

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**OKULLARDAKİ İLETİŞİM SÜRECİNİN
SOSYAL AĞ KURAMI BAĞLAMINDA
DEĞERLENDİRİLMESİ**

MEHMET AYDUĞAN

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. CEM ÇUHADAR

EDİRNE, 2020

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
DOĞRULUK BEYANI

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım **bu tez** çalışmada, tüm verilerin bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini, **kullanılan** verilerde tahrifat yapılmadığını, tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak **yazıldığını**, kullanılan tüm literatür bilgilerinin bilimsel normlara uygun bir şekilde kaynak **gösterilerek** ilgili tezde yer aldığını ve bu tezin tamamı ya da herhangi bir bölümünün daha **önceden** Trakya Üniversitesi ya da farklı bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını **beyan ederim.**

29.05.2020

MEHMET AYDUĞAN

 İmza

Tezin Adı: Okullardaki İletişim Sürecinin Sosyal Ağ Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi

Hazırlayan: Mehmet AYDUĞAN

ÖZET

Bu araştırma okullardaki iletişim sürecinin sosyal ağ kuramı bağlamında yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma üç alt problem temelinde çerçevelendirilmiştir. Araştırmanın birinci alt probleminde okullardaki iletişim sürecinin nasıl gerçekleştiği; örgütsel iletişimin yönleri olan dikey, yatay iletişim bağlamında incelenmiştir. İkinci alt problemde ise sosyal ağ analizi ölçümleri olan merkezilik, karşılıklılık, yoğunluk, köprü, yıldız, yalnız (izole) değişkenleri temelinde ağ üzerindeki iletişim süreci ele alınmıştır. Üçüncü alt problemde ise iletişim sürecinde kurulacak olan ağların, mesleki destek ve fikir alışverişi ile arkadaşlık ilişkileri boyutundaki oluşumları incelenerek ağdaki aktörlerin rolleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma nitel araştırma desenlerinden birisi olan, durum çalışması biçiminde planlanarak yürütülmüştür. Örneklemi belirlenirken amaçlı örnekleme tekniklerinden birisi olan tipik durum örnekleme tercih edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Tekirdağ ili sınırları içinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bulunan bir Anadolu Lisesinde görev yapan 24 öğretmen ve 2 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma verileri 2019 – 2020 eğitim – öğretim yılında toplanmıştır. Çalışma grubunu oluşturan öğretmen ve yöneticilerden verilerin toplanabilmesi için öğretmen ve yöneticiler için ayrı ayrı olmak üzere 2 adet yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Araştırmada verilerin toplanmasında görüşme formlarının yanı sıra geliştirilmiş olan gözlem formlarından da faydalanılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz tekniğiyle çözümlenmiştir.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir; Kaynak olarak yöneticilerden çıkan mesajların öğretmenlere, öğretmenlerden çıkan mesajların yöneticilere iletiminde problemler bulunmamaktadır. Sosyal ağ değişkenleri çerçevesinde yapılan incelemelerde okulda doğal arkadaşlık grupları bulunmuştur. Bu arkadaşlık gruplarının kurulmasında özellikle kıdem yılı ve cinsiyet belirleyici bir rol oynamaktadır. Mesleki destek ve fikir alışverişi gruplarında ise aynı branştan olma ve yöneticilere güven duygusu öğretmenlerin tercihlerini şekillendirmektedir. Okul ağına yeni katılan öğretmenler kendilerini yalnız (izole) hissettikleri fakat kurum kültürünü kavradıktan sonra kendilerini okula ait hissettikleri görülmüştür. Okuldaki fiziki yapı öğretmenler odasının şekillenmesine ve bölünmesine sebep olduğu için ilişkiler üzerinde etkiler yaratmaktadır. Okul yönetimi öğretmenler tarafından benimsenerek saygı unsuru olarak algılanmaktadır. Okuldaki sosyal ağ yöneticiler ve lider öğretmenler çevresinde genişleyerek gelişen bir yapıya sahiptir. Yöneticilerin her fırsatta öğretmenlerin yanında olduğu, lider öğretmenlerin ise kendilerini yalnız hisseden meslektaşlarına destek olarak kurumda yapılan etkinliklere katılımlarını sağladıkları görülmüştür. Bu temelde incelendiğinde iletişim sürecinin aksamalara yol açılmadan sağlıklı işlediği görülmektedir. Ayrıca benzerliğin çekim gücü etkisinin bu okulda olumlu düzeyde algılandığı bu sayede sert gruplaşmalar oluşmadığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okullardaki İletişim Süreci, Sosyal Ağ, Sosyal Ağ Analizi Ölçümleri, Okul İklimi.

Title of the Thesis: Evaluation of Communication Process in Schools in the Context of Social Network Theory

Author: Mehmet AYDUĞAN

ABSTRACT

This research was carried out in order to evaluate the communication process in schools in the context of social network theory according to the views of administrators and teachers. The research is framed on the basis of three sub-problems. In the first sub-problem of the research, how the communication process in the schools took place; The aspects of organizational communication are examined in the context of vertical, horizontal communication. In the second sub-problem, the communication process on the network is discussed on the basis of the centrality, reciprocity, density, bridge, star, lonely (isolated) variables, which are social network analysis measurements. In the third sub-problem, the roles of the actors in the network were tried to be determined by examining the formation of the networks to be established in the communication process in terms of professional support and exchange of ideas and friendship relations.

The study was planned and conducted as a case study, one of the qualitative research designs. While determining the sample, typical case sampling, which is one of the purposeful sampling techniques, was preferred. The study group of the research consists of 24 teachers and 2 school administrators working in an Anatolian High School affiliated to the Ministry of Education within the borders of Tekirdağ province. The research data were collected in the 2019-2020 academic year. In order to collect data from the teachers and administrators who form the working group, 2 semi-structured interview forms have been developed for the teachers and administrators. In addition to the interview forms, the developed observation forms were also used to collect data. The data obtained were analyzed with descriptive analysis technique.

The findings of the research can be summarized as follows; As a source, there are no problems in the transmission of messages from managers to teachers and messages from teachers to managers. In the examinations made within the framework of social network variables, natural friendship groups were found in the school. Especially seniority and gender play a decisive role in the establishment of these friendship groups. In professional support and exchange of ideas, the feeling of being from the same branch and trust in managers shape the preferences of teachers. It has been observed that the newly added teachers in the school network feel lonely (isolated), but they feel themselves belonging to the school after understanding the corporate culture. The physical structure in the school creates effects on relationships as it causes the room and division of the teachers' room. School management is adopted by teachers and perceived as an element of respect. The social network in the school has a structure that expands around administrators and leading teachers. It was observed that the managers were with the teachers at every opportunity, and the leading teachers supported the colleagues who felt lonely and participated in the activities held in the institution. When analyzed on this basis, it can be seen that the communication process operates smoothly without causing disruptions. In addition, it was revealed that the attraction force effect of the similarity was perceived positively in this school, and thus, hard groupings did not occur.

Keywords: Communication Process in Schools, Social Network, Social Network Analysis Measurements, School Climate.

TEŞEKKÜR

Araştırmamın her aşamasında akademik bilgi ve düşünceleriyle beni yönlendiren, yardımını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, tez danışmanım Prof. Dr. Cem ÇUHADAR' a değerli katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Görüş ve önerileri ile çalışmama katkıda bulunan Prof. Dr. Tuncer BÜLBÜL' e, araştırmanın yapıldığı ilçe milli eğitim müdürlüğü ile araştırma okulu yöneticileri ve öğretmenlerine, hoşgörü ve anlayışlarından dolayı okul müdürüme ve müdür yardımcısı arkadaşşıma teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatımız boyunca hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan her zaman yanımızda olan annelerimize ve babalarımıza en içten teşekkürlerimi sunarım.

Hayatıma girdiği ilk andan beri sevgisi ve inancıyla başarma azmini, desteğini benden esirgemeyen, yorulduğumda elimden tutup daha da yüreklendiren, uzakta geçen günlerde özlem ve sevgiyle yolumu gözleyen, gelecek yıllara umutla bakmamı sağlayan canım eşime sonsuz teşekkür ederim.

Mehmet AYDUĞAN

Edirne, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT	III
TEŞEKKÜR	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XII
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Amaç	8
1.3. Önem	9
1.4. Sayıtlar	10
1.5. Sınırlılıklar	11
1.6. Tanımlar	11
1.7. İlgili Araştırmalar	12
BÖLÜM II	18
İLGİLİ ALANYAZI	18
2.1. İletişim ve Öğeleri	18
2.1.1. İletişimin Özellikleri	19
2.1.2. İletişim Süreci	23
2.1.2.1. Kaynak	24
2.1.2.2. Mesaj (İleti)	25
2.1.2.3. Kodlama ve Kod Açma	25
2.1.2.4. Kanal	26
2.1.2.5. Hedef (Alıcı)	26
2.1.2.6. Filtre (Algılama)	27
2.1.2.7. Geri Bildirim	27
2.2. Örgütsel İletişim	28
2.2.1. Örgütsel İletişim Çeşitleri	29

2.2.1.1. Sözlü İletişim	29
2.2.1.2. Sözlü Olmayan İletişim.....	30
2.2.1.3. Yazılı İletişim.....	31
2.2.2. Örgütsel İletişimin Yönleri	31
2.2.2.1. Dikey İletişim.....	31
2.2.2.2. Yatay İletişim	32
2.2.2.3. Çapraz İletişim	32
2.3. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel İletişim	33
2.3.1. Okul Yöneticisi - Öğretmen İletişimi.....	35
2.3.1. Öğretmen - Öğretmen İletişimi	37
2.4. Sosyal Ağ Kuramı	37
2.4.1. Mekanda ve Zamanda Yakınlık	39
2.4.2. Benzerliğin Çekim Gücü.....	40
2.4.3. Yapısal Denge	40
2.4.4. Zayıf Bağların Gücü.....	41
2.4.5. Yapısal Boşluklar	42
2.5. Sosyal Ağ Bileşenleri.....	42
2.5.1. Aktörler	43
2.5.2. Bağlar	44
2.6. Sosyal Ağ Analizi	44
2.7. Eğitim Örgütlerinde Sosyal Ağlar.....	48
2.7.1. Yöneticiler Arasındaki Sosyal Ağlar	50
2.7.2. Öğretmenler Arasındaki Sosyal Ağlar	51
2.7.3. Öğrenciler Arasındaki Sosyal Ağlar	52
BÖLÜM III.....	52
YÖNTEM.....	52
3.1. Araştırma Modeli	52
3.2. Çalışma Grubu	53
3.3. Veri Toplama Araçları	55
3.4. Verilerin Toplanması	56
3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	57

