öğretmeni	17	8,0
Fen Bilgisi Öğretmeni	5	2,3
Beden Eğitimi Öğretmeni	3	1,4
Görsel Sanatlar Öğretmeni	4	1,9
Okul Öncesi Öğretmeni	2	,9
Diğer	21	9,9
Toplam	213	100,00

Tablo 4'te örneklem grubunu oluşturan öğretmenler, 127'si (% 59,6) Sınıf Öğretmeni, 15'i (% 7,0) Matematik Öğretmeni, 4'ü (% 1,9) Müzik Öğretmeni, 3'ü (% 1,4) İş Eğitimi Öğretmeni, 12'si (% 5,6) Yabancı Dil Öğretmeni, 17'si (% 8,0) Türkçe Öğretmeni, 5'i (% 2,3) Fen Bilgisi Öğretmeni, 3'ü (% 1,4) Beden Eğitimi Öğretmeni, 4'ü (% 1,9) Görsel Sanatlar Öğretmeni, 2'si (% 0,9) Okul Öncesi Öğretmeni, 21'i (% 9,9) diğer branşlardan oluşmaktadır. Bu sonuçlara göre grubu oluşturan öğretmenlerden çoğu sınıf öğretmenidir. İlköğretim okullarının yapısı gereği sınıf öğretmeni daha fazladır. Sınıf öğretmeni yüzdesinin fazla olması bu sebepten kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 5. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin f ve %**Değerleri**

Mesleki Kıdem	f	%
1 – 5	78	%36,6
6 – 10	63	%29,6
11 – 15	32	%15,0
16 – 20	14	%6,6
21 ve üzeri	26	%12,2
Toplam	213	100,00

Tablo 5’te örneklem grubunu oluşturan öğretmenler, 78’i (% 36,6) 1 – 5 yıl mesleki kıdemli, 63’ü (% 29,6) 6 – 10 yıl mesleki kıdemli, 32’si (% 15,0) 11 – 15 yıl mesleki kıdemli, 14’ü (% 6,6) 16 – 20 yıl mesleki kıdemli, 26’sı (% 12,2) 21 ve üzeri yıl mesleki kıdemli öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu sonuçlara bakıldığında kıdem olarak daha çok 1 – 5 yıl kıdemlilerdir. 1 – 5 yıl kıdeminin fazla olması, Küçükçekmece İlçe’sine ilk atama yapılan öğretmen sayısının fazla olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 6. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Mezuniyet Değişkeni İçin f ve %

Değerleri

Mezun Olduğu Fakülte	f	%
Eğitim Fakültesi	139	%65,3
Teknik Eğitim Fakültesi	3	%1,4
Mühendislik Fakültesi	6	%2,8
Fen Edebiyat Fakültesi	29	%13,6
Diğer Fakülteler	36	%16,9
Toplam	213	100,00

Tablo 6’da örneklem grubunu oluşturan öğretmenler, 139’u (% 65,3) Eğitim Fakültesi, 3’ü (% 1,4) Teknik Eğitim Fakültesi, 6’sı (% 2,8) Mühendislik Fakültesi, 29’u (% 13,6) Fen Edebiyat Fakültesi, 36’sı (% 16,9) diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu sonuçlara bakıldığında öğretmenler daha çok Eğitim Fakültesi mezunudur. Normal şartlarda sadece eğitim fakültesi olması gerekirken, geçmiş yıllarda öğretmen açığını kapatmak için bakanlık farklı fakültelerden de öğretmen alımı yapmıştır.

Tablo 7. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin f ve %

Değerleri

Eğitim Düzeyi	f	%
Ön Lisans	18	%8,5
Lisans	183	%85,9
Yüksek Lisans	8	%3,8
Diğer	4	%1,9
Toplam	213	100,00

Tablo 7’de örneklem grubunu oluşturan öğretmenler, 18’i (% 8,5) ön lisans, 183’ü (% 85,9) lisans, 8’i (% 3,8) yüksek lisans, 4’ü (% 1,9) diğer eğitim düzeylerinde öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin eğitim düzeyleri daha çok lisans düzeyindedir. Lisans mezunu fazla olması, günümüz kanunlarında öğretmen olabilmek için lisans mezuniyeti şartı aranmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 8.Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin İletişim Eğitimi Değişkeni İçin *f*ve % Değerleri

İletişim Eğitimi	<i>f</i>	%
Evet, aldım.	93	%43,7
Hayır, almadım.	120	%56,3
Toplam	213	100,00

Tablo 8’de örneklem grubunu oluşturan öğretmenler, 93’ü (% 43,7) iletişim eğitimi veya semineri alanlardan, 120’si (% 56,3) iletişim eğitimi almayan öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin iletişim eğitim alanlar ile almayanların oranı birbirine yakın olsa da, öğretmenler daha çok iletişim eğitimi veya semineri almayanlardan oluşmaktadır. Öğretmenlerin iletişim eğitimine ilgilerinin fazla olmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 9. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okulun Bulunduğu Semt Değişkeni İçin *f*ve % Değerleri

Okulun Bulunduğu Semt	<i>f</i>	%
Merkezdeki Okul	99	%46,5
Gece Kondu Bölgesindeki Okul	55	%25,8
Toplu Konutlar İçerisindeki Okul	59	%27,7
Toplam	213	100,00

Tablo 9’da örneklem grubunu oluşturan öğretmenler, 99’u (% 46,5) merkezdeki okullarda, 55’i (% 25,8) gece kondu bölgesindeki okullarda, 59’u (% 27,7) toplu konutlar içerisindeki okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin daha çok merkezdeki okullarda görev yaptıkları söylenebilir. Merkezdeki okulların fazla olmasının sebebi, Küçükçekmece İlçe’sindeki ilköğretim okullarının çoğunluğunun merkezi yerlerde olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

2.2.Ölçek Cevaplarına İlişkin Bulgular Ve Yorumlar

Araştırmadan elde edilen demografik verilere göre örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin yönetici – öğretmen iletişim ölçeğindeki 32 maddeye ilişkin verdikleri cevaplara ait bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 10. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz İlgili Alanlarımızı Bilir” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	14	%6,6
Çok az	50	%23,5
Bazen	65	%30,5
Sık sık	45	%21,1
Her zaman	39	%18,3
Toplam	213	100,00

Tablo 10’da örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz ilgi alanlarımızı bilir sorusuna; 14’ü (% 6,6) hiçbir zaman, 50’si (% 23,5) çok az, 65’i (% 30,5) bazen, 45’i (% 21,1) sık sık, 39’u (% 18,3) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenlerin ilgi alanlarını bilmemesi durumunda iletişim zayıflar. Bu sonuçlara göre ilköğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerin ilgi alanları ile çok ilgili olmadığı söylenebilir

Tablo 11. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Çatışmaları Kaybedenin Olmadığı Bir Yöntemle Çözmeye Çalışır” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	5	%2,3
Çok az	15	%7,0
Bazen	70	%32,9
Sık sık	78	%36,6
Her zaman	45	%21,1
Toplam	213	100,00

Tablo 11’de örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz çatışmaları kaybedenin olmadığı bir yöntemle çözmeye çalışır sorusuna; 5’i (% 2,3) hiçbir zaman, 15’i (% 7,0) çok az, 70’i (% 32,9) bazen, 78’i (% 36,6) sık sık, 45’i (% 21,1) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin, çatışmayı aşma yollarına göre davranması okulda iletişimi güçlendirir. Sonuçlara göre ilköğretim okulu yöneticileri çatışmaları kaybedenin olmadığı bir yöntemle çözdüğü söylenebilir.

Tablo 12. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Öğretmenler Üzerinde Güven Duygusu Yaratır ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f* ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	6	%2,8
Çok az	15	%7,0
Bazen	62	%29,1
Sık sık	69	%32,4
Her zaman	61	%28,6
Toplam	213	100,00

Tablo 12’de örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz öğretmenler üzerinde güven duygusu yaratır sorusuna; 6’sı (% 2,8) hiçbir zaman, 15’i (% 7,0) çok az, 62’si (% 29,1) bazen, 69’u (% 32,4) sık sık, 61’i (% 28,6) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin öğretmenler üzerinde güven hissi uyandırması öğretmenlerin motivasyonunu artırır ve yönetici - öğretmen iletişimini güçlendirir. Sonuçlara göre, ilköğretim okulu yöneticileri, öğretmenler üzerinde güven duygusu yarattığı söylenebilir.

Tablo 13. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Zümrelerin Kendi Sorunlarını O Zümrenin Kendi Öğretmeniyle Tartışır ve Çözüm Arar ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	8	%3,8
Çok az	24	%11,3
Bazen	63	%29,6
Sık sık	55	%25,8
Her zaman	63	%29,6
Toplam	213	100,00

Tablo 13’te örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz zümrelerin kendi sorunlarını o zümrenin kendi öğretmeniyle tartışır ve çözüm arar sorusuna; 8’i (% 3,8) hiçbir zaman, 24’ü (% 11,3) çok az, 63’ü (% 29,6) bazen, 55’i (% 25,8) sık sık, 63’ü (% 29,6) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Okullarda her branşın kendi arasında toplanması zümre olarak ifade edilir. Yöneticinin, her branşın sorununu bizzat kendisi ile halletmesi, iletişime olumlu yönde etki eder. Sonuçlara göre, ilköğretim okulu yöneticileri zümrelerin kendi sorunlarını, zümrenin kendi öğretmen ile tartışıp çözüm aradığı söylenebilir.

Tablo 14. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Alınacak Kararlara Öğretmenlerinde Katılmasına Dikkat Eder ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	4	%1,9
Çok az	24	%11,3
Bazen	51	%23,9
Sık sık	75	%35,2
Her zaman	59	%27,7
Toplam	213	100,00

Tablo 14’te örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz alınacak kararlara öğretmenlerinde katılmasına dikkat eder sorusuna; 4’ü (% 1,9) hiçbir zaman, 24’ü (% 11,3) çok az, 51’i (% 23,9) bazen, 75’i (% 35,2) sık sık, 59’u (% 27,7) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin okulda alınacak kararlara,

öğretmenlerin katılımını sağlaması, öğretmenlerin motivasyonunu artırır ve iletişimin güçlü olmasına katkıda bulunur. Sonuçlara göre, ilköğretim okulu yöneticileri, alınacak kararlara öğretmenlerinde katılmasına dikkat ettiği söylenebilir.

Tablo 15. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Öğretmenlerin Önerdiği Fikirlerle Önem Verir” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	7	%3,3
Çok az	21	%9,9
Bazen	52	%24,4
Sık sık	75	%35,2
Her zaman	58	%27,2
Toplam	213	100,00

Tablo 15’te örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz öğretmenlerin önerdiği fikirlerle önem verir sorusuna; 7’si (% 3,3) hiçbir zaman, 21’i (% 9,9) çok az, 52’si (% 24,4) bazen, 75’i (% 35,2) sık sık, 58’i (% 27,2) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Okulda ortaya çıkabilecek problem ya da eğitimin geliştirilmesi için yöneticinin, öğretmenlerden gelecek önerileri, fikirleri dikkate alması okulun amaçlarını gerçekleştirmede ve iletişimin güçlenmesinde önemli katkıda bulunur. Sonuca göre, ilköğretim okulu yöneticileri öğretmenlerin önerdiği fikirlerle önem verdiği, söylenebilir.