3.6. Verilerin Geçerliğı ve Güvenirliğı	60
3.7. Araştırımacının Rolü	61
BÖLÜM IV	62
BULGULAR VE YORUM	62
4.1. Öğretmen Görüşlerine Göre Okullardaki İletişim Sürecinin, İletişim Yönleri Bağlamında İncelenmesine Yönelik Bulgular	63
4.1.1. Dikey İletişim Yönüne İlişkin Bulgular	64
4.1.2. Yatay İletişim Yönüne İlişkin Bulgular	67
4.2. Yönetici Görüşlerine Göre Okullardaki İletişim Sürecinin, İletişim Yönleri Bağlamında İncelenmesine Yönelik Bulgular	70
4.2.1. Dikey İletişim Yönüne İlişkin Bulgular	70
4.2.2. Yatay İletişim Yönüne İlişkin Bulgular	71
4.3. Öğretmen Görüşlerine Göre Okullardaki İletişim Sürecinin, Sosyal Ağ Analizi Ölçümleri Bağlamında İncelenmesine Yönelik Bulgular	72
4.3.1. Merkezilik Değişkenine İlişkin Bulgular	72
4.3.2. Karşılıklılık Değişkenine İlişkin Bulgular	75
4.3.3. Yoğunluk Değişkenine İlişkin Bulgular	78
4.3.4. Yalnız (İzole) Değişkenine İlişkin Bulgular	81
4.3.5. Köprü Değişkenine İlişkin Bulgular	89
4.3.6. Yıldız Değişkenine İlişkin Bulgular.....	92
4.4. Yönetici Görüşlerine Göre Okullardaki İletişim Sürecinin, Sosyal Ağ Analizi Ölçümleri Bağlamında İncelenmesine Yönelik Bulgular	95
4.4.1. Merkezilik Değişkenine İlişkin Bulgular	95
4.4.2. Karşılıklılık Değişkenine İlişkin Bulgular	97
4.4.3. Yoğunluk Değişkenine İlişkin Bulgular	98
4.4.4. Yalnız (İzole) Değişkenine İlişkin Bulgular	100
4.4.5. Köprü Değişkenine İlişkin Bulgular	102
4.4.6. Yıldız Değişkenine İlişkin Bulgular.....	103
4.5. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okullardaki İletişim Sürecinde Kurulan Sosyal Ağlara Yönelik Bulgular	105
4.5.1. Mesleki Destek ve Fikir Alışverişi Ağına İlişkin Bulgular.....	105
4.5.2. Arkadaşlık İlişkileri Ağına İlişkin Bulgular.....	109
BÖLÜM V.....	114

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	114
5.1. Sonuç.....	114
5.1.1. Öğretmen Görüşlerine Göre Okullardaki İletişim Sürecinin Sosyal Ağ Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesine İlişkin Sonuçlar	114
5.1.2. Yönetici Görüşlerine Göre Okullardaki İletişim Sürecinin Sosyal Ağ Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesine İlişkin Sonuçlar	118
5.1.3. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okullardaki Mesleki Destek ve Fikir Alışverişi Ağına İlişkin Sonuçlar	121
5.1.4. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okullardaki Arkadaşlık İlişkileri Ağına İlişkin Sonuçlar.....	122
5.2. Öneriler	124
5.2.1. Araştırma Bulgularına Yönelik Öneriler.....	124
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	125
KAYNAKÇA	127
EKLER.....	134
EK – 1	136
EK – 2	137
EK – 3	138
EK – 4	141
EK – 5	144

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No		Sayfa
Tablo 1.	İletişimin İşlevleri.....	Toplumsal 21
Tablo 2.	İletişimin Bireysel ve Fonksiyonları.....	Toplumsal 22
Tablo 3.	Sosyal Ağ Ölçümleri.....	Analizi 46
Tablo 4.	Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.....	Özellikleri 53
Tablo 5.	Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	Özellikleri 54
Tablo 6.	Bağ Matrisi.....	Dağılım 57
Tablo 7.	Betimsel Analiz Çerçevesi.....	Tematik 59
Tablo 8.	Yönetici ve Öğretmen Mesleki Destek ve Fikir Alışverişi Matrisi.....	105
Tablo 9.	Mesleki Destek ve Fikir Ağı.....	Alışverişi 106
Tablo 10.	Yönetici ve Öğretmen Arkadaşlık İlişkileri Matrisi.....	109
Tablo 11.	Arkadaşlık Ağı.....	İlişkileri 110

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Sayfa
Şekil 1. İletişimin Özellikleri.....	20

KISALTMALAR LİSTESİ

M.E.B.:

Milli

Eğitim

Bakanlığı

BÖLÜM I

“Örgütlerde gerçek güç ve enerji, ilişkiler aracılığıyla üretilir. Bu ilişkilerin örüntüsü ve onları şekillendirme kapasitesi görev, işlev, rol ve konulardan daha önemlidir.”

Margaret Wheatley

GİRİŞ

Öğrenciler, öğretmenler ve yöneticilerden oluşan okullar geçmişten günümüze kadar çeşitli organizasyonlara sahip eğitim öğretim örgütleridir. Her örgüt gibi okullarda da bulunan aktörlerin çeşitli istekleri, davranış biçimleri, iletişim tercihleri, becerileri ve kuruma karşı duymuş oldukları bağlılıkları kurumun ilerlemesini sağlamaktadır. Eğer kurum içinde anlaşmazlıklar, çatışmalar ve iletişim sürecinin yönetiminden kaynaklı sorunlar varsa aktörler için kurumda bulunmak dayanılmaz bir hale gelecektir. İletişim süreci canlı ve dinamik bir süreç olarak ilerlemektedir (Tutar ve Yılmaz, 2013). Bu ilerleme kurumdaki aktörlerin üstlendikleri roller çerçevesinde yoluna devam etmektedir. Bu rollerin neler olduğu, hangi aktörlerin okul ağına ne derece katkısının olduğunu belirlemek amacıyla sosyal ağ kuramı yol gösterici olmaktadır. Er’ e (2017) göre, sosyal ağ kuramı sayesinde okullardaki aktörlerin birbirlerine yakınlıkları, birbirleri ile olan ilişkileri, okulun fiziki şartlarının sosyal yapıya olan etkileri belirlenebilmektedir.

Örgütlerin devamlılığının sağlanması için iletişim kanallarının iyi çalışması son derece önemlidir. Okulları eğitim örgütü olarak tanımladığımızdan dolayı okullarda iletişim kavramının önemi karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden okul yöneticileri iletişim süreçlerine uygun davranarak okulun toplumsal konumunu ortaya çıkarmada sorumluluk sahibi olmalıdır. Okullarda yöneticiler, iletişim becerileriyle lider konumda olmalı, diyaloga dayalı iletişime dikkat etmeli, öğretim yöntem ve teknikleriyle ilgili konularda öğretmenlerle açık iletişim içinde olmalıdır. (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2011). Etkili okul yöneticileri öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olmalı, etkili bir okulda öğretim lideri olarak okul yöneticisi güçlü

yazılı- sözlü iletişim ve ikna becerisine sahip olmalıdır (Şişman, 2012). Okul müdürlerinin okul içinde ve dışında birçok gruba karşı formal ve informal olarak sorumluluğu bulunmaktadır ve bu grupları dengede tutabilmek için müdürlük makamını okulun iletişim ve koordinasyon merkezi gibi çalıştırması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2015). Okul yöneticileri sosyal ağ üzerinde sahip oldukları yeterlilikler ve yetkiler sayesinde söz sahibi olabilmektedir. Yöneticiler öğretmenler tarafından benimsenerek, yöneltici davranışlar sergilediklerinde olumlu bir okul iklimi yaratmaktadırlar. Okullarda yönetim ve öğretmenler arasında kurulan bağların yanında, örgütteki iletişim sürecinin istenilen düzeyde ilerlemesi için öğretmenler arasında da karşılıklı bağlar kurulmalıdır. Öğretmenler zaman içerisinde değişerek gelişen sosyal varlıklardır. Kendilerinden beklenen resmi ve sosyal ilişkiler için okul yönetimi ve diğer öğretmenlerle aralarında karşılıklı bağlar kurarak paylaşımlarda bulunurlar. Resmi olarak düşünüldüğünde öğretmenler görevleriyle ilgili zümre toplantıları, şube öğretmenler kurulu toplantıları, yıllık ve günlük plan hazırlama, evrak hazırlayıp rapor yazma gibi işlerinde karşılıklı fikirlerini birbirlerine açarlar en doğru ve en kullanışlı olan yolu bulmak için beraber çalışırlar. Bu işlerin yanında kendi aralarında dostluk ilişkileri de kurarlar. Kurmuş oldukları bu dostluk ilişkileri resmi ilişkilerin içinde eridiği zaman okulda doğal bir yapı oluşur. Okul yöneticileri bu ilişkileri destekleyip iletişim kanalları başarılı bir şekilde kullanıldığında kuvvetli sosyal ağların oluştuğu sağlam zeminli bir örgüt kurulmuş olur (Hangül, 2018). Yönetici ve öğretmenlerin oluşturduğu yaşayan bir örgütsel yapı olan okullardaki iletişim sürecinin sosyal ağ kuramı ışığında incelenerek örgütlerin işleyişi hakkında bilgi sahibi olunması kurumsal gelişim açısından önem arz etmeye devam edecektir.

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, sayıltılarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Geçmişten günümüze kadar insanlar birbirleriyle etkileşim içinde olmanın yollarını aramışlardır. Bu etkileşimi sağlarken kişisel özelliklerinin kendilerine sağlamış olduğu becerilerden faydalanmış ve onları etkileşime götürecek kanallara ulaşmışlardır. Bir toplumdaki bireyler birbirleriyle iletişim içinde olduklarında yaşantı ve karşılıklı etkileşimden söz edebiliriz. Bireyler birbirlerini kabul etmez ve yabancılaşırlarsa orada doğal bir oluşum gerçekleşmez ve bütünleşme sağlanamaz. Gelişmiş bir toplum hayali kurduğumuz günümüz teknoloji çağında iletişim tüm yapılar için vazgeçilmez bir unsur olmalıdır (Bolat, 1996). Toplamların iletişimlerini sağlamak için önce o toplumu oluşturan örgütler ve örgütlerin oluşmasını sağlayan insanlar bir araya gelmişlerdir. Kişilerin karşılıklı ilişkilerini, kurumları, kurumların oluşturduğu örgütleri, örgütlerin tümünün oluşturduğu toplumları bir arada tutan en temel yapı iletişim sürecidir (Gürgen, 1997). İnsanlar arasındaki ilişkilere en büyük zararı veren durum iletişim engelleri ve eksikliğidir. İletişimin olmadığı yerde kişiler arası bağlar oluşmayacağından örgüt kavramının ortaya çıkması zorlaşacaktır. Bir örgütte iletişim süreci kurumda çalışan personelde istendik davranış meydana getirmek, personel arasındaki etkileşimi sağlayarak görev tanımlarını belirlemek, kişilerin birbirine ulaşmasını ve karşılıklı çalışmalarının sağlandığı ortamı oluşturmak için kullanılır (Taymaz, 2000). Örgüt içi ve örgüt dışı olarak ikiye ayrılan iletişim formal ve informal düzeylerde çalışmaktadır. Bir örgütteki hiyerarşik kısımlar ve makamlarda bulunan yöneticiler arasındaki bilgi ve alınan kararların karşılıklı alışverişini formal iletişim süreci, personel ve ekiplerin kendi aralarında kurduğu ilişkiler sonucu oluşan bilgi akışını informal iletişim süreci sağlamaktadır (Taymaz, 2001).