Tablo 16. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Öğretmenleri Uyarmadan Ceza Verme Eğilimindedir” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve %

Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	142	%66,7
Çok az	39	%18,3
Bazen	17	%8,0
Sık sık	10	%4,7
Her zaman	5	%2,3
Toplam	213	100,00

Tablo 16’da örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz öğretmenleri uyarmadan ceza verme eğilimindedir sorusuna; 5’i (% 2,3) her zaman, 10’u (% 4,7) sık sık, 17’si (% 8,0) bazen, 39’u (% 18,3) çok az, 142’si (% 66,7) hiçbir zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenlerin kurumda uyması gereken kurallara uymaması durumunda, uyarmadan ceza verme eğiliminde olamaması, öğretmenlerin etkili öğretmen – eğitim yöneticisi iletişimini güçlendirir. İlköğretim okulu yöneticileri öğretmenleri uyarmadan ceza verme eğiliminde olmadığı söylenebilir.

Tablo 17. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Öğretmenlerle Eşit İlişki Kurmaya Önem Verir” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve %

Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	5	%2,3
Çok az	23	%10,8
Bazen	56	%26,3
Sık sık	79	%37,1
Her zaman	50	%23,5
Toplam	213	100,00

Tablo 17’de örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz öğretmenlerle eşit ilişki kurmaya önem verir sorusuna; 5’i (% 2,3) hiçbir zaman, 23’ü (% 10,8) çok az, 56’sı (% 26,3) bazen, 79’u (% 37,1) sık sık, 50’si (% 23,5) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, öğretmen ve diğer çalışanlarla okulun amaçlarını gerçekleştirmede sağlıklı ve güçlü bir iletişim kurması gerekir. Bu bağlamda, yönetici çalışanlarına karşı her daim eşit olmalıdır. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle eşit ilişki kurmaya önem verdiği söylenebilir.

Tablo 18. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Görevlendireceği Bir Konu İçin, Bu Görevlendirme İle İlgili Düşüncelerimize Başvurur” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	6	%2,8
Çok az	27	%12,7
Bazen	68	%31,9
Sık sık	74	%34,7
Her zaman	38	%17,8
Toplam	213	100,00

Tablo 18’de örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz görevlendireceği bir konu için, bu görevlendirme ile ilgili düşüncelerimize başvurur sorusuna; 6’sı (% 2,8) hiçbir zaman, 27’si (% 12,7) çok az, 68’i (% 31,9) bazen, 74’ü (% 34,7) sık sık, 38’i (% 17,8) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenlere yapacakları iş ve işlemler için görüşlerini alarak motive etmelidir. İlköğretim okulu yöneticilerinin görevlendireceği bir konu için, bu görevlendirme ile ilgili öğretmenlerin düşüncelerine başvurduğu söylenebilir.

Tablo 19. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Güçlü Yönlerimizi Bilir” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	15	%7,0
Çok az	41	%19,2
Bazen	65	%30,5
Sık sık	52	%24,4
Her zaman	40	%18,8
Toplam	213	100,00

Tablo 19’da Örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz güçlü yönlerimizi bilir sorusuna; 15’i (% 7,0) hiçbir zaman, 41’i (% 19,2) çok az, 65’i (% 30,5) bazen, 52’si (% 24,4) sık sık, 40’ı (% 18,8) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, personelinin bireysel özelliklerini bilmesi, öğretmenler ile kuracağı iletişimi olumlu yönde etkiler. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin güçlü yönlerini kısmen bildiği söylenebilir.

Tablo 20. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Bizleri Okulun Vazgeçilmezi Olarak Görür ve Değerlendirmelerini Bu Anlayışla Yapar” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	13	%6,1
Çok az	35	%16,4
Bazen	57	%26,8
Sık sık	56	%26,3
Her zaman	52	%24,4
Toplam	213	100,00

Tablo 20’de örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz bizleri okulun vazgeçilmezi olarak görür ve değerlendirmelerini bu anlayışla yapar sorusuna; 13’ü (% 6,1) hiçbir zaman, 35’i (% 16,4) çok az, 57’si (% 26,8) bazen, 56’sı (% 26,3) sık sık, 52’si (% 24,4) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenlerin motivasyonunu sağlamak için onların okuldaki görevlerinde başarılarını pekiştirmelidir. Okul için değerli olduklarını hissettirmesi öğretmenin motivasyonunu ve iletişimini olumlu yönde etkiler. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin okulun vazgeçilmezleri olarak gördüğü ve değerlendirmelerini bu anlayışla yaptığı söylenebilir.

Tablo 21. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Öğretmenlerin Başarılarını Kutlar ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	4	%1,9
Çok az	25	%11,7
Bazen	49	%23,0
Sık sık	65	%30,5
Her zaman	70	%32,9
Toplam	213	100,00

Tablo 21’de örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz öğretmenlerin başarılarını kutlar sorusuna; 4’ü (% 1,9) hiçbir zaman, 25’i (% 11,7) çok az, 49’u (% 23,0) bazen, 65’i (% 30,5) sık sık, 72’si (% 32,9) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler; öğretmenlerin yaptıkları iş karşısında başarılarını kutlaması öğretmenleri motive eder ve bu durumda eşit davrandığının göstergesi olur, iletişimin

güçlenmesine katkıda bulunur. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin başarılarını kutladığı söylenebilir.

Tablo 22. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Nutuk Şeklinde Konuşur” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f* ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	31	%14,6
Çok az	56	%26,3
Bazen	70	%32,9
Sık sık	36	%16,9
Her zaman	20	%9,4
Toplam	213	100,00

Tablo 22’de örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz nutuk şeklinde konuşur sorusuna; 20’si (% 9,4) her zaman, 36’sı (% 16,9) sık sık, 70’i (% 32,9) bazen, 56’sı (% 26,3) çok az, 31’i (% 14,6) hiçbir zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenlere nutuk şeklinde konuşmak yerine, daha duyarlı konuşması, öğretmenler ile olan iletişimine önemli katkıda bulunur. İlköğretim okulu yöneticileri öğretmenlere karşı kısmen nutuk şeklinde konuştuğu söylenebilir.

Tablo 23. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Bazı Öğretmenlerin Hatalarını Göz Ardı Eder, Bazı Öğretmenlerinkini de Etmez” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f* ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	47	%22,1
Çok az	63	%29,6
Bazen	59	%27,7
Sık sık	28	%13,1
Her zaman	16	%7,5
Toplam	213	100,00

Tablo 23’te örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz bazı öğretmenlerin hatalarını göz ardı eder, bazı öğretmenlerinkini de etmez sorusuna; 16’sı (% 7,5) her zaman, 28’i (% 13,1) sık sık, 59’u (% 27,7) bazen, 63’ü (% 29,6) çok az, 47’si (% 22,1) hiçbir zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenlerin

hata yapmaları durumunda, her öğretmene eşit davranması, öğretmenler ile olan iletişimini güçlendirir. İlköğretim okulu yöneticileri bazı öğretmenlerin hatalarını göz ardı edip bazı öğretmenlerin hatalarını göz ardı etmediği söylenebilir.

Tablo 24. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Her Şeyi Kendisinin Daha İyi Bildiğini Düşünür ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f* ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	49	%23,0
Çok az	50	%23,5
Bazen	59	%27,7
Sık sık	38	%17,8
Her zaman	17	%8,0
Toplam	213	100,00

Tablo 24’te örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz her şeyi kendisinin daha iyi bildiğini düşünür sorusuna; 17’si (% 8,0) her zaman, 38’i (% 17,8) sık sık, 59’u (% 27,7) bazen, 50’si (% 23,5) çok az, 49’u (% 23,0) hiçbir zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, okulun amaçları doğrultusunda yapacakları işlerde, öğretmenlerin fikrine de başvurması, karar katılmalarını sağlaması iletişimi güçlendirir. İlköğretim okulu yöneticileri kısmen her şeyi kendisinin daha iyi bildiğini düşündüğü söylenebilir.

Tablo 25. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Öğretmenlere Sen Benim İçin Değerlisin Mesajını Verir” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f* ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	11	%5,2
Çok az	33	%15,5
Bazen	77	%36,2
Sık sık	37	%22,1
Her zaman	45	%21,1
Toplam	213	100,00

Tablo 25’te örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz öğretmenlere sen benim için değerlisin mesajını verir sorusuna; 11’i (% 5,2) hiçbir zaman, 33’ü (%

15,5) çok az, 77'si (% 36,2) bazen, 37'si (% 22,1) sık sık, 45'i (% 21,1) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, çalışanlarda güven hissi uyandırmak için, öğretmenlere değerli olduklarının hissettirmeleri, yönetici - öğretmen iletişimini güçlendirir. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere kısmen sen benim için değerlisin mesajını verdikleri söylenebilir.

Tablo 26. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Öğretmenlerden de Öğrendiklerinin Olduğunu İfade Eder” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve %

Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	8	%3,8
Çok az	35	%16,4
Bazen	76	%35,7
Sık sık	54	%25,4
Her zaman	40	%18,8
Toplam	213	100,00

Tablo 26’da örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz öğretmenlerden de öğrendiklerinin olduğunu ifade eder sorusuna; 8’i (% 3,8) hiçbir zaman, 35’i (% 16,4) çok az, 76’sı (% 35,7) bazen, 54’ü (% 25,4) sık sık, 40’ı (% 18,8) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. İlköğretim okulu yöneticileri kısmen öğretmenlerden de öğrendiklerinin olduğunu ifade ettiği söylenebilir. Yöneticiler, karşılaştıkları olay ve durumlarda, öğretmenlerden öğrenebileceği şeylerin olduğunu hissettirmesi, öğretmenlerin alınacak kararlara katılımını sağlaması, yönetici - öğretmen iletişimini güçlendirir.

Tablo 27. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz İlgi Alanlarımıza Saygı Duyar” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	9	%4,2
Çok az	21	%9,9
Bazen	68	%31,9
Sık sık	63	%29,6
Her zaman	52	%24,4
Toplam	213	100,00

Tablo 27’de örneklem grubundaki öğretmenlerin, yöneticimiz ilgi alanlarımıza saygı duyar sorusuna; 9’u (% 4,2) hiçbir zaman, 21’i (% 9,9) çok az, 68’i (% 31,9) bazen, 63’ü (% 29,6) sık sık, 52’si (% 24,4) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, çalışanların kişilik özelliklerine, ilgi alanlarına saygı duyması, öğretmenlerin motivasyonunu artırır. Sonuçlara göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin ilgi alanlarına saygı duyduğu söylenebilir.

Tablo 28. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Dünya Görüşümüze Katılmasa da Saygı Duyar ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f* ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	2	%,9
Çok az	18	%8,5
Bazen	48	%22,5
Sık sık	78	%36,6
Her zaman	67	%31,5
Toplam	213	100,00

Tablo 28’de örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz dünya görüşümüze katılmasa da saygı duyar sorusuna; 2’si (% ,9) hiçbir zaman, 18’i (% 8,5) çok az, 48’i (% 22,5) bazen, 78’i (% 36,6) sık sık, 67’si (% 31,5) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenlerin her konuda kendi ile aynı düşünemeyeceklerinin farkında olması ve buna göre öğretmenlere saygı duyması aralarındaki iletişime olumlu yönde katkıda bulunur. Sonuçlara göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin dünya görüşüne katılmasa da saygı duyduğu söylenebilir.