İletişim sürecinin ilerlemesi için sadece kişilerin karşılıklı ilişkileri yeterli olmamaktadır. Kişinin çevresinde iletişim kuracağı kişi ya da yapıların bireyin ilgi, istek ve yaşantılarıyla doğrudan bağlantılara sahip olması gerekmektedir. Bu noktada iletişim sürecinin kişinin sosyal çevresinden etkilendiği gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Bireyler sosyal çevrelerini şekillendirirken farkında olmasalar da sosyal

ağ kuramı değişkenleri temelinde hareket etmektedirler. Sosyal ağ kuramının temel varsayımı, insanların birbiriyle bağlantılı oldukları için benzer düşünmeye ve davranmaya meyilli olmalarıdır (Miles, 2012). İnsanoğlu, varoluşundan bu yana sosyal ilişkileri ve bağlantıları olan bir varlıktır (Annak, 2005). Bu sebeplerden dolayı sosyal ağlar insanların birbiriyle iletişim ve etkileşim halinde olması isteğinden ortaya çıkmıştır. Sosyal ağlarda kurulan iletişim genellikle önemli konularda ve anlık olarak gerçekleşir. Bu ağlar bireylerin kişisel tercihleri doğrultusunda diğer bireylerle ilişki kurmaları neticesinde oluşturulmaktadır. Bireyler diğer bireylerle bağlantı kurduklarında ve bu sosyal ortamda bulunan bireyler diğer bireylerle ilişki kurduklarında sosyal ağlar meydana gelmektedir (Daly, 2019). Eğer bireyler birbirleriyle bağlantılar kuramazlarsa sosyal ağın işleyişi olumsuz etkilenecek ve örgüt içinde dağınıklar topluluktan ayrılmalar başlayacaktır.

Sosyal ağ kuramı ve iletişim sürecinin iç içe geçmiş olan kavramlar olduğu göz ardı edilmemelidir. Bir sosyal topluluğun yönetiminde faydalanan sosyal ağ kuramı okullar özelinde de düşünülebilir. Okullardaki iletişim organizasyonlarının okul ağının kurulmasıyla aktif olarak işleyeceği bir gerçektir. Sosyal ağ teorisi ve kullandığı yöntemler, öğretmenlerin sosyal ağlarını tanımlanmasına ve bu ağların tutumları üzerinde etkilerini değerlendirmesine olanak tanır. (Daly, 2019). Er (2017) tarafından yapılan “*İlköğretim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmen İlişkilerinin Sosyal Ağ Analizi*” adlı çalışmada, ilköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ilişkilerinin sosyal ağ analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ortaokul öğretmenleri, ilköğretim öğretmenlerine göre mesleki ağ ve arkadaşlık ağı boyutundan incelendiğinde daha yüksek ilişkilere sahip olduğu görülmüştür. Okullardaki sosyal ağların cinsiyete bağlı yüksek bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuş demografik yapının sosyal ağlar üzerinde etkisi vurgulanmıştır (Demir ve Yılmaz, 2018). Okullarda algılanan bu ağ yapıları okulların gelişimleri açısından önem teşkil etmektedir. Yöneticiler ve öğretmenler ilişkiler kurarken okullardaki ağların işleyişine göre hareket ederek kararlar almakta, okulların vizyonları belirlenirken izlenecek yol haritaları ortaya çıkmaktadır. Okullar gelişimlerini yıllarca sürdürebilmeleri için vizyonlara sahip olmalıdır. Vizyon oluşturmak için yönetim kadrosunun katılımıyla öğretmenlerin okulun hedeflerine

ulaşmasında birlikte çalışması gerekmektedir. Okulda bulunan çalışanların geliştirdikleri vizyonları ve mevcut misyonları okulun hedefleri ile uyum içinde olursa okullar hedeflediği noktalara daha kısa vadede ulaşacaklardır. (Murgatroyd ve Morgan, 1993, Akt; Elma ve Demir, 2014). İletişim sürecinin etkili sağlanmadığı ve okul ağındaki öğretmenlerle yöneticilerin aktif rol almadığı yönetim etkinliklerinde vizyon oluşumundan söz edilmesi mümkün olmayacaktır.

Okullarda kurulacak olan ilişkiler yönetim ve öğretmenlerin üzerinde şekillenmektedir. Okul ağında bulunan bireylerin çevreye uyum içinde olması için bir gruba ait olmaları gerekmektedir. Bir grubun içinden lider çıkarması için ise amaçların ve kuralların özümzenmesi gerekir. Liderler grup kurallarını ve amaçlarını belirlerken grubun üyeleri ile birlikte hareket ederek, grup üyelerinin ihtiyaçları doğrultusunda yollar ararlar. Grup içindeki eylemlerin çerçevesi değiştiği zaman, üyeler arasındaki ilişkilerin de çerçevesi değişir ve bu ilke iki yönlü çalışır. Üyelerin birbirinden hoşlanması, ilişkileri oranında artar veya eksilir. Bu hoşlanma artışı, aynı yöndeki ilişkilerin artma veya eksilmesine etki yapar. Üyeler bu yakınlığını eylemlerine yansıtır ve bu yansıma da yakınlığı güçlendirir. Böylece üyeler birbirleriyle ne kadar sık ilişki kurarsa eylem ve duyguları da o derece birbirine benzeme eğilimi gösterir (Homans, 1950, Akt; Bursalıoğlu, 2015). Bu görüşler çerçevesinde okullarda çalışan öğretmenlerin lider olarak algıladıkları kişilerin hangi özellikleri taşıdıkları kurumda oluşacak atmosferi olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Oluşacak olan grupların davranışlarının üç ögesi, duygu, eylem ve ilişkidir. Bu üç öge, dış sistem adı verilen, grubun dışındaki çevrenin etkisi altında bulunmaktadır. Grubun davranışı da iç sistemi meydana getirir. Duygu, eylem ve ilişki iç sistemine bağlı öğelerdir. Bunlar zamanla grup kurallarını yaratır. Bununla beraber iç ve dış sistemler devamlı değişme durumunda olduğundan grubun sosyal sistemi sürekli değişir. Lider – grup ilişkilerinde lider grubun görevlerini tanımalı ve bunlardan yararlanmasını bilmelidir. Grup kendisini yaşatan üyelerden farklı değer ve amaçlar taşıyabilir ve böylece üyelerin bir kısmını doyururken, diğer bir kısmını da etkilemeyebilir. Bu farkla değer ve amaçlarının sonucu olarak grup, içinde bulunduğu örgütte bazı görevler gösterir. Bunlar beklentilerde uygunluk sağlayan rol görevi, bazı kalıplar ortaya koyan kural görevi ve makamlara ait ölçüyü

uygulamasına yarayan statü görevidir (Moyer, 1954, Akt; Bursalıoğlu, 2015). Öğretmenlerin lider olarak algıladıkları kişilerin yönetim kademesinde olup olmadığı ya da öğretmen olan meslektaşlarının hangi özelliklerinden dolayı liderliği hakkettikleri okuldaki iletişim sürecinin şekillenmesi sağlamaktadır. Grup ve lider ilişkilerinde grup başarısını ve grup sürekliliğini sağlama görevi lidere verilmiştir. Lider gruptaki diğer bireylerle sürekli etkileşim halinde olmalı, kişisel değer ve duygularını örgütün çıkarları için kullanmalı ve örgütün içinde tüm yönleri ile var olmalıdır. Bu davranışlardan olumlu yönde etkilenen grup üyeleri lidere inanarak güvenir ve gruba bağlılıkları artar (Musgra, 1965, Akt; Bursalıoğlu, 2015). Liderlere olan bağlılığı belirleyen etmenler öğretmenlerin okul ağına olan inançlarının ve iletişim sürecinin ilerlemesini sağlayacaktır.

Günümüzde okulların tüm sorumluluğunun yalnızca tek bir lidere yüklenmesi nadir görülen bir durumdur. Bunun yerine liderlik bir dizi aktöre ve ortama yayılmaktadır ve bu durum, okul liderlerinin kendi aralarında olduğu kadar okul liderleri ve öğretmenler arasında gerçekleşen etkileşimleri de önemli hale getirmektedir. Bu etkileşimleri çözümlemeye yönelik bir ağ analizi, araştırmacılara dağıtıcı liderliğin okuldaki değişim uygulamaları üzerindeki etkilerini, öğretmenlerin etkileşim süreçleri aracılığıyla kaynakları ve uzmanlıklarını nasıl kullandıklarını da ortaya çıkarmak suretiyle gösterilebilir (Daly, 2019). Okullarda kurulacak olan sosyal ağlarda liderlerin okul iklimini yansıtıp yansıtmaması kurumdaki iletişim yollarıyla doğrudan bağlantılıdır. Öğretmenlerin tercihlerine göre şekillenen bu süreç liderin yönetici ya da öğretmen olması üzerinde etkilidir. Öğretmenlerin kendi aralarında kuracağı bağlar eğitim ortamına etki yapsa da yöneticilerinde kendi aralarında kuracağı bağlar önem taşımaktadır. Okul müdürleri, diğer okul müdürleriyle bağlantılar kurarak okullarının istikrarını (sonuç olarak kendi istihdam istikrarını) arttırabilir. Müdürler daha fazla bağlantı kurdukça, bağlantılılık ve yapısal gömülülük ağı gelişecek ve bazı okul müdürleri ağın merkezine yaklaşacaktır. Daha fazla bağlantıya sahip olan okul müdürleri, sadece bir veya iki bağlantıya sahip olan ve bunların kaybedilmesi halinde tamamen ağdan kopacak olan okul müdürlerine kıyasla ağa daha güvenli bir şekilde bağlıdır. Benzer okullarda görev yapan okul müdürleri ile olan bağlantılar, benzer stratejik ihtiyaçlar için özel destek olarak

istikrarı koruma imkanı sunar. Aynı zamanda, boyut ve başarı olarak farklılık gösteren okullardaki müdürlerle olan bağlantılar da ihtiyaç duyulmayan kaynaklara bağlılığı azaltarak, yeni tür kaynaklara erişim imkanı ve daha büyük ve daha başarılı okullarda uygulanan stratejiler hakkında bilgi edinmesi yoluyla istikrar sağlamasına katkıda bulunur (Daly, 2019). Yönetim kademesinin ilişkilerinin anlamlandırılmasıyla okuldaki öğretmenlerin kendi içlerindeki yaşantılarının şekillenmesinin belirleyicilerini ortaya çıkarmak için okul ağının incelenmesi gerekmektedir. Eğitim öğretim faaliyetleri sürerken öğretmenlerin ilişkilerinin hangi değişkenler üzerinde sürdüğü ve okullarda ortaya çıkan ağ yapılarının genel çerçeveye nasıl yansıtacağını saptamak günümüz iletişim süreçlerinin işleyişi için önem taşımaktadır. Öğretmen ilişkilerinin öğretme ve öğrenmeyi geliştirmedeki karmaşık rolünü anlamak ve eğitimde değişimi kolaylaştırmak için sosyal ağ kuramı üzerine çeşitli eğitim araştırmaları yapılmaktadır. Okul içi ağlar üzerinde yapılan çalışmalarda öğretmenlerin okul içerisindeki ilişki ağlarıyla ilgili önemli bulgular sağlanmıştır. Örneğin, sosyal ağ yapısı okullara göre farklılık gösterebilmektedir. Çünkü sosyal ağlar kişilerin ve okulun çeşitli karakteristik özellikleri tarafından şekillenmektedir. Ayrıca, sosyal ağlar çeşitli amaçlara hizmet ettiği ve buna göre şekillendiği için okulların ağ yapısı genellikle formal hiyerarşik yapıdan sapmakta ve alt gruplarla sonuçlanan parçalanmalara maruz kalmaktadır (Moolenaar, 2012, Akt; Demir ve Yılmaz, 2018).