Tablo 29. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimiz Yaptığımız İşlerle İlgili Olumsuz Yorumlar Yapar” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f* ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	61	%28,6
Çok az	61	%28,6
Bazen	67	%31,5
Sık sık	16	%7,5
Her zaman	8	%3,8
Toplam	213	100,00

Tablo 29’da örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz yaptığımız işlerle ilgili olumsuz yorumlar yapar sorusuna; 61’i (% 28,6) hiçbir zaman, 61’i (% 28,6) çok az, 67’si (% 31,5) bazen, 16’sı (% 7,5) sık sık, 8’i (% 3,8) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, astlarının yaptığı işlerde olumlu yaklaşması, öğretmenlerin motivasyonunu artırır ve yapacakları işlerde daha verimli, istekli olurlar. Sonuçlara göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin yaptığı işlerle ilgili olumsuz yorum yapmadığı söylenebilir.

Tablo 30. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimizin Sözleri İncinmemize Neden Olur” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f* ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	61	%28,6
Çok az	61	%28,6
Bazen	64	%30,0
Sık sık	9	%4,2
Her zaman	18	%8,5
Toplam	213	100,00

Tablo 30’da örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimizin sözleri incinmemize neden olur sorusuna; 9’u (% 4,2) her zaman, 18’i (% 8,5) sık sık, 64’ü (% 30,0) bazen, 61’i (% 28,6) çok az, 61’i (% 28,6) hiçbir zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin, öğretmenlerin yaptıkları iş ve işlemler karşısında söyleyeceklerine dikkat etmeleri ve öğretmenleri motive edici sözler söylemesi öğretmenlerin motivasyonunu artırır, böylece okulda etkili bir iletişim olur. Sonuçlara

göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenleri incitecek sözler söylemediği söylenebilir.

Tablo 31. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimiz Öğretmenlerin Değersiz Olduğunu Hissettirir ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f* ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	116	%54,5
Çok az	43	%20,2
Bazen	33	%15,5
Sık sık	13	%6,1
Her zaman	8	%3,8
Toplam	213	100,00

Tablo 31’de örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz öğretmenlerin değersiz olduğunu hissettirir sorusuna; 8’i (% 3,8) her zaman, 13’ü (% 6,1) sık sık, 33’ü (% 15,5) bazen, 43’ü (% 20,2) çok az, 116’sı (% 54,5) hiçbir zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin, öğretmenlere karşı onları iyi tanıdığı ve değerli oldukları hissini vermesi aralarındaki iletişimi güçlendirir. Sonuçlara göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenleri değersiz hissettirmedeği söylenebilir.

Tablo 32. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Öğretmenler Okul Yöneticimiz Tarafından Dikkate Alınır ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f* ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	9	%4,2
Çok az	23	%10,8
Bazen	49	%23,0
Sık sık	78	%36,6
Her zaman	54	%25,4
Toplam	213	100,00

Tablo 32’de örneklem grubundaki öğretmenlerin, öğretmenler okul yöneticimiz tarafından dikkate alınır sorusuna; 9’u (% 4,2) hiçbir zaman, 23’ü (% 10,8) çok az, 49’u (% 23,0) bazen, 78’i (% 36,6) sık sık, 54’ü (% 25,4) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin bu davranışı, öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı bir durumdur. Daha öncede bahsedildiği gibi, motivasyonun artması iletişimin güçlenmesi

anlamına gelmektedir. Bu sonuçlara göre ilköğretim okulu yöneticilerini öğretmenleri dikkate aldığı söylenebilir.

Tablo 33. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Öğretmenler Okul Yöneticimiz Tarafından Yanlış Anlaşırlar ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	57	%26,8
Çok az	70	%32,9
Bazen	67	%31,5
Sık sık	13	%6,1
Her zaman	6	%2,8
Toplam	213	100,00

Tablo 33'te örneklem grubundaki öğretmenlerin, öğretmenler okul yöneticimiz tarafından yanlış anlaşılırlar sorusuna; 6'sı (% 2,8) her zaman, 13'ü (% 6,1) sık sık, 67'si (% 31,5) bazen, 70'i (% 32,9) çok az, 57'si (% 26,8) hiçbir zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenlerin davranışlarına ön yargılı olmaması gerçekleri daha iyi görmesinde etkili olur. Sonuçlara göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenleri yanlış anlamadığı söylenebilir.

Tablo 34. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Öğretmenler Okul Yöneticimiz Tarafından Dışlanmış Hissettirilir ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	113	%53,1
Çok az	48	%22,5
Bazen	34	%16,0
Sık sık	12	%5,6
Her zaman	6	%2,8
Toplam	213	100,00

Tablo 34'te örneklem grubundaki öğretmenlerin, öğretmenler okul yöneticimiz tarafından dışlanmış hissettirilir sorusuna; 6'sı (% 2,8) her zaman, 12'si (% 5,6) sık sık, 34'ü (% 16,0) bazen, 48'i (% 22,5) çok az, 113'ü (% 53,1) hiçbir zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenlere yapılacak işlerde eşit görev

dağılımı yapması, her öğretmene gereken ölçüde sorumluluk vermesi yönetici - öğretmen iletişimini güçlendirir. Sonuçlara göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenleri dışlanmış hissettirmedeği söylenebilir.

Tablo 35. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “ Okul Yöneticimiz Öğretmenlerin Söylediklerini Dikkate Alır” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	7	%3,3
Çok az	22	%10,3
Bazen	64	%30,0
Sık sık	69	%32,4
Her zaman	51	%23,9
Toplam	213	100,00

Tablo 35’te örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz öğretmenlerin söylediklerini dikkate alır sorusuna; 7’si (% 3,3) hiçbir zaman, 22’si (% 10,3) çok az, 64’ü (% 30,0) bazen, 69’u (% 32,4) sık sık, 51’i (% 23,9) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenlere alınacak kararlarda söylediklerini dikkate alması iletişim güçlendirir. Bu sonuçlara göre ilköğretim okulu yöneticilerini öğretmenlerin söylediğini dikkate aldığı söylenebilir.

Tablo 36. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimiz Kendisini Öğretmenlerden İmtiyazlı Görür” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	69	%32,4
Çok az	54	%25,4
Bazen	50	%23,5
Sık sık	26	%12,2
Her zaman	14	%6,6
Toplam	213	100,00

Tablo 36’da örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz kendisini öğretmenlerden imtiyazlı görür sorusuna; 14’ü (% 6,6) her zaman, 26’sı (% 12,2) sık sık, 50’si (% 23,5) bazen, 54’ü (% 25,4) çok az, 69’u (% 32,4) hiçbir zaman görüşünde

olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin, öğretmenlere okulun amaçlarını gerçekleştirmede herkesin sorumluluğu olduğu ve bunda kimsenin imtiyazlı olmadığını göstermesi, eşit ilişki kurduğunun göstergesidir. Yöneticinin eşit olması öğretmenlerle olan iletişimini güçlendirir. Sonuçlara göre, ilköğretim okulu yöneticileri kendisini öğretmenlerden imtiyazlı görmediği söylenebilir.

Tablo 37. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimiz Öğretmenlerin Zayıf Yönlerini Dile Getirir” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	42	%19,7
Çok az	65	%30,5
Bazen	77	%36,2
Sık sık	17	%8,0
Her zaman	12	%5,6
Toplam	213	100,00

Tablo 37’de örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz öğretmenlerin zayıf yönlerini dile getirir yargısına 12’si (% 5,6) her zaman, 17’si (% 8,0) sık sık, 77’si (% 36,2) bazen, 65’i (% 30,5) çok az, 42’si (% 19,7) hiçbir zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenleri tanınması ve tanıdığı yönleriyle zayıf yönlerini kapatması veya olumlu yönlerini ortaya çıkarması iletişimi güçlendirir. Sonuçlara göre, ilköğretim okulu yöneticileri kısmen öğretmenlerin zayıf yönlerini dile getirdiği söylenebilir.

Tablo 38. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimiz Öğretmenleri Ödüllendirmede Objektif Davranır” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	16	%7,5
Çok az	23	%10,8
Bazen	66	%31,0
Sık sık	56	%26,3
Her zaman	52	%24,4
Toplam	213	100,00

Tablo 38’de örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz öğretmenleri ödüllendirmede objektif davranır sorusuna; 16’sı (% 7,5) hiçbir zaman, 23’ü (% 10,8) çok az, 66’sı (% 31,0) bazen, 56’sı (% 26,3) sık sık, 52’si (% 24,4) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlara göre, ilköğretim okulu yöneticileri ödüllendirmede objektif davrandığı söylenebilir. Yöneticiler, öğretmenlerin okulun amaçları doğrultusunda, üstün gayret gösterenlere eşit davranması ve ödüllendirmesi, öğretmenler ile olan iletişimini güçlendirir.

Tablo 39. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimiz Öğretmenlerin Güçlü Yönlerini Dile Getirir ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	11	%5,2
Çok az	31	%14,6
Bazen	73	%34,3
Sık sık	53	%24,9
Her zaman	45	%21,1
Toplam	213	100,00

Tablo 39’da örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz öğretmenlerin güçlü yönlerini dile getirir sorusuna; 11’i (% 5,2) hiçbir zaman, 31’i (% 14,6) çok az, 73’ü (% 34,3) bazen, 53’ü (% 24,9) sık sık, 45’i (% 21,1) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenlerin güçlü yönlerini ifade etmesi motive olmalarına yardımcı olur. Bu sonuçlara göre, ilköğretim okulu yöneticileri, kısmen öğretmenlerin güçlü yönlerini dile getirmedeği söylenebilir.

Tablo 40. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimiz Öğretmenlerin Sorunlarıyla İlgilenir ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f*ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	13	%6,1
Çok az	28	%13,1
Bazen	55	%25,8
Sık sık	61	%28,6
Her zaman	56	%26,3
Toplam	213	100,00

Tablo 40'ta örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenir sorusuna; 13'ü (% 6,1) hiçbir zaman, 28'i (% 13,1) çok az, 55'i (% 25,8) bazen, 61'i (% 28,6) sık sık, 56'sı (% 26,3) her zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenlerini yakından tanımalı, onların sorunlarını bilmesi ve çözüm araması öğretmenlerin motivasyonunu artırır, böylece aralarındaki iletişim olumlu yönde artar. Bu sonuçlara göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilendiği söylenebilir.