Sosyal ağ ve iletişim süreci birbirinden ayrı olarak düşünülmemesi gereken iki önemli kavramdır. Olumlu ve olumsuz yönlerini anlamlandırdığımız sosyal ağ kuramı ve bu kurama dayalı olarak iletişim süreci çözümlemeleri uygun bir şekilde desenlediğinde, örgütsel hayatın sistemli bir şekilde ilerlemesi için önemli bulgular sağlanabilir. Ancak yapılan araştırmaların bir kısmı sadece pozitivist bakış açısıyla yalnızca aktörleri ve bağları ortaya koymaktadır. Bağların sebeplerini iletişim sürecine etkilerini ortaya koymada yetersiz kalmış yeni ve güncel bir çalışma yapmanın zorunluğu ortaya çıkmıştır. Kurulan bağların sebepleri araştırılırken sosyal ağ değişkenleri kullanılarak detaylı analizlere başvuru ağ hakkında yargılara varılabilmektedir. Sosyal ağ değişkenlerinden merkezilik ile ağın merkezinde olan kişiler ve özellikleri, karşılıklık ile ağda bulunan aktörlerin birbirleriyle olan

iletişimlerinin boyutları, yoğunluk ile ağın hangi yönde ilerleme kaydettiği, köprü ile ağda bulunan gruplar arasındaki ilişkilerin belirleyicileri, yıldız ile ağdaki en çok tercih edilen kişiyi, yalnız ile ağın en dışındaki aktörlere ulaşabiliriz. Bu değişkenler bize ağın çözümlenmesini sağlayacaktır. Eğitim kurumları dünyanın her yerinde bulunup ve gelecek nesillerin yetişmesinde büyük sorumluluk üstlenmektedir. Bu sorumluluk sadece okul yöneticisine ya da öğretmenlere tek tek mal edilemez, örgüt kültürü çerçevesinde incelenmeli ve kültürü oluşturan aktörlerin rolleri belirlenmeli iletişim sürecine katkıları ya da aksaklıkların hangi noktada ortaya çıktığı bulunmalıdır. Bu katkılar ve aksaklıkların bulunmasıyla okul yönetiminin öğretmenler tarafından benimsenip benimsenmediğine ulaşılır. Okul yönetiminin kendi içindeki ilişkileri şekillendirirken hangi güçleri kullandığının tespit edilmesi sağlanır. Okul yönetimi için düşünölen durumlar öğretmenlerin kendi aralarındaki ilişkileri içinde geçerlidir. Okul ağında birbiriyle sorun yaşayan öğretmenlerin bulunması durumunda iletişim sürecinin aksamaması istenilen mesajların iletilmemesi gibi sorunlar ortaya çıkacaktır okuldaki sosyal ağ doğru analiz edilerek ilerleme analizler sonucunda belirlenmelidir. Bu nedenle, bu araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı' na bağlı okullarda görev alan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri alınarak iletişim sürecinin sosyal ağ kuramı bağlamında incelenmesi sağlanıp, okullarda bulunan aktörlerin kuracakları ilişkilerin hangi boyutlarda şekillendiği, bu ilişkilerin okul iklimine etkilerinin tespit edilmesi, iletişim sürecinin aksamaması için izlenecek yolların belirlenmesi ve öğretmen ya da yöneticilerin arkadaşlık ile mesleki destek alma hususunda seçici olma kriterlerinin anlaşılarak okul ağlarının sergilenmesi gerekmektedir. Bu araştırma ile literatüre ve uygulama süreçlerine bir kaynak oluşturmaya çalışılmaktadır.

1.2. Amaç

Araştırmanın amacı, okullardaki iletişim sürecinin sosyal ağ kuramı bağlamında incelenip yönetici ve öğretmen görüşlerini ortaya çıkarmaktır.

Araştırmanın bu amacı çerçevesinde aşağdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Okullardaki iletişim süreci yönetici ve öğretmen görüşlerine göre;

- dikey iletişim,
- yatay iletişim yönlerinde nasıl gerçekleşmektedir?

2. Okullardaki iletişim süreci yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, sosyal ağ analizi ölçümleri olan;

- merkezilik,
- karşılıklılık,
- yoğunluk,
- köprü,
- yıldız,
- yalnız (izole) değişkenleri bağlamında nasıl açıklanmaktadır?

3. Okullarda gerçekleşen iletişim süreciyle kurulacak olan sosyal ağlar yönetici ve öğretmen görüşlerine göre;

- mesleki destek ve fikir alışverişi ağı,
- arkadaşlık ilişkileri ağı boyutlarında nasıl şekillenmektedir?

1.3. Önem

Okulların etkililiğinde, okuldaki sosyal ağ ve iletişim süreci çok önemli bir faktördür. Okuldaki iletişim sürecinin istendik şekilde ilerlemesi için okul müdürünün ve öğretmenlerin karşılıklı etkileşimi ve kurdukları sosyal ağlar belirleyici özellik taşımaktadır. Okuldaki iletişim sürecini olumlu etkileyen sosyal ilişkilerin öneminin ortaya çıkarılmasının okulların işlerliğini geliştireceği, öğretmenlerin ve yöneticilerin performanslarında olumlu etki yaratacağı ve gelişerek

yaşayan bir okul iklimi oluşmasını sağlayarak, bu alanda yapılacak araştırmalara katkı sunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın okul müdürlerinin kurumdaki diğer yöneticilerle aralarında, okul müdürünün okulunun öğretmenleri arasında ve öğretmenlerin okullarındaki diğer öğretmenler arasında kurdukları sosyal ağların iletişim sürecini ne derece etkilediğini belirlemeye ve bu doğrultuda sonuçlar çıkarmaya da yardımcı olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin belirlenmesinde ve Milli Eğitim sistemi ile ilgili geleceğe yönelik politikalar oluşturulmasında, hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesinde ilgililere yol göstereceği umulmaktadır.

Alanyazı incelendiğinde genel olarak iletişim ile ilgili araştırmalara rastlanırken iletişim süreci ve özellikle sosyal ağ kuramı ile ilgili araştırmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle yapılan bu çalışmanın halen görevde bulunan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin iletişim süreci becerilerinin sosyal ağ kuramı bağlamında değerlendirilmesine olanak sağlayacağı ve bu değerlendirmeler ışığında gelecekte okulların vizyonlarına ve kültürlerine olumlu yansımalar sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü yaşadığımız yüzyılda örgütler sadece yöneticilerin tekelinde olmayıp öğretmenlerle ortak iklimle yönetilmektedir. Lider yönetici ve lider öğretmen kavramları son derece büyük önem kazanmıştır. Ayrıca bu çalışmanın, alanyazına katkı sağlaması açısından diğer araştırmalara yol göstereceği, elde edilecek sonuçların eğitimde iletişim süreci ve sosyal ağ ile ilgili çalışmalara temel oluşturacağı, yöneticilerin ve öğretmenlerin iletişim süreci becerileri ve sosyal ağ ilişkilerinin ortaya çıkarılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu durumun yöneticilerin ve öğretmenlerin yetiştirilmesi esnasında bu konulara ağırlık verilmesine katkıda bulunacağı umulmaktadır.

1.4. Sayıtlar

1. Araştırmacı tarafından hazırlanan veri toplama araçları ile izlenen sürecin çalışılan gerçekliği ortaya çıkarmada yeterli olduğu varsayılmaktadır.
2. Görüşme formundaki sorulara verilen yanıtların yöneticilerin ve öğretmenlerin gerçek düşüncelerini yansıttığı düşünülmektedir

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2019 – 2020 eğitim – öğretim yılı ve Tekirdağ ilinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

İletişim: İnsanların birbirlerini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir (Başaran, 2000).

İletişim süreci: Vericinin anlam yüklediği iletiyi uygun bir taşıyıcıyla alıcıya göndermesi ve iletinin yanıtını almasıdır. Vericinin, göndereceği anlamı iletmede yeterliliği, anlatım biçimi, alıcıya açıklığı, yansızlığı, nesnelliği, toplumsal ve yasal konumu, güvenilir olması, alıcıya karşı tutumu, iletişimi etkileyen etmenlerdir (Başaran, 2000).

Sosyal ağ: Sosyal olarak anlamlı ilişkiler kümesiyle birbirine bağlı bireyler (ya da organizasyonlar ya da diğer sosyal varlıklar) kümesidir (Wellman, 1996, Akt; Güneş, 2014).

Yönetici: İçinde bulunduğu grubun hedeflerine ulaşmasını, düzenli ve koordinasyon içinde çalışmasını sağlamak amacıyla görev ve sorumluluklarını kullanan kişilerdir (Erdoğan, 2006).

Öğretmen: “Öğretmenlik mesleği, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği” şeklinde 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43. Maddesinde tanımlanmıştır. Öğretmen ise bu mesleği icra eden kişidir (M.E.B.,1973).

1.7. İlgili Araştırmalar

Hem uluslararası alanyazında hem de Türkiye’ de okullardaki iletişim sürecinin sosyal ağ kuramı bağlamında değerlendirilmesi ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bununla birlikte yabancı alanyazında (Daly, 2010; Moolenaar, 2012) ve Türkiye’ de (Tarku, 2014; Çulha, 2008; Öksüz, 1997; Bolat,1996; Argon ve Zafer, 2009; Çınar, 2010; Uzun ve Ayık,2016; Doğan, 2010; Çakmak, 2015; Güneş, 2014; Dağ, 2015; Er, 2017; Hangül, 2018; Keser, 2018) sosyal ağ ve iletişim süreci ile ilgili bazı çalışmalara rastlanmıştır.

Tarku (2014) yaptığı “*Öğretim Elemanlarının Sınıf İçi İletişim Süreci*” adlı çalışmada öğretim elemanlarının sınıf içi iletişim sürecini nasıl gerçekleştirdiğini derinlemesine incelemek istemiştir. Araştırma, nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni ile yürütülmüş, öğretim elemanlarının sözlü iletişim mesajları incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretim elemanlarının sözlü mesaj olarak kullandığı yöntemler içinde bilgi verme ve soru sorma yönteminin daha dikkat çekici olduğu, öğrencilerin ise cevap verme ve görüş bildirme şeklinde iletişime katıldığı görülmüştür.

Çulha (2008) yaptığı “*Genel Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Bakış Açısından Örgüt İçi İletişim Sürecinde Yaşadıkları Sorunlarla Başa Çıkma Yollarının Değerlendirilmesi*” adlı çalışmasında okul örgütünü oluşturan yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve velilerin aralarında iletişim ile ilgili problemler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sorunların çözümünde yöneticilere büyük görevler düştüğünü, iletişim sürecini başlatma ve devam ettirme işlevlerini yerine getirmesi gerektiğini belirtmiştir.

Öksüz (1997) yaptığı “*İlköğretim Okulları Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlilikleri*” adlı çalışmasının okul yöneticileri iletişim becerilerini %80 olarak ifade ederken, öğretmenler ise %50 gibi yüksek olmayan ortalama bir olumlulukta yorumlamışlardır. Bu değerlerden yola çıkarsak okul müdürleri iletişim yeterlilikleri konusunda kendilerine güvenleri tam ve yüksek olarak ifade ederken, onları değerlendiren öğretmenler yöneticilerin iletişim yeteneklerinin onların belirttiği kadar mükemmel değil ortalama bir seviyede olduğunu belirtmişlerdir.

Bolat (1996) yaptığı “*Eğitim Örgütlerinde İletişim: H.Ü. Eğitim Fakültesi Uygulaması*” adlı çalışmasında yöneticilerin algıladıkları iletişim düzeyi, öğretim elemanlarının ve idari personelin algıladığı iletişim düzeyinden daha yüksek bulunmuştur.

Argon ve Zafer (2009) yaptığı “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Sürecinde Yaşadıkları Problemler*” adlı çalışmalarında okul yöneticisinin eğitim kurumlarında iletişim sürecinin belirleyicisi ve başlatıcısı olduğu düşüncesiyle yaptıkları görüşmeleri içerik analizi yöntemi kullanarak incelemiştir. Bir yöneticinin asıl de olsa vekil de olsa ortak iletişim süreci sorunlarıyla karşılaştığı sonucunu elde etmişlerdir.

Çınar (2010) yaptığı “*Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği*” adlı çalışmasında okul yönetiminin önemine değinmiştir. Bir toplumun gelişmişlik seviyesinin artışı okulların sağladığını ve bunun da iyi yöneticiler sayesinde olduğunu belirtmiştir. İletişimin ise örgütlerin amaçlarını yerine getirebilmekte yöneticiler için bir araç olduğunu söylemiştir. Okul yöneticilerinin iletişim sürecinde etkin rol almalarının okulun toplumdaki yerini artıracak düşüncesinden yola çıkarak öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililik düzeyinin olumlu etkilere yol açacağı görüşünü belirtmişlerdir.

Uzun ve Ayık' ın (2016) yaptıkları “*Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Genel ve Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*” adlı çalışmalarında öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarında öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yüksek düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. İletişim becerileri ve sinizm ilişkisi incelendiğinde ise farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Genel sinizm ve öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerisi düşük düzeyde ve negatif yönde bulunurken, örgütsel sinizm ve öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerisi orta düzeyde ve negatif yönde bulunmuştur.

Doğan (2010) yaptığı “*Çevrimiçi Öğrenme Topluluklarının Sosyal Ağ Analizi: Bir Öğretmen Forumu Örneği*” adlı çalışmada bilişim teknolojileri öğretmenleriyle çalışmıştır. Bilişim teknoloji öğretmenleri meslekleri gereği bilgisayar üzerinde etkileşimli internet forum sitelerini aktif olarak kullanmaktadır. Araştırmacı yapmış olduğu çalışmada çevrimiçi bir forum sitesini sosyal ağ analizi yöntemi kullanarak çevrimiçi iletişim desenleriyle incelemiştir. Sosyal ağ analizi sayesinde öğretmenler arasındaki ilişkilerini, kurmuş oldukları bağların yoğunluk ve merkezlilik düzeylerini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre sosyal ağı hem aktör hem de grup seviyesinde inceleyerek sosyal ağ kuramının iletişim desenlerini, aktör rollerini ortaya çıkardığını saptamıştır.

Çakmak (2013) yaptığı “*Bir Eğitim Yönetim Sisteminin Sosyal Ağ Bağlamında Kullanılabilirlik Analizi*” adlı çalışmada sosyal etkileşim öğelerini kullanarak eğitim yönetiminde kullanılabilirlik analizini araştırmak istemiştir. Öğelerini sınırlandırırken arkadaşlık, soru sorma ve cevap verme eğilimlerini, kişisel blog sistemlerini, katılım puanlarını, forum özelliklerini, yapılan yorumları ve kullanıcı duvarlarını belirlemiştir. Geliştirmiş olduğu sosyal öğelerinin etkililiği, verimliliği, kullanıcı memnuniyetini ölçmeye yarayan kullanılabilirlik testini kullanmıştır. Analizleri sonucunda sosyal öğelerin etkili ve verimli olduğunu bulurken memnuniyetin düşük değerde olduğunu görmüştür.

Güneş (2014) yaptığı “*Uzaktan Eğitim Lisansüstü Programlarının Teknoloji Boyutunun Yapılandırılması: Dönüşümcü Sosyal Ağ Sentezi*” adlı çalışmasında uzaktan eğitim yöntemi ile yürütülecek programların teknoloji boyutunun yapılandırılmasına ilişkin model geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu araştırmada uzaktan eğitim kavramının öğrenme ve iletişim boyutları üzerinde çalışmıştır. Dönüşümcü öğrenme kuramını araştırmının öğrenme boyutuyla, sosyal ağ kuramını ise iletişim boyutuyla ilişkilendirmiştir. Araştırmanın sonunda kurulacak olan sosyal ağın aktörlerinin uygulamaya dönük kişiler olması gerektiğini bulmuştur. Kurulan ilişkilerde aktörlerin davranış biçimlerinin çift yönlü olması gerektiğini, tek yönlü olan ilişkilerde ise ilişkiyi başlatan tarafın öğrenen olması gerektiğini belirtmiştir. Öğrenen ilişkilerde çok zaman geçirmesinin, kurulan ilişkilerin çok güçlü ve sürekli olmasının önemi üzerinde durmuştur.

Dağ (2015) yaptığı “*Sosyal Ağ Kuramları Bağlamında Motivasyonun Ortaöğretim Öğrencilerinin Akademik Başarıları Üzerindeki Etkileri*” adlı çalışmasında öğrencilerin okulda başarılı olmalarını ve motivasyonlarını etkileyen okulla ilgili çeşitli faktörler olduğunu belirtmiştir. Sınıf ortamında öğrencilerin derse katılmalarını ve motivasyonlarını, olumlu ve olumsuz yönde etkileyen sosyal ağların incelenmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Sosyal ağ kuramı içinde incelemeler yapıldığında öğrencilerin arkadaşlık ilişkileri öne çıkmıştır. Sosyal ağ kuramı bağlamında aktör konumundaki öğrencilerin durumlarını incelemiş ve bu öğrencilerin bağlarına bakarak başarıya yansımaları irdelenmiştir.

Er (2017) yaptığı “*İlköğretim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmen İlişkilerinin Sosyal Ağ Analizi*” adlı çalışmasında: “Tüm eğitim kademelerinde çalışan öğretmenlerin sosyal ağ eğilimleri ile bireysel - görsel ağ algılarının benzerlik gösterdiği görülmüştür. Bununla birlikte ortaokul öğretmenlerinin, ilkokul öğretmenlerine göre arkadaşlık ağı gelen bağlantı, arkadaşlık ağı boyutu, mesleki ağ gelen ve giden bağlantı ile mesleki ağ boyutu açısından daha yüksek değere sahip oldukları görülmüştür. Araştırmanın okul düzeyinde elde edilen sonuçlarına göre mesleki ağlardaki yoğunluk ve karşılıklılık ilişkisi bulunmuştur. Ayrıca arkadaşlık ağı yoğunluğu ile arkadaşlık ağı merkezileşme düzeyi arasında anlamlı ilişkiler

mevcuttur. Mesleki ağıdaki yoğunluk ile arkadaşlık ağı yoğunluğu arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur.”

Hangül (2018) yaptığı “*Okullardaki Sosyal Yapı ve Doğal Liderlik Süreçlerinin Sosyal Ağ Teorisi Perspektifinden İncelenmesi: Bir Durum Çalışması*” adlı çalışmasında öğretmenler arası sosyal ilişkilerde cinsiyetin, branşların, o okulda çok zaman geçirmenin ortak değerlere sahip olduğunu düşünen ve hayata bakış açısının aynı olduğunu hissedenlerin birbirleriyle ilişkilerinde ve sosyal ağ kurmada tercihlerini bu doğrultularda yaptığı sonucuna ulaşmıştır.

Keser (2018) yaptığı “*Hayat Boyu Öğrenmeye İlişkin Araştırmaların Sosyal Ağ Analizi ile İncelenmesi*” adlı çalışmasında düşünce, algı, tutum incelenmesi amacıyla yazılan tezlerin, hayat boyu öğrenme bilgi ağ yapısını oluşturmada önemli bir yere sahip olduğunu belirtmiştir. Hayat boyu öğrenme bilgi ağının yıllar içerisinde değişimini incelemek için ayrılan dört dönemde, hayat boyu öğrenme bilgi ağını oluşturan tez yazılış amaçlarının farklı olduğu bulunmuştur. Ayrıca bir dönem içerisinde tez sayısı artıkça tez yazılma amacının çeşitleneceği düşünülürken tam tersi sonuca ulaşılmıştır.

Daly (2010) yaptığı “*Social Network Theory and Educational Change*” adlı çalışmasında sosyal ağ teorisinin eğitimde değişimin uygulama ve teori boyutunda sağladığı katkıları ve sosyal ağ analizinde yer alan bazı temel kavramlar ile yönetsel zorluklarla ilgili bilgiler vermiştir. Kitapta yer alan araştırmalar birçok farklı alanda sosyal ağ araştırmacılarına katkı sunmak amacıyla derlenmiştir. Müfredat reformlarının uygulanması, düşük başarı gösteren okullarda yöneticilerin performansı, öğretmenlerin meslek gelişimi için koçluk ve okul liderliğinin hakkında bilgiler vermektedir. Bütüncül olarak bakıldığında eğitimde değişimle ilgili yeni araştırmalara yönelik fikirler sunulmaktadır.

Moolenaar (2012) yaptığı “*A social Network Perspective On Teacher Collaboration In Schools: Theory, Methodology, And Applications*” adlı çalışmasında eğitim araştırmalarında ortaya çıkan bir eğilim olan öğretmen

işbirliğinin öğretme, öğrenme ve eğitim değişikliğini nasıl destekleyebileceğini veya kısıtlayabileceğini anlamak için sosyal ağ teorisinin kullanılması gerekliliğini belirtmiştir. Araştırmanın bulgularından yola çıkarak, öğretmenler arasındaki sosyal ilişkilerin deseninden, öğretmen işbirliğinin nasıl yürüdüğünden ve öğrencilerin öğrenmesine, öğretmenlerin öğretici uygulamalarına katkıda bulunma yolunda getireceği reformsal yeniliklerden bahsedilmiştir.



BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZI

Bu bölümde iletişim süreci ve sosyal ağ kuramı ile ilgili literatür taramasından sonra elde edilen bilgiler ve kavramlar derlenerek aktarılmıştır.