Tablo 41. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin “Okul Yöneticimiz Sadece Kendisinin Önemsemediği Konuları Öğretmenlerle Konuşur ” Sorusuna Verdikleri Cevaplara ait *f* ve % Değerleri

Katılım Düzeyi	<i>f</i>	%
Hiçbir Zaman	55	%25,8
Çok az	46	%21,6
Bazen	63	%29,6
Sık sık	31	%14,6
Her zaman	18	%8,5
Toplam	213	100,00

Tablo 41'de örneklem grubundaki öğretmenlerin, okul yöneticimiz sadece kendisinin önemsemediği konuları öğretmenlerle konuşur sorusuna; 18'i (% 8,5) her zaman, 31'i (% 14,6) sık sık, 63'ü (% 29,6) bazen, 46'sı (% 21,6) çok az, 55'i (% 25,8) hiçbir zaman görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, okulun amaçları doğrultusunda veya birebir ilişkilerinde karşı tarafında düşüncelerine önem vermesi, dinlemesi öğretmenler ile olan iletişiminin etkili olmasını sağlar. Sonuçlara göre, ilköğretim okulu yöneticileri kısmen sadece kendisinin önemsemediği konuları konuştuğu söylenebilir.

2.3.Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılan örneklem grubunun yönetici - öğretmen iletişimine ilişkin cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem, mezun olduğu fakülte, mezuniyet derecesi, iletişim eğitimi alıp almadığı ve okulun bulunduğu semt değişkeni açısından değerlendirilmesi ele alınacaktır.

Tablo 42. İlköğretim Okullarında Yönetici - Öğretmen İletişiminin Cinsiyet Değişkeni Açısından Yapılan t-Testi Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	f	x	ss	t	P
Personeli Tanıma	Erkek	95	3,63	,81	1,960	,052
	Kadın	118	3,41	,77		
Katılım	Erkek	95	3,60	,80	,540	,590
	Kadın	118	3,54	,75		
Etkileme	Erkek	95	3,66	,69	,529	,598
	Kadın	118	3,71	,68		
Eşitlik	Erkek	95	3,74	,77	,245	,807
	Kadın	118	3,71	,72		
Toplam	Erkek	95	3,66	,71	,645	,520
	Kadın	118	3,59	,68		

Tablo 42’de ilköğretim okullarında yönetici - öğretmen iletişiminin cinsiyet değişkeni açısından yapılan t-testi analizi sonuçları verilmiştir. İlköğretim okullarında yönetici – öğretmen iletişimde; Personeli Tanıma, Katılım, Etkileme, Eşitlik alt boyutlarında cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p > ,05$) bir fark saptanamamıştır. Yöneticiler, okulun işleyişinde verilecek sorumluklar veya gösterilen davranışlarda öğretmenlerin kadın veya erkek olmasının sorun olmayacağını öğretmenlere hissettirmelidir. Aksi durumda farklılığı hissedenden öğretmenlerin yönetici ile olan iletişimleri zayıf olur. Kadın öğretmen ile erkek öğretmenin yöneticileri olan iletişimleri karşılaştırıldığında, ortalama puanlarının toplamına bakıldığında, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yöneticileri olan iletişimlerinin nispeten daha güçlü olduğu söylenebilir. Alt boyutlardaki ortalama puanlarına bakıldığında, etkileme boyutunda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre yönetici ile olan iletişimlerinin daha güçlü olduğu söylenebilir. Yöneticilerin, davranışları ve yönetim tarzıyla kadın öğretmenleri daha çok etkilediği söylenebilir. İlköğretim okullarının yöneticilerine genel olarak bakıldığında, erkek yöneticinin yoğunlukta olduğu görülür. Bu bakımdan erkek yöneticiler, hem cinsleri ile örgüt dışı paylaşımlarının daha fazla ve rahattır. Bu bakımdan erkek öğretmen – yönetici iletişiminin güçlü olduğu söylenebilir.

Tablo 43. İlköğretim Okullarında Yönetici - Öğretmen İletişiminin İletişim Eğitimi Alma Değişkeni Açısından Yapılan t-Testi Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	<i>f</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Personeli Tanıma	Evet, aldım.	93	3,56	,78	,865	,388
	Hayır, almadım.	119	3,46	,81		
Katılım	Evet, aldım.	93	3,59	,76	,587	,558
	Hayır, almadım.	119	3,53	,78		
Etkileme	Evet, aldım.	93	3,71	,64	,570	,569
	Hayır, almadım.	119	3,66	,71		
Eşitlik	Evet, aldım.	93	3,69	,71	,480	,631
	Hayır, almadım.	119	3,74	,76		
Toplam	Evet, aldım.	93	3,64	,66	,426	,670
	Hayır, almadım.	119	3,60	,71		

Tablo 43'te ilköğretim okullarında yönetici - öğretmen iletişiminin iletişim eğitimi alma değişkeni açısından yapılan t-testi analizi sonuçları verilmiştir. İlköğretim okullarında yönetici – öğretmen iletişiminin Personeli Tanıma, Katılım, Etkileme, Eşitlik alt boyutlarında iletişim eğitimi alma değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p > ,05$) bir fark saptanamamıştır. İletişimin bilinçli olarak yapılması, alıcı ve verici arasında etkili bir iletişimin oluşmasına katkıda bulunur. İletişimin bilinçli yapılması, alıcı veya vericinin iletişim hakkında eğitim alması bilinçli iletişim kurmakta etkilidir. Bu sonuçlara göre ilköğretim okullarında yönetici – öğretmen iletişiminde, Personeli Tanıma, Katılım, Etkileme, Eşitlik alt boyutlarında iletişim eğitimi alan öğretmenler ile iletişim eğitimi almayan öğretmenlerin, eğitim yöneticisi olan iletişimlerinde anlamlı farklılık yoktur. Ortalama puanlarına bakıldığında öğretmenlerin yöneticileri ile olan iletişimlerinin güçlü olduğu görülür. İletişim eğitimi alan öğretmen ile almayan öğretmen karşılaştırıldığında, toplamda iletişim eğitimi alan öğretmenlerin diğerlerine göre yöneticileri ile nispeten daha güçlü bir iletişimi olduğu söylenebilir. Daha öncede belirtildiği gibi, iletişim eğitimi alan öğretmenler yöneticileri ile daha bilinçli ve etkili bir iletişim kurarlar. Ancak, eşitlik alt boyutunda iletişim eğitimi alan öğretmenlerin diğerlerine göre ortalama puanları düşüktür. İletişim eğitimi alan öğretmenler, iletişim eğitimi almayanlara göre ölçeğin eşitlik alt boyutunda diğerlerine göre daha olumsuz baktıkları söylenebilir.

Tablo 44. İlköğretim Okullarında Yönetici - Öğretmen İletişiminin Yaş Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis – H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	f	Xsıra	x	sd	P
Personeli Tanıma	21 – 25	34	79,82	27,222	6	,000
	26 – 30	65	86,48			
	31 – 35	44	118,97			
	36 – 40	26	127,90			
	41 – 45	18	138,58			
	46 – 50	15	133,17			
	51 ve üstü	11	127,64			
Katılım	21 – 25	34	94,38	18,746	6	,005
	26 – 30	65	85,94			
	31 – 35	44	117,17			
	36 – 40	26	132,19			
	41 – 45	18	134,03			
	46 – 50	15	110,00			
	51 ve üstü	11	121,91			
Etkileme	21 – 25	34	96,32	11,714	6	,069
	26 – 30	65	89,50			
	31 – 35	44	117,68			
	36 – 40	26	124,81			
	41 – 45	18	119,11			
	46 – 50	15	120,80			
	51 ve üstü	11	119,95			
Eşitlik	21 – 25	34	92,87	16,016	6	,014
	26 – 30	65	87,31			
	31 – 35	44	125,17			
	36 – 40	26	116,69			
	41 – 45	18	125,36			
	46 – 50	15	120,27			
	51 ve üstü	11	123,32			
Toplam	21 – 25	34	89,51	20,470	6	,002
	26 – 30	65	85,42			
	31 – 35	44	121,09			
	36 – 40	26	127,31			
	41 – 45	18	132,44			
	46 – 50	15	120,33			
	51 ve üstü	11	124,36			

Tablo 44’te ilköğretim okullarında yönetici - öğretmen iletişiminin yaş değişkeni açısından değerlendirilmesi için, öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla Kruskal Wallis – H Testi uygulanmıştır. İlköğretim okullarında yönetici - öğretmen iletişiminin etkileme alt boyutunda anlamlı bir fark saptanamamıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin etkileme alt boyutunda branşları açısından öğretmen – eğitim yöneticisi iletişiminin güçlü olduğu söylenebilir. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenleri etkilediği söylenebilir. Ancak, yaş grupları karşılaştırıldığında 21 – 30 yaş grupları arası diğer gruplara göre ortalama puanları daha düşüktür. 21 – 30 yaş grubunun 30 yaş’tan sonraki gruplara göre yöneticilerinde daha az etkilendikleri söylenebilir.

İlköğretim okullarında yönetici - öğretmen iletişimi ölçeği personeli tanıma alt boyutunda öğretmenin yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p = ,000 < ,05$) bir fark saptanmıştır. Bu işlemin ardından Kruskal Wallis – H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla Mann Whitney – U testi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda farklılığın 31 – 35 yaş grubundaki öğretmenlerin, 21 – 25 yaş ve 26 – 30 yaş grubundaki öğretmenler arasından 31 – 35 yaş grubundaki öğretmenlerin lehine olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin yaşları arttıkça personeli tanıma alt boyutundaki puanları da artmaktadır. 31 yaş’tan sonraki yaş grupları, yöneticilerinin personeli yeteri kadar tanıdığı söylenebilir.

İlköğretim okullarında yönetici - öğretmen iletişimi ölçeğinin katılım alt boyutunda öğretmenin yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p = ,005 < ,05$) bir fark saptanmıştır. Bu işlemin ardından Kruskal Wallis – H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla Mann Whitney – U testi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda farklılığın 31 – 35 yaş grubundaki öğretmenlerin, 21 – 25 yaş ve 26 – 30 yaş grubundaki öğretmenler arasından 31 – 35 yaş grubundaki öğretmenlerin lehine olduğu saptanmıştır. Bu yaş grubundan sonra katılım boyutu maddelerinden aldıkları puanlarda artmaktadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin yaşları arttıkça, yöneticilerin alınacak kararlara öğretmenlerinde katılımını sağladığı söylenebilir.

İlköğretim okullarında yönetici - öğretmen iletişimi ölçeği eşitlik alt boyutunda öğretmenin yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p = ,014 < ,05$) bir fark

saptanmıştır. Bu işlemin ardından Kruskal Wallis – H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla Mann Whitney – U testi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda farklılığın 31 – 35 yaş grubundaki öğretmenlerin, 21 – 25 yaş ve 26 – 30 yaş grubundaki öğretmenler arasında 31 – 35 yaş grubundaki öğretmenlerin lehine olduğu saptanmıştır. Bu yaş grubundan sonra eşitlik boyutu maddelerinden aldıkları puanlarda artmaktadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin yaşları arttıkça, yöneticilerinin öğretmenlere eşit davrandığı söylenebilir.

İlköğretim okullarında yönetici - öğretmen iletişimi ölçeği toplamında öğretmenin yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p = ,002 < ,05$) bir fark saptanmıştır. Bu işlemin ardından Kruskal Wallis – H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla Mann Whitney – U testi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda farklılığın 31 – 35 yaş grubundaki öğretmenlerin, 21 – 25 yaş ve 26 – 30 yaş grubundaki öğretmenler arasında 31 – 35 yaş grubundaki öğretmenlerin lehine olduğu saptanmıştır. Bu yaş grubundan sonra maddelerin tamamından aldıkları puanlarda artmaktadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin yaşları arttıkça, yöneticileri ile olan iletişimlerinin daha güçlü olduğu söylenebilir.