2.1. İletişim ve Öğeleri

İletişimi, kaynak ile hedef arasındaki mesaj alışverişi olarak tanımlamak mümkündür. İletişim genel anlamda süreç olarak adlandırılmaktadır. Bilgi, fikir, duygu ve düşünceleri kapsayan anlamların, semboller yardımıyla aktarılmasıdır (Tutar ve Yılmaz, 2013). İletişimi bir alanla sınırlamak mümkün değildir. Her zaman ve her yerde gerçekleşebilir. İletişimde en önemli nokta çevre üzerinde etkiye sahip olması ve karşılıklı paylaşımlardan oluşmasıdır. Çevre ve paydaşların etkisini anlatan bir başka tanım ise Barlı ve Avcı' ya (2016) aittir iletişimi, değişen derecelere farkındalık ve niyete bağlı olarak bilgi, bilişsel içerik veya anlayış paylaşımını karşılıklı bilgi alışverişi içinde eriten bir etkileşim süreci olarak ifade etmişlerdir. İletişim okul ağında gerçekleşmesi için karşılıklı etkileşimi sağlayan aktörler öğretmenler ve yöneticilerdir. Öğretmenler arasındaki iletişim problemleri aynı zamanda okul yönetimine yansıyacak, okul yönetiminin kendi arasındaki iletişim eksikliği ise öğretmenler arası kopukluklara sebep olacaktır.

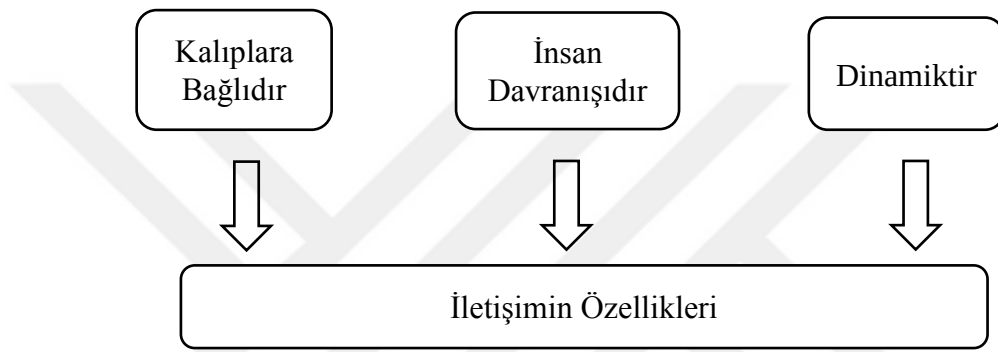
İletişim kişilerin birbirlerinin duygu ve düşüncelerini aktardığı sürekli devam eden bir süreçtir. Bu sürecin başarıya ulaşması demek bireyin gündelik yaşantısında ve iş hayatında mutlulukla var olması demektir. Çevremizdeki insanların özelliklerini bilmek, onların ihtiyaçlarına cevap verebilmek kendi ihtiyaçlarımızı çevremize gösterebilmek amacıyla kullanılır. Bulduğumuz örgütün varlığına ve toplumsal

yaşamın geliştirilmesine katkısından dolayı iletişim her alanda duyulan ihtiyaç ve zorunluluktur (Tutar ve Yılmaz, 2013). Bir okul yönetici beraber çalıştığı öğretmenleri tanımazsa ya da bir öğretmen okulundaki öğretmenlerin özelliklerini bilip onlara saygı göstermezse bulunulan ortamda anlaşmazlıklar ortaya çıkabilecektir. Bu durum yönetilmesi zorlaşan bir örgütün varlığını karşımıza çıkaracaktır. İnsanlar yaşamsal faaliyetlerini yerine getirirken tek başına yaşasa da toplulukla yaşasa da var oluş amacını yerine getirmek için çevresiyle iletişim kurması gerekmektedir. Bu durum örgütler için de geçerlidir. Grup iletişimini sağlamak, bilgiyi yaymak, alt ya da üst pozisyonda çalışan insanların davranışlarını kontrol etmek için kullanacağımız en önemli araç iletişimdir (Tutar ve Yılmaz, 2013). Bu da iletişim sürecinin kontrolünün lider öğretmenlerin ve yöneticilerin öncülüğünde olacağını karşımıza çıkarmaktadır.

Bir insan topluluğunda problemler ve çatışmalar varsa bunun en önemli sebebinin iletişim aksaklıkları olduğu söyleyebilir. Etkili ve güçlü yönetim kurmayı isteyen yöneticiler örgütün içinde ve dışında güçlü iletişim bağları kurmalı ve bu bağların sürekliliğini sağlamalıdır. Bir örgütte başarının yollarını arıyorsak ilk yapacağımız iş iletişim kanallarının düzgün çalışıp çalışmadığına bakmak olmalıdır. Örgütün devamlılığı ve başarının sürekliliği için her yöneticinin iyi bir iletişimci olması gerekmektedir (Başaran, 1996). Yöneticiler bu özelliklerini kullanarak yönettikleri örgütleri bir arada tutacak ve öğretmenlerle olan etkileşimlerini doğru kanallarla sağlayacaklardır. İletişimin önemini sorguladıkça tüm yollar örgütsel yönetim becerilerine çıkmaktadır. Okul yöneticileri birer iletişim uzmanı olan kişiler oldukça örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır. Bir okul yöneticisi her yaştan, sosyo-ekonomik ve eğitim düzeyinden, ırk ve inançtan insanla, iletişim kuramıyorsa, onun için gideceği iş yeri eziyet haline dönecek ve mesleki açıdan faydasız bir kişilik olacaktır (Daly, 2019).

2.1.1. İletişimin Özellikleri

İletişim kavramına baktığımızda birçok özelliğin yapısının oluşmasında etkili olduğunu söylemek mümkündür. İletişimin ilk ve en önemli özelliği konuşmanın ve etkileşim kurmanın temel aracı olmasıdır. Genel olarak iletişim özelliklerinden bahsederek bunlar, insan gerekliliğine ihtiyaç duyulan bir süreç, paylaşmayı sağlayan bir araç ve sembollerle anlaşmanın mümkün kılındığı alıcı ve gönderici etkileşiminin sunulduğu bir serüven olarak belirtebiliriz (Tutar ve Yılmaz, 2013).



Şekil 1. İletişimin Özellikleri (Tutar ve Yılmaz, 2013)

Tutar ve Yılmaz' a (2013) göre; iletişim insan davranışlarının bir ürünüdür. İnsan yeni bir gruba dahil oldukça iletişim biçimi ve amacı değişir, iletişim dinamik bir olgudur. Kültürel yapıdaki değişime paralel olarak değişir, iletişim belirli kalıplara bağlıdır, bu kalıplar genel kültürel yapıya bağlı olarak gruplarca oluşturulur, kişilerin benimsemelerine göre süreklilik kazanır. Bir okul sosyal ağında bulunan öğretmenler iletişim kanallarından almış oldukları mesajlar sayesinde gruplara dahil olurlar ve bu gruplar sayesinde hem kendi kişisel gelişimlerini hem de ağın olumlu yönde gelişmesini sağlarlar.

İletişimin özellikleri ifade edilirken sosyal ağlar üzerinde etkileri belirtilen iletişim kavramı etkili bir oluşum içinde ilerlerken çeşitli işlevler boyutunda ilerlemektedir. İletişimin işlevlerini bireysel ve örgütsel olarak incelediğimizde karşımıza dört ana işlev çıkar. Bu işlevler bilgi, motivasyon, kontrol ve heyecanlandırmadır. Yöneticiler açısından düşünüldüğünde yönetimde etkili olan işlevleri sıralarsak ilk olarak kişiler arası iletişim rolü, bilgi sağlama rolü ve karar verme rolü olarak karşımıza çıkacaktır (Barlı ve Avcı, 2016). Okul yöneticileri birer

iletişim uzmanı gibi hareket etmek zorundadır bu sayede öğretmenlere ihtiyaçları olduklarını düşündükleri konularda bilgi verecekler kendilerinin öğrenmeleri gereken noktalarda ise bilgiye ulaşacaklardır ve iletişimlerinin kuvveti boyutunda önemli kararlar alabileceklerdir.

İletişimi hem toplumsal hem de bireysel bir ihtiyaç olarak düşündüğümüzde, iletişim toplumların bilgi aktarımını, etkileşim sağlamasını, bireyin problemlerinin ve ihtiyaçlarının sezilip toplumsal gelişimin hedeflenmesinde rol oynadığını söyleyebiliriz (Tutar ve Yılmaz, 2013). Kaynaktan çıkan mesajlar toplumda ulaşılabilen her hedef için çeşitli anlamlar barındırmaktadır. Kaynak için iletişim bilgilendirme, öğretme, eğlendirme, ikna etme, güdüleme, kültürü aktarma ve beceri kazandırma gibi amaçlar içermektedir. Bu ana amaçlarla yola çıkan her mesaj hedef üzerinde bu etkilerini sağlarsa iletişim sağlıklı bir şekilde tamamlanmıştır denilebilir. Hedef kaynaktan almış olduğu mesajları anlayıp öğrenebilirse, süreç içerisinde sıkılmadan eğlenebilirse, karar verme, beceri kazanma, kültürlenme ve yeni bilgilerle karşı isteklenme gibi davranışlar sergilerse iletişim sürecinde aktif olarak rol almıştır ve gelecek olan yeni mesajlara hazırdır şeklinde düşünülebilir.

Tablo 1. İletişimin Toplumsal İşlevleri

<u>Kaynak açısından iletişim:</u>	<u>Hedef açısından iletişim:</u>
-Bilgilendirme	-Anlamak
-Öğretme	-Öğrenmek
-Eğlendirme	-Eğlenmek
-İkna etme	-Karar vermek
-Güdüleme	-İsteklenmek
-Kültürü aktarma	-Kültürlenmek
-Beceri kazandırma	-Beceri kazanmak

Kaynak: Tutar ve Yılmaz (2013)

İletişimin, bir sosyal sistem içindeki temel işlevleri enformasyon, sosyalizasyon, motivasyon, tartışma, eğitim, kültürel gelişme, eğlence, entegrasyon şeklinde sıralanabilir. Örgütsel iletişim işlevleri olarak düşünüldüğünde ise karşımıza

bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim, birleştirme çıkmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2013). Örgütlerde bulunan aktörler iletişim sayesinde bireysel yetilerini geliştirirken gelişen kişisel özellikleri sayesinde toplumların gelişmesine katkı sağlarlar. Bireysel olarak bilgiyi toplayan dağıtan bireylerin oluşturduğu örgütlerde duygu ve düşünceler paylaşılır, alınan kararlarda destek sağlanır, birey bir örgüte ait olduğu için örgütte statüye sahip olur ve bu statü sayesinde örgütü temsil yeteneğine erişir. Bu kazanımlara sahip olan bireyler topluma karşı çeşitli misyonlara sahip olurlar. Bu misyonları sayesinde toplumu bilgilendirirler, kültürün aktarılmasını sağlayarak toplumda yönlendirici konumlarda olurlar ayrıca toplumun çeşitli konularda motivasyonlarını sağlayarak öğrenme sürecinin devamını sağlarlar.