Tablo 45. İlköğretim Okullarında Yönetici – Öğretmen İletişiminin Branş Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis – H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Branş	<i>f</i>	Xsıra	x	sd	P
Personeli Tanıma	Sınıf Öğretmeni	127	100,84	9,305	10	,503
	Matematik Öğretmeni	15	123,33			
	Müzik Öğretmeni	4	116,50			
	İş Eğitimi Öğretmeni	3	123,50			
	Yabancı Dil Öğretmeni	12	110,54			
	Türkçe Öğretmeni	17	108,15			
	Fen Bilgisi Öğretmeni	5	132,70			
	Beden Eğitimi Öğretmeni	3	77,67			
	Görsel Sanatlar Öğretmeni	4	175,50			
	Okul Öncesi Öğretmeni	2	101,25			
	Diğer Branşlar	21	111,02			
Katılım	Sınıf Öğretmeni	127	96,80	15,619	10	,111
	Matematik Öğretmeni	15	121,20			
	Müzik Öğretmeni	4	127,50			
	İş Eğitimi Öğretmeni	3	140,83			
	Yabancı Dil Öğretmeni	12	140,00			
	Türkçe Öğretmeni	17	105,94			
	Fen Bilgisi Öğretmeni	5	133,10			
	Beden Eğitimi Öğretmeni	3	88,83			
	Görsel Sanatlar Öğretmeni	4	175,88			
	Okul Öncesi Öğretmeni	2	107,00			
	Diğer Branşlar	21	115,07			
Etkileme	Sınıf Öğretmeni	127	99,11	13,896	10	,178
	Matematik Öğretmeni	15	110,90			
	Müzik Öğretmeni	4	123,50			
	İş Eğitimi Öğretmeni	3	86,83			
	Yabancı Dil Öğretmeni	12	128,83			
	Türkçe Öğretmeni	17	113,94			
	Fen Bilgisi Öğretmeni	5	132,00			
	Beden Eğitimi Öğretmeni	3	110,00			
	Görsel Sanatlar Öğretmeni	4	194,00			
	Okul Öncesi Öğretmeni	2	80,00			
	Diğer Branşlar	21	113,17			
	Sınıf Öğretmeni	127	97,45	15,518	10	,114
	Matematik Öğretmeni	15	109,67			

Eşitlik	Müzik Öğretmeni	4	129,88			
	İş Eğitimi Öğretmeni	3	91,17			
	Yabancı Dil Öğretmeni	12	136,96			
	Türkçe Öğretmeni	17	110,76			
	Fen Bilgisi Öğretmeni	5	148,40			
	Beden Eğitimi Öğretmeni	3	115,00			
	Görsel Sanatlar Öğretmeni	4	183,00			
	Okul Öncesi Öğretmeni	2	119,50			
	Diğer Branşlar	21	113,90			
Toplam	Sınıf Öğretmeni	127	97,78			
	Matematik Öğretmeni	15	116,27			
	Müzik Öğretmeni	4	124,25			
	İş Eğitimi Öğretmeni	3	116,17			
	Yabancı Dil Öğretmeni	12	130,71			
	Türkçe Öğretmeni	17	111,18	13,785	10	,183
	Fen Bilgisi Öğretmeni	5	138,90			
	Beden Eğitimi Öğretmeni	3	98,83			
	Görsel Sanatlar Öğretmeni	4	186,88			
	Okul Öncesi Öğretmeni	2	100,50			
	Diğer Branşlar	21	113,57			

Tablo 45’te ilköğretim okullarında yönetici – öğretmen iletişimi branş değişkeni açısından değerlendirilmesi için öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla Kruskal Wallis – H Testi uygulanmıştır. İlköğretim okullarında yönetici - öğretmen iletişimi ölçeği personeli tanıma, katılım, etkileme, eşitlik alt boyutlarında ve toplamında öğretmenin branş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p > ,05$) bir fark saptanamamıştır. Ölçeğin katılın alt boyutunda, diğer branşların ortalama puanları karşılaştırıldığında, sınıf öğretmenlerin ortalama puanları diğer branşların ortalama puanlarına göre düşüktür. Yöneticilerin, diğer branşlara göre sınıf öğretmenini alınacak kararlara katılımını sağlamadığı söylenebilir. Yine ölçeğin toplamına bakıldığında, sınıf öğretmenlerinin diğer branşlara göre ortalama puanlara düşüktür. Bu bakımdan, yöneticiler ile sınıf öğretmenleri arasındaki iletişimin diğer branşlara göre daha zayıf olduğu söylenebilir.

Tablo 46. İlköğretim Okullarında Yönetici – Öğretmen İletişiminin Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis – H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	f	Xsıra	x	sd	P
Personeli Tanıma	1 – 5	78	88,47	13,695	4	,008
	6 – 10	63	114,30			
	11 – 15	32	109,67			
	16 – 20	14	121,96			
	21 ve üzeri	26	133,56			
Katılım	1 – 5	78	97,19	4,039	4	,401
	6 – 10	63	108,21			
	11 – 15	32	112,38			
	16 – 20	14	121,86			
	21 ve üzeri	26	118,90			
Etkileme	1 – 5	78	101,28	5,815	4	,213
	6 – 10	63	111,41			
	11 – 15	32	92,64			
	16 – 20	14	113,57			
	21 ve üzeri	26	127,62			
Eşitlik	1 – 5	78	97,36	5,664	4	,226
	6 – 10	63	113,52			
	11 – 15	32	101,47			
	16 – 20	14	106,64			
	21 ve üzeri	26	127,12			
Toplam	1 – 5	78	95,03	6,537	4	,162
	6 – 10	63	112,21			
	11 – 15	32	105,28			
	16 – 20	14	116,93			
	21 ve üzeri	26	127,06			

Tablo 46’da ilköğretim okullarında yönetici – öğretmen iletişiminin mesleki kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesi için öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla Kruskal Wallis – H Testi uygulanmıştır. İlköğretim okullarında yönetici öğretmen iletişimi ölçeği katılım, etkileme, eşitlik alt boyutlarında ve toplamında öğretmenin mesleki kıdem değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p > ,05$) bir fark saptanamamıştır. Ancak ölçeğin katılım ve eşitlik alt boyutlarında gruplar arası puanlara bakıldığında 1 – 5 grubundaki öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre ortalama puanları daha düşüktür. Bu

bakımdan 1 – 5 grubundaki öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre yöneticileri olan iletişimi zayıf olduğu söylenebilir. Yöneticiler, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça aralarındaki iletişimde daha güçlendiği söylenebilir

İlköğretim okullarında yönetici - öğretmen iletişimi ölçeği personeli tanıma alt boyutunda öğretmenin mesleki kıdem değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p = ,008 < ,05$) bir fark saptanmıştır. Bu işlemin ardından Kruskal Wallis – H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla Mann Whitney – U testi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda farklılığın 6 – 10 yıl mesleki kıdemli grubundaki öğretmenlerin, 1 – 5 yıl mesleki kıdemli grubundaki öğretmenler arasından 6 – 10 yıl mesleki kıdemli grubundaki öğretmenlerin lehine olduğu saptanmıştır. Diğer boyutlarda olduğu gibi 1 – 5 yıl mesleki kıdemli öğretmen grubunun diğer gruplara göre ortalama puanları daha düşüktür. Bu sonuca göre öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça yöneticilerin personelini daha iyi tanıdığı söylenebilir.

Tablo 47. İlköğretim Okullarında Yönetici – Öğretmen İletişiminin Mezun Olunan Fakülte Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis – H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Mezun Olunan Fakülte	<i>f</i>	Xsıra	x	sd	P
Personeli Tanıma	Eğitim Fakültesi	139	99,31	10346	4	,035
	Teknik Eğitim Fakültesi	3	145,17			
	Mühendislik Fakültesi	6	159,33			
	Fen Edebiyat Fakültesi	29	125,40			
	Diğer	36	109,99			
Katılım	Eğitim Fakültesi	139	101,27	4,952	4	,292
	Teknik Eğitim Fakültesi	3	152,83			
	Mühendislik Fakültesi	6	132,75			
	Fen Edebiyat Fakültesi	29	114,52			
	Diğer	36	114,96			
Etkileme	Eğitim Fakültesi	139	103,81	4,572	4	,334
	Teknik Eğitim Fakültesi	3	166,50			
	Mühendislik Fakültesi	6	85,25			
	Fen Edebiyat Fakültesi	29	114,10			
	Diğer	36	112,25			
Eşitlik	Eğitim Fakültesi	139	101,42	4,793	4	,309
	Teknik Eğitim Fakültesi	3	153,67			
	Mühendislik Fakültesi	6	101,67			
	Fen Edebiyat Fakültesi	29	119,52			
	Diğer	36	115,44			
Toplam	Eğitim Fakültesi	139	101,15	5,390	4	,250
	Teknik Eğitim Fakültesi	3	157,33			
	Mühendislik Fakültesi	6	127,42			
	Fen Edebiyat Fakültesi	29	119,97			
	Diğer	36	111,54			

Tablo 47’de ilköğretim okullarında yönetici – öğretmen iletişiminin mezun olunan fakülte değişkeni açısından değerlendirilmesi için öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla Kruskal Wallis – H Testi uygulanmıştır. İlköğretim okullarında yönetici öğretmen iletişimi ölçeği katılım, etkileme, eşitlik alt boyutlarında ve toplamında öğretmenin mezun olunan fakülte değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p > ,05$) bir fark saptanamamıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin mezun olunan fakülte açısından katılım, etkileme, eşitlik alt boyutlarında ve toplamında yöneticilerin öğretmenler ile olan iletişiminin etkilenmediği söylenebilir.

İlköğretim okullarında yönetici - öğretmen iletişimi ölçeğinin personeli tanıma alt boyutunda öğretmenin mezun olunan fakülte değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p = ,035 < ,05$) bir fark saptanmıştır. Bu işlemin ardından Kruskal Wallis – H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla Mann Whitney – U testi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda farklılığın eğitim fakültesi mezunu grubundaki öğretmenlerin, mühendislik ve fen edebiyat fakültesi grubundaki öğretmenler arasından eğitim fakültesi mezunu grubundaki öğretmenlerin aleyhine olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin, eğitim fakültesi grubundaki öğretmenleri diğer gruptaki öğretmenlere göre daha az tanıdığı söylenebilir.