Tablo 2. İletişimin Bireysel ve Toplumsal İşlevleri

İletişimin Bireysel ve Toplumsal İşlevleri	
Bireysel İşlevler	Toplumsal İşlevler
-Enformasyon dağıtır ve toplar,	-Toplumu bilgilendirir,
-Duygu ve düşünceler paylaşılır,	-Öğrenme sürecini destekler,
-Karar destek sistemi sağlar,	-Kültürel yaklaşma sağlar,
-Toplumsal statü kazandırır,	-Kültürel aktarma sağlar,
-Birey kendini gerçekleştirir,	-Toplumsal yaklaşma sağlar,
-Temsil yeteneği kazandırır,	-Toplumu motive eder,
-Sosyalleşme sürecine katkı sağlar.	-Toplumu yönlendirir.

Kaynak: Tutar ve Yılmaz (2013)

Etkili iletişim insanların mesleki alanda yaşadığı problemlerin çözülmesinde rol oynarken aynı zamanda kişisel yaşamlarındaki ilişkilerini sürdürmeleri ve güçlendirmelerinde etkilidir. İletişim kişinin kendi dünyasına bakışını geliştirirken aynı zamanda insanların kişinin şahsına olan bakışlarını etkilemektedir. Farklılaşan dünyayı tanımaya ani değişimlere uyum sağlamaya ve sosyal yaşam becerilerini davranışlara yansıtmaya olanak tanır (Güven, 2016). İletişimin toplumsal ve bireysel

işlevlerini tamamlayan bireyler bulunacakları sosyal yaşam alanlarında etkin rol oynamaya devam edeceklerdir.

2.1.2. İletişim Süreci

İletişimin daha önce yaptığımız tanımlarından yola çıkarak durağan bir durum olmadığını söyleyebiliriz. İçinde sürekli gelişmeleri barındıran ve yenilik dönüşümleri içerisinde olan bir süreç olarak ifade etmek doğru olacaktır. İletişim süreci insanların birbirleriyle ilişkilerinin şekillenmesinde, bilgi aktarılmasında, yeniliklerin kavranmasında kişilerin övülme ve ait olma ihtiyaçlarının karşılanması gibi amaçlarından oluşur. Dünyaya gelen bir bebeğin hayatı anlamlandırma çabası nasıl sorular sorarak ve cevaplar alarak devam ediyorsa kişiler arası ilişkiler de bu yönde ilerler. İletişim iletiyi gönderip iletiye cevap alma etkileşiminden ziyade uzun soluklu bir süreç olarak ifade edilebilir (Lazar, 2001, Akt; Vural, 2014). Eğitim kurumlarında gerçekleşen gündelik konuşmalar dahi iletişim sürecini başlatan aktiviteler olabilme özelliğine sahiptir. Yöneticiler idari işleri yerine getirirken ilk olarak kendileriyle aynı statüde olan çalışma arkadaşlarıyla paylaşımlarda bulunurlar. Eğer bu görüşmeler sonunda öğretmenleri ilgilendiren konular varsa öğretmenlere gerekli mesajları iletecek yollar ararlar. Öğretmenlerin kuruma aidiyetlerini sağlayıp örgütün çıkarlarını korumak için süreci tüm üyelerinin bağlılığı temelinde yönetirler. İnsanlar günlük hayatın akışında diğer insanlarla, kurumlarla, gruplarla etkileşim içinde iletişim kurarak yaşamak zorundadır. Bir ortamda mutsuz ve orada bulunan insanlarla problem yaşayan kişilerin varlığından söz ediyorsak o noktada mutlaka iletişim problemleri olduğunu söylememiz mümkündür. İnsanlar yaşamı boyunca iletişim becerilerini geliştirmek zorundadır çünkü kaliteli bir iletişim becerisi kazanan birey grupla ya da kişilerle ilişkilerinde yaşadığı tüm sorunları çözecektir. İletişimin ömür boyu süren bir süreç olduğunu söyleyen uzmanlar kişilerin iletişim konusunda çaba sarf etmelerini, problem çözme becerilerini, eleştirisel düşünme, kişilerle karşılıklı konuşma ve karar verme yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir (Güven, 2016). İletişime katılan tüm

bireylerin süreçte aktif rol alması ve örgütte iletişimin dışında kalmayarak tüm kazanımların sağlanması için sürecin tüm öğelerinin doğru şekillenmesi gerekmektedir.

İletişim süreci kendi içinde ana başlıklardan bu ana başlıklar da içinde alt başlıklara ayrılmıştır. İletişim sürecinin temel öğelerini: kaynak (gönderici), mesaj (ileti), kodlama ve kod açma, kanal, hedef, filtre (algılama), geri bildirim (feed-back) şeklinde ele almak mümkündür.

2.1.2.1. Kaynak

Kaynak iletişim sürecini başlatan ulaşmaya çalıştığı hedef kitlede davranış değişikliği meydana getiren varlıktır. Kaynak hedef kitleye mesajını oluşturan aynı zamanda aldığı dönütler sayesinde duygu ve düşünceler oluşturup üreten bir merkez olarak adlandırılır (Bayrak, 1995, Akt; Güven, 2016). Bu merkez eğitim kurumlarında yönetsel konularda okul yönetimi olabildiği gibi, öğretmenler arasındaki ilişkilerde zümre arkadaşları ve lider öğretmenler olabilir. Fakat kaynağı sadece canlı bir birey olarak ifade etmek yanlış olacaktır. Kaynak ortamda etki yaratabilecek her şey olarak tanımlanabilir. Televizyon, bilgisayar, cep telefonu, sunum yapan bir konuşmacı, gazetesinde yazı yazan bir köşe yazarı hepsi kaynak olabilir. Kaynak noktasında bulunanlar hedef kitleyi etkileme çabasında bulunur. İletişim sahibi tek kişi olabildiği gibi birden fazla kişiden de oluşabilir. Eğer iletişim yüz yüze değilse kaynak iletişimi gerçekleştirmek için çeşitli araçlardan yararlanır. Bunlar bir şarkı da bir metin de olabilir. Önemli olan kaynağın iletişim sürecinde belirli özelliklere sahip olup kodlamanın hangi işaret ve simgelerle yapılacağının bilinmesidir. İletiyi uygun şekilde aktaramayan bir kaynak iletişim sürecine zarar verecektir. Sözlü iletişimin tüm gerekliliklerini sağlayan kaynak iletişim sürecinde beden diline, jest ve mimiklerden oluşan sözsüz iletişime başvurmazsa iletiyi göndermede başarılı olmasını düşünmek hayal olacaktır (Vural, 2014).

2.1.2.2. Mesaj (İleti)

Kaynak iletişim sürecini başlatırken ileti adı verilen simge ve işaretlerden yararlanır. İleti, belirli bir anlamı olan, kaynak tarafından alıcıya gönderilen özel simgelerin kodlanarak aktarılmasıdır. Kaynağın gönderdiği ileti alıcının algıladığı iletiler bütünüyle anlamlı bir ilişki içinde olmalıdır. Yollanan mesajlar, kaynak ve alıcı tarafından farklı şekilde algılanıyorsa doğru bir iletişim olduğu söylenemez (Bulut, 2019). Kaynak tarafından gönderilen tüm iletiler alıcıyı uyarıp alıcıda tutum ve davranış değişikliği oluşturmalıdır. Mesajın çeşitli boyutları bulunmaktadır. Bunlar sözel, görsel ve işitsel simgelerdir. Mesaj konuşma esnasında yollanıyorsa duyulan, yazılı olarak yollanıyorsa okunan, jest ve mimikler ile yollanıyorsa görülen ve hissedilen olarak algılanır (Tutar ve Yılmaz, 2013). Okullarda yönetimin öğretmenlere sözlü mesajları nasıl etki yapıyorsa yazılı ve sosyal medya kanallarını kullanarak yapmış oldukları bilgilendirmeler öğretmenler üzerinde aynı etkiye sahip olmalıdır.

Tutar ve Yılmaz' a (2013) göre; mesajlarla etkili bir şekilde iletişim sağlanabilmesi için mesajın aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir:

- Hedefin bilgi, düşünce ve deneyimlerine uygunluk
- Hedefin inanç ve değerlerine uygunluk,
- Hedefin ihtiyaç, istek ve amaçlarına uygunluk,
- Hedefin ilgi alanlarına uygunluk,
- Hedefin toplum içindeki rollerine ve konumuna uygunluk göstermelidir.

2.1.2.3. Kodlama ve Kod Açma

Kodlama mesajın oluşturulma sürecidir. Bilgilerin, düşüncelerin, duyguların iletme uygun hale gelmesine kodlama denir. Kodlama sayesinde simgeler anlama dönüştürülür. Hedefte istenen davranışlar meydana getiren kodlama süreci mesajın düzgün ve anlamlı iletilildiğini göstermektedir (Tutar ve Yılmaz, 2013). Kodlamayla

mesajın anlamlandırmasını yapan aktörler algılama sürecine geçerek mesajlara anlam yüklemelidirler. Kaynak tarafından çıkan mesajlar yorumlanarak uygun şekilde algılanırsa bu duruma kod açma denir. Kodlama, kaynak aracılığıyla yapılırken, kod açma alıcı tarafından yapılır. İletişimin tam ve düzgün yapılması için kodlama ve kod açma istenilen biçimde birbiri ile uyumlu ve çelişmeyecek şekilde olmalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2013).

2.1.2.4. Kanal

İletişim sürecinde kaynağın amacı bilgi ve düşünceleri alıcıya aktarmaktır. Bunlar çeşitli yöntemlerle ve tekniklerle yapılabilirken aynı zamanda anlatımla yapılabilir. Tüm bunların harmanlanıp kullanıldığı ortama kanal denir. Mesajın iletilmesi için teknik öğelerin yanında ses, söz, müzik, yazı gibi araçlar kullanarak zenginleştirilmektedir (Şeker, 2000). Örgütlerde tüm aktörlere ulaşabilmek için örgütü oluşturan kişiler tam olarak tanınmalı ve kişilerin ilgileri doğrultusunda yol alınmalıdır. Eğer kişilerin tanınmamasından dolayı ilgilerini çekecek kanallar kullanılmazsa iletişim kesintiye uğrayacaktır. Kanalin kapasitesi iletişimin düzgünlüğüyle etkilidir. Kişi ya da uyaranlar ne kadar çok olursa olsun aktarılan bilgi ve düşünce, alıcının kapasitesi kadardır. Bir insan çok hızlı ve etkileyici konuşabilir fakat karşısındaki dinleyiciler konuşulanlardan davranış değişikliği meydana getirmiyorsa doğru kanallar kullanarak aktarım sağlanmadığı anlaşılabacaktır (Vural, 2014).

2.1.2.5. Hedef (Alıcı)

İletişim süreci işlerken kaynaktan çıkan mesajın hedefi yer ya da kişilerdir. Hedef kaynaktan çıkan mesajı algılayıp yorumlayarak bu mesajlara sözlü olarak ya da jest ve mimiklerle cevap veren kişiler ve onların oluşturduğu örgütlerdir (Vural, 2014). Alıcı gelen mesajlara anlam yükleyip onları bilgi haline getirerek kullanan kişi ya da kurum olarak ifade edilebilir. Okullarda bu hedefler üst amir tarafından bilgilendirilen yöneticiler, öğretmenler ya da öğrenciler olabilir. İletişimin ana amacı

bu mesajlara uygun davranışlarda bulunan bireylerin olduğu ortamlar yaratılmasıdır (Budak ve Budak, 2010).