Tablo 48. İlköğretim Okullarında Yönetici – Öğretmen İletişiminin Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis – H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	f	Xsıra	x	sd	P
Personeli Tanıma	Ön Lisans	18	128,28	3,735	3	,292
	Lisans	183	104,21			
	Yüksek Lisans	8	106,13			
	Diğer	4	140,75			
Katılım	Ön Lisans	18	122,92	1,696	3	,638
	Lisans	183	104,99			
	Yüksek Lisans	8	108,75			
	Diğer	4	123,63			
Etkileme	Ön Lisans	18	125,78	4,665	3	,198
	Lisans	183	104,49			
	Yüksek Lisans	8	97,88			
	Diğer	4	155,75			
Eşitlik	Ön Lisans	18	130,47	5,558	3	,135
	Lisans	183	103,53			
	Yüksek Lisans	8	110,06			
	Diğer	4	154,00			
Toplam	Ön Lisans	18	127,53	3,925	3	,270
	Lisans	183	104,24			
	Yüksek Lisans	8	104,69			
	Diğer	4	145,38			

Tablo 48’de ilköğretim okullarında yönetici – öğretmen iletişiminin eğitim düzeyi değişkeni açısından değerlendirilmesi için görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla Kruskal Wallis – H Testi uygulanmıştır. İlköğretim okullarında yönetici - öğretmen iletişimi ölçeğinin personeli tanıma, katılım, etkileme, eşitlik alt boyutlarında ve toplamında öğretmenin eğitim düzeyi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p > ,05$) bir fark saptanamamıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin eğitim düzeyi açısından, yöneticilerin öğretmenler ile olan iletişimde eğitim seviyesinin etkili olmadığı söylenebilir.

Tablo 49. İlköğretim Okullarında Yönetici – Öğretmen İletişiminin Okulun Bulunduğu Semt Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis – H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	f	Xsıra	x	sd	P
Personeli Tanıma	Merkezdeki Okul	99	112,83	17,511	2	,000
	Gecekondü Bölgesindeki Okul	55	78,17			
	Toplu Konutlar İçerisindeki Okul	59	124,08			
Katılım	Merkezdeki Okul	99	113,99	23,642	2	,000
	Gecekondü Bölgesindeki Okul	55	73,40			
	Toplu Konutlar İçerisindeki Okul	59	126,59			
Etkileme	Merkezdeki Okul	99	106,63	19,636	2	,000
	Gecekondü Bölgesindeki Okul	55	80,86			
	Toplu Konutlar İçerisindeki Okul	59	131,98			
Eşitlik	Merkezdeki Okul	99	106,68	14,744	2	,001
	Gecekondü Bölgesindeki Okul	55	84,37			
	Toplu Konutlar İçerisindeki Okul	59	128,64			
Toplam	Merkezdeki Okul	99	110,77	20,674	2	,000
	Gecekondü Bölgesindeki Okul	55	77,00			
	Toplu Konutlar İçerisindeki okul	59	128,64			

Tablo 49’da ilköğretim okullarında yönetici – öğretmen iletişiminin okulun bulunduğu semt değişkeni açısından değerlendirilmesi için öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla Kruskal Wallis – H Testi uygulanmıştır. İlköğretim okullarında yönetici öğretmen iletişimi ölçeğinin personeli tanıma, katılım, etkileme, eşitlik alt boyutlarında ve toplamında öğretmenin okulun bulunduğu semt değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p > ,05$) bir fark saptanmıştır.

İlköğretim okullarında yönetici öğretmen iletişimi ölçeği personeli tanıma alt boyutunda okulun bulunduğu semt değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p = ,000 < ,05$) bir fark saptanmıştır. Bu işlemin ardından Kruskal Wallis – H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla Mann Whitney – U testi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda farklılığın gecekondü bölgesi grubundaki öğretmenlerin, merkezdeki ve toplu konutlar içerisindeki okul grubundaki öğretmenler arasından gecekondü bölgesi grubundaki öğretmenlerin aleyhine olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre gecekondü bölgesi grubundaki öğretmenlerin personeli tanıma alt boyutundaki

ortalama puanları düşüktür. Sırayla merkezdeki ve toplu konutlar içerisindeki okul grubundaki öğretmenlerin personeli tanıma alt boyutunda ortalama puanları yükselmektedir. Gecekondu bölgesindeki okullarda görev yapan yöneticilerin, diğer merkez ve toplu konutlardaki okul yöneticilerine göre öğretmenlerini daha az tanıdıkları söylenebilir.

İlköğretim okullarında yönetici - öğretmen iletişimi ölçeği katılım alt boyutunda, okulun bulunduğu semt değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p = ,000 < ,05$) bir fark saptanmıştır. Bu işlemin ardından Kruskal Wallis – H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla Mann Whitney – U testi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda farklılığın gecekondu bölgesi grubundaki öğretmenlerin, merkezdeki ve toplu konutlar içerisindeki okul grubundaki öğretmenler arasından gecekondu bölgesi grubundaki öğretmenlerin aleyhine olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre gecekondu bölgesi grubundaki öğretmenlerin katılım alt boyutundaki ortalama puanları daha düşüktür. Sırayla merkezdeki ve toplu konutlar içerisindeki okul grubundaki öğretmenlerin ortalama puanları yükselmektedir. Gecekondu bölgesindeki okullarda görev yapan yöneticilerin, diğer merkez ve toplu konutlardaki okul yöneticilerine göre, okulda alınacak kararlara öğretmenlerin katılımını sağlamadığı söylenebilir.

İlköğretim okullarında yönetici - öğretmen iletişimi ölçeği etkileme alt boyutunda, okulun bulunduğu semt değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p = ,000 < ,05$) bir fark saptanmıştır. Bu işlemin ardından Kruskal Wallis – H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla Mann Whitney – U testi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda farklılığın toplu konutlar içerisindeki okul grubundaki öğretmenlerin, gecekondu bölgesi grubundaki öğretmenlerin ve merkezdeki okul grubundaki öğretmenlerin arasından toplu konutlar içerisindeki okul grubundaki öğretmenlerin lehine olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre gecekondu bölgesi ve merkezdeki okul grubundaki öğretmenlerin etkileme alt boyutundaki ortalama puanları düşüktür. Toplu konutlar içerisindeki okul yöneticilerin, diğer merkez ve gecekondu bölgesindeki okullarda görev yapan yöneticilere göre öğretmenleri daha fazla etkilediği söylenebilir.

İlköğretim okullarında yönetici - öğretmen iletişimi ölçeği eşitlik alt boyutunda, okulun bulunduğu semt değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p = ,001 < ,05$) bir fark saptanmıştır. Bu işlemin ardından Kruskal Wallis – H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla Mann Whitney – U testi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda farklılığın toplu konutlar içerisindeki okul grubundaki öğretmenlerin, gecekondu bölgesi grubundaki öğretmenlerin ve merkezdeki okul grubundaki öğretmenlerin arasından toplu konutlar içerisindeki okul grubundaki öğretmenlerin lehine olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre gecekondu bölgesi ve merkezdeki okul grubundaki öğretmenlerin eşitlik alt boyutundaki ortalama puanları, toplu konut içerisindeki okullar grubuna göre düşüktür. Toplu konutlar içerisindeki okul yöneticilerinin, diğer gruptaki yöneticilere göre öğretmenlere daha eşit davrandığı söylenebilir.

İlköğretim okullarında yönetici - öğretmen iletişiminin toplamda, okulun bulunduğu semt değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı ($p = ,000 < ,05$) bir fark saptanmıştır. Bu işlemin ardından Kruskal Wallis – H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla Mann Whitney – U testi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda farklılığın gecekondu bölgesi grubundaki öğretmenlerin, merkezdeki ve toplu konutlar içerisindeki okul grubundaki öğretmenler arasından gecekondu bölgesi grubundaki öğretmenlerin aleyhine olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre gecekondu bölgesi grubundaki yöneticilerin, diğer gruptaki yöneticilere göre öğretmenler ile olan iletişim zayıftır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, ilköğretim okulları öğretmenleri ile yapılan alan çalışmasında, yönetici – öğretmen iletişiminde yaş, mesleki kıdem, okulun bulunduğu bölge ve mezun olunan fakültenin değişmesi etkili olabileceği görülmüştür.

İlköğretim okulu öğretmenleri ile yapılan alan çalışmasında; yönetici – öğretmen iletişiminde öğretmenlerin cinsiyeti, yönetici – öğretmen iletişimi düzeyini önemli ölçüde etkilemediği görülmüştür. Ancak, erkek öğretmenler ile kadın öğretmenlerin ortalama puanları karşılaştırıldığında, erkek öğretmenlerin ortalama puanları daha yüksektir. Bu durumda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yöneticileri ile olan iletişimleri daha güçlü olduğu söylenebilir. Karlı'nın Tuzla örneğinde, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yöneticileri ile olan iletişimlerinin daha güçlü olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

İlköğretim okulu yönetici – öğretmen iletişiminde, öğretmenlerden iletişim eğitimi alanlar ile almayanların aralarındaki ortalama puan birbirine yakındır. İletişim eğitimi alan öğretmenler ile iletişim eğitimi almayan öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanların aritmetik ortalamasına bakıldığında, iletişim eğitimi alan öğretmenlerin ortalama puanları daha yüksek çıkmıştır. Bu durumda, iletişim eğitimi alan öğretmenlerin, iletişim eğitimi almayan öğretmenlere göre yöneticileri ile olan iletişimleri daha güçlüdür. Karlı tarafından yapılan araştırmada iletişim eğitimi alan öğretmenler, iletişim eğitimi almayan öğretmenlere göre yöneticileri ile olan iletişimleri daha güçlüdür.

İlköğretim okulu yönetici – öğretmen iletişiminde, öğretmenler arasında, merkezdeki okullar, gecekondu bölgesindeki okullar, toplu konutlar içerisindeki okullarda görev yapanların aralarında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Alt boyutların tamamında farklılıkların sebebi aynı çıkmıştır. Gecekondu bölgesinde görev yapan öğretmenlerin merkez ve toplu konutlarda görev yapan öğretmenlere göre yöneticileri ile olan iletişimleri daha zayıftır. Merkezdeki okullarda görev yapan öğretmenlerin gecekondu bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre, yöneticileri ile olan iletişimleri daha güçlüdür. Toplu konutlar içerisindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin, gecekondu bölgesi okullarında görev yapan öğretmenler ve merkezdeki okullarda görev yapan öğretmenlere göre yöneticileri ile olan iletişimleri daha güçlüdür.

Karlı tarafından yapılan araştırmada sadece gecekondu ve merkez bölgesindeki okullar baz alındığı için ikisi arasında karşılaştırma yapılmış ve sonuç olarak, merkezdeki okullarda görev yapan öğretmenlerin, gecekondu bölgesinde görev yapan öğretmenlere göre yöneticileri ile olan iletişimi daha güçlüdür.

İlköğretim okulu yönetici – öğretmen iletişiminde, öğretmenlerin yaşları arttıkça yöneticileri ile olan iletişimleri daha çok güçlenmektedir. Öğretmenlerin yaş değişkeni açısından alt boyutlarda sadece etkileme alt boyutunda anlamlı farklılık görülmemiştir. Diğer alt boyutlara ve toplama bakıldığında farklılığın tüm alt boyutlarda aynı değişkenden kaynaklandığı görülmüştür. 21 – 30 yaş grubundan sonra yöneticileri ile olan iletişimleri daha çok güçlenmektedir. Öğretmenlerin yaşlarının artması, yönetici – öğretmen iletişimini olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşın, Karlı araştırmasında öğretmenlerin, 21 – 30 yaş grubundan sonra yöneticileri ile daha güçlü iletişim halinde oldukları sonucuna ulaşmıştır.

İlköğretim okulu yönetici – öğretmen iletişiminde, öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça yöneticileri ile olan iletişimleri de güçlenmektedir. Mesleki kıdem değişkeninde alt boyutlara bakıldığında sadece personeli tanıma alt boyutunda anlamlı farklılık görülmüştür. Personeli tanıma alt boyutu incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki kıdemleri 6 yıl ve üzerinde yöneticileri ile olan iletişimleri güçlenmektedir. Öğretmenlerin 1-5 yıl mesleki kıdemi, yaş gruplarından 21 – 30 tekamül etmektedir. Öğretmenlerin yaşlarının ve doğal olarak mesleki kıdemlerinin artması, yöneticileri ile olan iletişimlerini güçlendirmektedir. Karlı araştırmasında, 1 – 5 yıl mesleki kıdem grubundan sonra öğretmenlerin yöneticileri ile olan iletişiminin güçlendiği sonucuna ulaşmıştır..

İlköğretim okulu yönetici – öğretmen iletişiminde, öğretmenlerin branşlarının değişmesi, yöneticileri olan iletişimlerini etkilememektedir. Karlı araştırmasında aynı sonuca ulaşmış ve öğretmenlerin, branşlarının değişmesi yönetici – öğretmen iletişimini etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.

İlköğretim okulu yönetici – öğretmen iletişiminin mezun olunan fakülte değişkeni açısından personeli tanıma alt boyutunda anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Söz konusu farklılık Eğitim Fakültesi mezunlarından kaynaklanmaktadır. Eğitim Fakültesi'nden mezun olan öğretmenlerin, diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlere göre yöneticileri ile olan

iletişimlerinde, yöneticilerin personelini yeteri kadar tanımadığını düşünmektedir. Diğer alt boyutlara bakıldığında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Genel olarak değerlendirmek gerekirse, öğretmenlerin mezun olduğu fakültelerin değışmesi yöneticileri ile olan iletişim etkilemektedir. Karlı araştırmasında, öğretmenlerin mezun olduğu fakültelerin değışmesinin yönetici – öğretmen iletişimini etkilemediğı sonucuna ulaşmıştır.

İlköğretim okulu yönetici – öğretmen iletişiminde, öğretmenlerin eğitim düzeylerinin değışmesi aralarındaki iletişimi etkilememektedir. Karlı araştırmasında yönetici – öğretmen iletişiminin eğitim düzeyi değışkeni açısından, öğretmenlerin eğitim düzeylerinden diğer grubundaki öğretmenlerin yöneticileri ile olan iletişimleri güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yönetici – öğretmen iletişimi ölçeğı her madde incelenmiş ve şöyle bir sonuç ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin:

- 1- Öğretmenlerin ilgi alanlarını kısmen bildiğı,
- 2- Öğretmenler arasındaki çatışmaları kaybedenin olmadığı bir yöntemle çözmeye çalıştığı,
- 3- Öğretmenlere güven verdiği,
- 4- Zümrelerin sorunlarını o zümrenin kendi öğretmeniyle tartışıp çözüm aradığı,
- 5- Alınacak kararlara öğretmenlerinde katılmasına dikkat ettiği,
- 6- Öğretmenlerin önerdiği fikirlere önem verdiği,
- 7- Öğretmenleri uyarmadan ceza verme eğiliminde olmadığı,
- 8- Öğretmenlerle eşit ilişki kurmaya çalıştığı,
- 9- Öğretmenleri, görevlendireceğı bir konu için kısmen görevlendirme ile ilgili düşüncelerine başvurduğu,
- 10- Öğretmenlerin kısmen güçlü yönlerini bildiğı,
- 11- Öğretmenleri, kısmen okulun vazgeçilmezi olarak gördüğü ve değerlendirmesini bu anlayışla yaptığı,
- 12- Öğretmenlerin başarılarını kutladığı,
- 13- Öğretmenlere karşı bazen nutuk şeklinde konuştuğı,
- 14- Öğretmenlerden kısmen bazılarının hatalarını göz ardı ettiği, bazı öğretmenlerin hatalarını göz ardı etmediğı,
- 15- Kısmen, her şeyi kendisinin daha iyi bildiğı,

- 16- Kısmen öğretmenlere kendisi için değerli olduklarını hissettirdiği,
- 17- Kısmen öğretmenlerden de öğrendiklerinin olduğunu,
- 18- Öğretmenlerin ilgi alanlarına saygı duyduğu,
- 19- Öğretmenlerin dünya görüşlerine katılmasa da saygı duyduğu,
- 20- Öğretmenlerin yaptığı işlerle olumsuz yorumlar yapmadığı,
- 21- Öğretmenleri incitecek sözler söylemediği,
- 22- Öğretmenlere değersiz olduklarını hissettirmediği,
- 23- Öğretmenleri dikkate aldığı,
- 24- Öğretmenleri yanlış anlamadığı,
- 25- Öğretmenleri dışlanmış hissettirmediği,
- 26- Öğretmenlerin söylediklerini dikkate aldığı,
- 27- Kendisini öğretmenlerden imtiyazlı görmediği,
- 28- Öğretmenlerin zayıf yönlerini kısmen dile getirdiği,
- 29- Öğretmenleri ödüllendirirken kısmen objektif davrandığı,
- 30- Öğretmenlerin güçlü yönlerini kısmen dile getirdiği,
- 31- Öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilendiği,
- 32- Öğretmenlerle kısmen sadece kendisinin önemseydiği konuları, konuştuğu sonucuna ulaşmıştır.

Yönetici – öğretmen iletişimi ölçeğine öğretmenlerin verdikleri cevapların alt boyutlara göre aritmetik ortalamaları, personeli tanıma alt boyutu 3,51, katılım alt boyutu 3,57, etkileme alt boyutu 3,69, eşitlik alt boyutu 3,72, toplam da ise 3,62 dir. Söz konusu aritmetik ortalamalara bakıldığında yönetici – öğretmen iletişimi güçlüdür. Ancak alt boyutlar karşılaştırıldığında en yüksek değer 3,72 ile eşitlik alt boyutunda yer almaktadır. İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenlere eşit davrandığı söylenebilir. En düşük değer ise 3,51 ile personeli tanıma alt boyutunda yer almaktadır. 3,51 değeri ölçekte sık sık seçeneğine denk gelmektedir. Bu durumda yöneticilerin personeli tanıdığı söylenebilir. Toplama bakıldığında 3,62 dir. 3,62 değerinin puan karşılığı 116'dır. Ölçekten en düşük 32, en yüksek 160 puan alınabilmektedir. Bu durumda 116 puan ile ilköğretim okullarında yönetici – öğretmen iletişiminin güçlü olduğu söylenebilir.

Yönetici – öğretmen iletişiminin güçlü olması için:

*Yöneticiler öğretmenlere okulun bulunduğu bölgenin, iletişime engel teşkil etmeyeceğini benimsetmelidir ve okulu imkanlar ölçüsünde fiziki olarak en üst seviyeye taşımalıdır.

*Yöneticiler, okullarında yeni göreve başlayan genç öğretmenleri, hazırlayıcı eğitim dönemi ve mesleğe yetiştirilmelerine daha fazla önem vermelidir.

*Yöneticiler, öğretmenlerin ilgi alanlarını, güçlü yönlerini bilmelidir.

*Yöneticiler, öğretmenlerden de öğreneceklerinin olacağını, öğretmenlere hissettirmelidir.

*Yöneticiler, öğretmenlerinin görüşlerini önemseydiğini hissettirmelidir.

*Yöneticiler, öğretmenlere değerli olduklarını ve mesleki yönden ilerlemelerine destek verdiğini göstermelidir.

*Yöneticiler, ödüllendirmede öğretmenlerin tamamına eşit davrandığını hissettirmelidirler.

*Yöneticiler, öğretmenlere karşı ben daha iyi bilirim hissi vermemelidir.

*Yöneticiler, öğretmenlerin zayıf yönlerini ortaya çıkarmak yerine gizlemelidir.

*Yöneticiler, öğretmenlere karşı nutuk şeklinde konuşmak yerine, daha içten konuştuğu hissi vermelidir.

Bu Konuda Araştırma Yapacak Kişilere Öneriler:

*Yönetici – öğretmen iletişiminde, sadece öğretmen yerine, yönetici ve öğretmenin görüşlerine yer vererek karşılaştırma yapabilir.

*Sonuçların öğretmen üzerinde olası durumlarını araştırabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalm, A.**, Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara, 1994.
- Açıkalm, A.**, Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara.
- Açıkalm, A.**, Okul Yöneticiliği, Ankara, 1995.
- Açıkgöz, K.**, Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, İzmir, 1994.
- Adair, J.**, Etkili İletişim (Çev. Ö.Çolakoğlu), İstanbul, 2006.
- Akıncı, Z. B.**, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul, 1998.
- Akı, A.**, “MEB Taşra Yönetiminde İletişim Sorunları”, (Y.Y.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Van, 2003.
- Akkoyun, F.**, Transaksiyonel Analiz Psikolojide İşlemsel Çözümleme Yaklaşımı, Ankara, 1998.
- Altunya, N.**, Eğitim Sorunumuza Kuşbakışı, Ankara, 1995.
- Artan, E.I.**, Çatışma Yönetimi, Örgütte Kişisel Gelişim, Ankara, 2002.
- Ateş, T.Ö.**, “ İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları “, (K.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale, 2005.
- Aydın, M.**, Eğitim Yönetimi, Malatya, 1994.
- Aytürk, N.**, Yönetim Sanatı, Ankara, 1990.
- Baltaş, Z. - Baltaş, A.**, Bedenin Dili, İstanbul, 1992.
- Barutçugil, İ.**, Yöneticinin Yönetimi, İstanbul, 2006.
- Başar, H.**, Eğitim Denetçisi, Ankara, 2000.
- Başaran, İ.E.**, Eğitim Yönetimi, Ankara, 1996.
- Başaran, İ.E.**, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2006.
- Başaran, İ. E.**, Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 2004.
- Bursahoğlu, Z.**, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2002.
- Can, H.**, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1992.
- Cihangir, Z.**, Kişiler Arası İletişimde Dinleme Becerisi, Ankara, 2004.
- Cüceloğlu, D.**, Keşkesiz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları, İstanbul, 2002.
- Cüceloğlu, D.**, Yeniden İnsan İnsana, İstanbul, 2007.
- Çalık, C.**, - Şehitoğlu, E.T., “ Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri “, MEB Dergileri, Sayı. 179, Ankara, 2008.
- Çelik, V.**, Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara, 2002.

- Çubukçu, Z.**, - Dödar, İ., “ Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri “, MEB Dergisi, Sayı. 157, Ankara, 2003.
- Davis, K.**, İşletmelerde İnsan Davranışı;Örgütsel Davranış (Çev. K.,Tosun), İstanbul, 1988.
- Demir, K.** - Elma, C., Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara, 2003.
- Dicle, Ü.**, Bir Yöntem Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, Ankara, 1974.
- Dinçer, Ö.**, - Fidan, Y., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996.
- Doğan, M.**, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İzmir, 1995.
- Dökmen, Ü.**, İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul, 1994.
- Erdoğan, İ.**, İletişimi Anlamak, Ankara, 2005.
- Erdoğan, İ.**, Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000.
- Erdoğan, İ.**, Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2008.
- Erdoğan, İ.**, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1983.
- Eren, E.**, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006.
- Ergeneli, A.** – Eryiğit, M., “Öğretim Elemanlarında İş Tatmini; Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması” Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt. 19, Sayı. 2, Ankara,2001.
- Ergin, A.**, Öğretim Teknolojisi ve İletişim, Ankara, 1995.
- Ergün, M.**, Eğitim ve Toplum, Ankara, 1998.
- Ersoy, S.**, “ İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları “, (Y.Y.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Van, 2006.
- Paksoy, M.**, Örgütsel İletişim, Eskişehir, 1998.
- Gordon, T.**, Etkili Öğretmenlik Eğitimi (Çev. E., Aksoy – B., Özkan) İstanbul, 1993.
- Gökçe, O.**, İletişim Bilimine Giriş, Ankara, 1998.
- Gürgen, H.**, Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997.
- Gürüz, D.** - Eğinli, T.A., İletişime Yeni Yaklaşımlar, Ankara, 2005.
- Güvenç, B.**, İnsan ve Kültür, İstanbul, 1996.
- İlgar, L.**, Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, İstanbul, 1996.
- Kağıtçıbaşı, Ç.**, İnsan ve İnsanlar, İstanbul, 2006.
- Karasar, N.**, Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, 1995.
- Karip, E.**, Çatışma Yönetimi, Ankara, 1999.
- Kaya, A.R.**, Kitle İletişim Sistemleri, Ankara, 1985.
- Kaya, Y.K.**, Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara, 1991.
- Kaynak, T.**, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul, 1995.

- Kimmet, Ü.E.,** - Akbulut, M.K., Baba Destek El Programı Badep El Kitabı, İstanbul, 1999.
- Koçel, T.,** İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1989.
- Korkmaz, S.,** Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik, Ankara, 1994.
- Memduhoğlu, B.H.,** “ Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı “, MEB Dergileri, Sayı. 153-154, Ankara, 2002.
- Mihçioğlu, C.,** Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler, Ankara, 1985.
- Mutlu, E.,** İletişim Sözlüğü, Ankara, 1998.
- Oluç, M.,** İşletme Organizasyon Sevk ve İdaresi, İstanbul, 1959.
- Oskay, Ü.,** İletişimin ABC’si, İstanbul, 2007.
- Ozankaya, Ö.,** Toplumbilim, İstanbul, 1996.
- Özdemir, S.,** Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara, 2007.
- Özgan, H.,** - Gedikoğlu, T., “ İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişisel Özellikleri ile Çatışma Yaşadıkları Kişilere İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi “, MEB Dergileri, Sayı. 179, Ankara, 2008.
- Özdemir, S.,** Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Ankara, 1998.
- Özkan, Z.,** Kazandıran Beden Dili, İstanbul, 2007.
- Öztürk, H.,** Eğitim Sosyolojisi, Ankara, 1993.
- Robbins, S.P.,** Örgütsel Davranışın Temelleri, (Çev. A., Öztürk,), Eskişehir, 1994.
- Sabuncuoğlu, Z.-Tüz, M.,** Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1995.
- Seyidoğlu, H.,** Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, İstanbul, 2003.
- Taymaz, H.,** Okul Yönetimi, Ankara, 2000.
- Terzi, A.R.,** - Kurt, T., “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi “, MEB Dergisi, Sayı. 166, Ankara, 2005.
- Toffler, A.,** Gelecek Korkusu Şok (Çev. S.Sorgut), İstanbul, 1991.
- Töremen, F.,** - Kolay, Y., “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler “, MEB Dergileri, Sayı. 160, Ankara, 2003.
- Tutar, H.,** Örgütsel İletişim, Ankara, 2003.
- Türkmen, İ.,** Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli, Ankara, 2000.
- Uzunçarşılı, A.,** “Çok Uluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları”, (M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2001.
- Öner, U.,** İlköğretimde Rehberlik, Ankara, 2000.
- Yavuzer, H.,** Çocuk Eğitimi El Kitabı, İstanbul, 1997.

Yurttakal, B., “Isparta İli Öğretmen ve Yöneticilerinin Algılama Düzeyleri ve Bu Algılarıyla Bazı Değişkenler Arasındaki İlişkiler”, (D.E.Ü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 1998.

Yüksel, A.H., Genel İletişim, Ankara, 2006.

www.tkdankara.org.tr/db/56.pdf (25.01.2009).

ÖZGEÇMİŞ

01 Mart 1981 tarihi, Niğde ili Ulukışla İlçe'si doğumluyum. İlk, Orta ve Lise öğrenimini aynı ilçede tamamladıktan sonra, Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümüne kaydoldum. 2001 yılında Van ili Başkale İlçe'sine Sınıf Öğretmeni olarak atandım. 2003 yılında askerlik görevimi Afyon ilinde tamamladım. 2005 yılında halen görev yapmakta olduğum Küçükçekmece'ye atandım. 2007 yılında da Beykent Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım: yönetim üzerine araştırmalar yapmak, spor yapmak ve kitap okumaktır.

Yabancı dilim İngilizce olup, 1 yıldır nişanlıyım.

Aday: Ferit ÖZBUDAK

Değerli öğretmenler;

Bu anket ilköğretim okullarında yönetici öğretmen iletişiminin değerlendirilmesi üzerine yapılan çalışmanın bir parçasıdır. Bu çalışmanın amacı yönetici öğretmen iletişimi hakkında bilimsel değerlendirmeler yapmaktır. Aşağıdaki sorulara içtenlikle cevap vereceğinizi düşünerek teşekkür ediyorum.

Ferit ÖZBUDAK
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz

- 1.() Bay
- 2.() Bayan

2. Yaşınız

- 1.() 21-25
- 2.() 26-30
- 3.() 31-35
- 4.() 36-40
- 5.() 41-45
- 6.() 46-50
- 7.() 51 ve üzeri

3. Branşınız

- 1.() Sınıf Öğretmeni
- 2.() Matematik Öğretmeni
- 3.() Müzik Öğretmeni
- 4.() İis Eğitimi Öğretmeni
- 5.() Yabancı Dil Öğretmeni
- 6.() Türkçe Öğretmem
- 7.() Fen Bilgisi Öğretmeni
- 8.() Beden Eğitimi Öğretmeni
- 9.() Görsel Sanatlar Öğretmeni
- 10.() Okul Öncesi
- 11.() Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

4. Mesleki Kıdeminiz

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



5. Mezun Olduğunuz Fakülte

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

6. Eğitim Düzeyiniz

- 1. () Ön lisans
- 2. () Lisans
- 3. () Yüksek Lisans
- 4. () Doktora
- 5. () Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

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

- 1. () Evet
- 2. () Hayır

8. Okulunuzun bulunduğu semt

- 1. () Merkezdeki Okul
- 2. () Gecekondu Bölgesindeki Okul
- 3. () Toplu Konutlar İçerisindeki Okul



Aşağıdaki her cümleyi sırasıyla okuyunuz. Size hangisi uygun ise o kutuya çarpı (X) işareti koyunuz.						
BÜTÜN İFADELERİ KENDİ OKULUNUZA GÖRE CEVAPLAYINIZ	HER ZAMAN	SIK SIK	BAZEN	ÇOK AZ	HİÇBİR ZAMAN	
1 Okul yöneticimiz ilgi alanlarımızı bilir.	5	4	3	2	1	
2 Okul yöneticimiz çatışmaları kaybedenin olmadığı bir yöntemle çözmeye çalışır.	5	4	3	2	1	
3 Okul yöneticimiz öğretmenler üzerinde güven duygusu yaratır.	5	4	3	2	1	
4 Okul yöneticimiz zümrelerin kendi sorunlarını o zümrenin öğretmenleriyle tartışır ve çözüm arar.	5	4	3	2	1	
5 Okul yöneticimiz alınacak kararlara öğretmenlerin de katılmasına dikkat eder.	5	4	3	2	1	
6 Okul yöneticimiz öğretmenlerin önerdiği fikirlerle önem verir.	5	4	3	2	1	
7 Okul yöneticimiz öğretmenleri uyarmadan ceza verme eğilimindedir	5	4	3	2	1	
8 Okul yöneticimiz öğretmenlerle eşit ilişki kurmaya önem verir.	5	4	3	2	1	
9 Okul yöneticimiz görevlendireceği bir konu için bu görevlendirme ile ilgili düşüncelerimize başvurur.	5	4	3	2	1	
10 Okul yöneticimiz güçlü yönlerimizi bilir.	5	4	3	2	1	
11 Okul yöneticimiz bizleri okulun vazgeçilmezi olarak görür ve değerlendirmelerini bu anlayışla yapar.	5	4	3	2	1	
12 Okul yöneticimiz öğretmenlerin başarılarını kutlar.	5	4	3	2	1	
13 Okul yöneticimiz nutuk şeklinde konuşur.	5	4	3	2	1	
14 Okul yöneticimiz bazı öğretmenlerin hatalarını göz ardı eder, bazı öğretmenlerinkini de etmez.	5	4	3	2	1	
15 Okul yöneticimiz her şeyi kendisinin daha iyi bildiğini düşünür.	5	4	3	2	1	
16 Okul yöneticimiz öğretmenlere sen benim için değerlisin mesajını verir.	5	4	3	2	1	
17 Okul yöneticimiz öğretmenlerden de öğrendiklerinin olduğunu ifade eder.	5	4	3	2	1	
18 Okul yöneticimiz ilgi alanlarımıza saygı duyar.	5	4	3	2	1	
19 Okul yöneticimiz dünya görüşümüze katılmasa da saygı duyar.	5	4	3	2	1	
20 Okul yöneticimiz yaptığımız işlerle ilgili olumsuz yorumlar yapar.	5	4	3	2	1	
21 Okul yöneticimizin sözleri bizim incinmemize neden olur.	5	4	3	2	1	
22 Okul yöneticimiz öğretmenlerin değersiz olduğunu hissettirir.	5	4	3	2	1	
23 Öğretmenler okul yöneticimiz tarafından dikkate alınır.	5	4	3	2	1	
24 Öğretmenler okul yöneticimiz tarafından yanlış anlaşılırlar.	5	4	3	2	1	
25 Öğretmenler okul yöneticimiz tarafından dışlanmış hissettirilir.	5	4	3	2	1	
26 Okul yöneticimiz öğretmenlerin söylediklerini dikkate alır.	5	4	3	2	1	
27 Okul yöneticimiz kendisini öğretmenlerden imtiyazlı görür.	5	4	3	2	1	

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 2328/64260
Konu: Anket.
(Ferit ÖZBUDAK)

18.. Haziran 2008

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a-)Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 05/06/2008 tarih ve 1239-2748 sayılı yazısı.
b-)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c-)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d-)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 13/06/2008 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Ferit ÖZBUDAK**'ın, ilimiz ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere **"Yönetici-Öğretmen İletişimi (İstanbul Küçükçekmece İlköğretim Okulları Örneği)"** konulu anket çalışmalarını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Ferit ÖZBUDAK**'ın, ilimiz ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere **"Yönetici-Öğretmen İletişimi (İstanbul Küçükçekmece İlköğretim Okulları Örneği)"** konulu anket çalışmalarını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında)bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

M. Atıf ÖZER
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLĞİ (a) yazı ve ekleri

O L U R
12../06/2008
Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres :İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82