2.1.2.6. Filtre (Algılama)

Filtre, kaynak ve hedefin kendilerine ulaşan mesajları zihin süzgeçlerinden geçirerek değerlendirmesi olayıdır. Bu işlemlerin hepsinde algılama süreci devreye girmektedir. Algı, çevredeki uyaranların duyu organları vasıtasıyla dikkat edilmesi ve farkında olmasıyla ilgilidir. Kişilerin özellikleri, hayattan ve çevreden beklentileri, algılamalarında etkili olan faktörlerdir. Bu faktörler sayesinde kişiler aynı mesajları farklı şekillerde yorumlayarak tepkilerde bulunur (Tutar ve Yılmaz, 2013). Bu yüzden bir iletişim etkinliğinde anlatılanları herkes aynı düzeyde kavrayamayıp aynı tepkileri gösteremeyebilir. Aynı müfredatın ve aynı eğitim materyallerinin kullanıldığı bilişsel seviyesi aynı öğrencilerden oluşan okullarda aynı başarının elde edilememesinin sebeplerinden biride budur. İletişim sürecinde aktarılan mesajların her filtreden istenilen seviyede geçebilecek düzeyde olması gerekmektedir.

2.1.2.7. Geri Bildirim

İletişim süreci geri bildirim ile sonlanmaktadır. Geri bildirim, hedeften çıkan mesajın alıcıya olan etkisi ya da alıcının mesaja verdiği tepki olarak adlandırılabilir (Özgözü, 2008). Geri bildirim her zaman olumlu bir tepki olacak diye bir durum söz konusu olmayabilir. Kaynaktan çıkan mesaj hedefe geldiğinde kodu çözülür ve tepki oluşturularak geri bildirim süreci başlamış olur. Hedefin aldığı mesajı tekrar kodlayıp, seçeceği uygun kanal sayesinde kaynağa yollamasıyla iletişim süreci hem bitmiş hem yeni başlamış olur. Bu durum sayesinde iletişim sürecinin bir döngü olarak devam edeceği gerçeği ortaya çıkacaktır. Geri bildirim sayesinde sürecin aktörleri yanlış görülen noktaları düzeltebilir ya da düzgün ilerleyen iletişimi daha büyük kitlelerle paylaşabilir (Tutar ve Yılmaz, 2013). Geri bildirim, iletişimde bulunanların aralarındaki anlaşmanın niteliğini ve boyutunu gösterir. Geribildirim sayesinde mesajın doğruluğu ya da karşı tarafta uyandırdığı hislerin anlaşılmasını

sağlar (Güven, 2016). Böylece iletişim sürecinin istenilen düzeyde ve yönde ilerlemesi sağlanır.

2.2. Örgütsel İletişim

İnsanlar yaşamları boyunca içlerinde olsalar da olmasalar da örgütlerle, iletişim halindedir. Bir ortamın örgüt olması için belirli bir amaç doğrultusunda davranışlarını örgütün çıkarları için kullanan iki veya daha fazla kişiden oluşan gruplar gerekmektedir (Vural, 2014). Bir örgütün oluşmasından gelişmesine kadar geçen süreçte tüm iletişim kanalları aktif olarak çalışmak zorundadır. Örgütsel iletişim, örgütün bölümlerinin arasında, çalışanların kendi aralarında ve tüm örgütün iç ve dış çevreyle örgütsel amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen etkinliklerin tümüdür. Örgütsel iletişimin temel amacı, örgütsel işlerin planlanan düzeyde ilerleyerek örgütün gücünü iç ve dış sektörlerde artırmaktır (Tutar ve Yılmaz, 2013). Örgütü oluşturan yapılar birleşerek örgütün her aktörü üzerine sorumluluk yüklemektedir. Bu sorumluluklar okullar için düşünüldüğünde yöneticilerin ve öğretmenlerin davranışlarının şekillenmesine sebep olmaktadır. Örgüt içi iletişim, insanlarda istendik davranış değişikliği meydana getirmek, örgüt içi haberleşme ağını canlandırmak, kişilerin ve grupların ilişkilerini güçlendirmek, yönetimin kusursuzca sürmesi için koordinasyon temelli görev dağılımının yapılmasını sağlamak amacıyla kullanılır (Bursalıoğlu, 1973, Akt; Öksüz, 1997).

Tutar ve Yılmaz' a (2013) göre, örgütsel iletişim yöneticiler ve çalışanlar arasında etkileşimin sağlanması amacıyla çeşitli işlevlere sahiptir. Örgütsel iletişimin işlevleri; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim, birleştirme ve eşgüdüm sağlama olmak üzere dört kısımda incelenebilir.

- **İletişimin Bilgi Sağlama İşlevi:** Bilginin aktarılması, iletişimin en önemli işlevidir. Bir örgütün amaçlarına uygun olarak gelişmesi çalışanların neyi, niçin yaptıklarını fark etmeleri için örgütsel bilginin sağlanması gereklidir.

Ayrıca bilgi bireyin çevresine uygun ilişkileri kurmasında önemli bir aktördür.

- **İletişimin İkna Etme ve Etkileme İşlevi:** İkna etme bireyin karşısındaki bireyde istediği davranış ve düşünceleri değiştirme sürecidir. Etkileme ise kişilerin istek ve düşüncelerini dikkate alarak o görüşlerle ters düşmeden istenilen davranışları uzun sürede kazandırmaktır. İkna etme iletişimin amacını daha canlı ve açık şekilde gösterirken, etkileme gizli ve uzun sürede gerçekleşir.
- **Emredici ve Öğretici İletişim:** Örgütlerde yöneticiler sadece bilgi verme süreciyle kurumlarında tam anlamıyla başarıyı sağlayamazlar. Yöneticiler astların neyi, nasıl yapacaklarını söyleyerek yönlendirmeye iletişim sürecini tamamlarlar. Bu süreçte eksikler ve ihtiyaçlar fark edilerek eğitimde başarı için olumlu bir iklimi sahip kültür oluşturur.
- **İletişimin Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama İşlevi:** Aynı amaçlar doğrultusunda toplanan bireylerin oluşturduğu örgütlerde yöneticiler sorunlara, olumsuzluklara anında müdahale ederek yanlış ve kurum kültürüne uzak düşünceleri istenilen gerçek yapıya dönüştürerek eşgüdümü sağlarlar. Bu davranışlar aynı zamanda bireyin örgütten kopmasını engelleyerek bireyin psikolojik olarak görevlere hazır hale gelmesinde önemli rol oynar

2.2.1. Örgütsel İletişim Çeşitleri

Örgütsel iletişimi sözlü iletişim, sözlü olmayan iletişim ve yazılı iletişim olarak üç kısımda incelemek mümkündür (Tutar ve Yılmaz, 2013).

2.2.1.1.Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, iki ya da daha fazla kişinin herhangi bir araç kullanarak ya da kullanmadan karşılıklı konuşarak gerçekleştirdikleri iletişim türüdür (Barlı ve Avcı, 2016). İletişimin oluşması için gereken ilk tepkiler sözle ifade edilerek başlamaktadır. Sözlü iletişim sağlanırken herkes için aynı anlamları taşıyan

semboller kullanılmalıdır. Karşımızdaki bireylerle iletişimi kurmak için kullandığımız semboller dil olarak adlandırılır. Sözlü iletişim büyük oranda planlanır ve dil kuralları kullanarak yapılır (Barker, 1990, Akt; Özgözü, 2008). Dil, fikirleri, duyguları, ilişkileri ve tecrübeleri aktarmak için kullanılır (Wood, 2009, Akt; Bulut, 2019). Ortak dil ve fikirlerin paylaşılmadığı ortamda iletişimin ilerlemesi yönünde aksamlar meydana gelmektedir. İnsanların birbirleriyle gerçekleştirdiği çeşitli konuşma ve yazışmaların hepsi sözlü iletişim olarak belirtilebilir. Sözlü iletişimin temelinde harf ve sözcükler kullanılarak bilgi paylaşımı yapılması vardır. Bu iletişim türü sayesinde insanlar kendilerini ve çevrelerini anlamlandırarak dil yardımıyla sosyalleşmiş olurlar (Tomaç, 2009, Akt; Küpeli, 2019). Okullarda gerçekleşen iletişim etkinliklerinde ilk başvuru olan iletişim yöntemi olarak kullanılan sözlü iletişimde mesajlar daha açık ve net olarak gönderilmektedir. Sözlü iletişimin açmış olduğu yolda ilerleyen paylaşımlar aktörlerin birbirini tanıması ve anlamasının ardından yerini daha özel iletişim yöntemlerine bırakma eğiliminde olmaktadır.

2.2.1.2. Sözlü Olmayan İletişim

Sözsüz iletişim, iletişim sürecinin en temel aşamasıdır. Dil kullanılarak yapılan sözlü iletişim tek başına çok önemli olsa da yeterli olmamaktadır. Kişiler duygularını ve düşüncelerini karşısındakilere aktarırken jestler, mimikler kullanarak giyimiyle, duruşuyla bir bütün olarak iletişimi tamamlamaktadır (Vural, 2014). Kişiler iletişim kurdukları kişileri sözel olarak anlamaktan ziyade sözlerinin altında yatan duyguları keşfedip o yönde hareket etmek istemektedir. Sözsüz iletişim, sözlü iletişimde olduğu gibi belirli kurallar ve ilkeler doğrultusunda gerçekleşir. Sözsüz iletişimde kurallara uyulmadığı takdirde yanlış anlaşılmalara, çatışmalar ve iletişim problemleri ortaya çıkacaktır. Bu problemlerle karşılaşmanın aza indirilmesi için aktörler birbirinin isteklerine karşı saygılı olmalı ve birbirlerini tanıma eğiliminde olmalıdırlar. Sözsüz iletişim, sözlü iletişimi destekler ve eksiklerini tamamlar nitelikte olmalıdır (Kaya, 2016).

2.2.1.3. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim; insanların duygularının, düşüncelerinin ve bir konu hakkındaki bilgilerinin yazılı kaynaklarla aktarılması durumudur. Yazılı iletişim ile kişilerin aralarında etkileşim olabilmesi için karşılıklı yazı yazabilmeleri ve okuyabilmeleri gerekmektedir. Günümüzde yazılı iletişim sadece kağıda basılı şekilde değil kısa mesaj, elektronik posta, sohbet grupları şeklinde gerçekleşmektedir. Yazılı iletişim zamandan ve mekandan bağımsız olduğundan dolayı sınırları azaltarak tekrar tekrar okuyup yorum yapma imkanı sağlar (Vural, 2014). Bu sayede kurulacak olan iletişim sürecinin eksiksiz ve hatasız olma şansı artacaktır. Ayrıca gelişmekte olan sosyal medya platformları sayesinde kişilerin online olarak vermiş oldukları tepkiler sayesinde iletişime katılma isteğinde olup olmadığı eğilimi anlaşılmaktadır. Hedeflerin kaynaktan çıkan mesajları algılamaları ve ona verecekleri cevapları zaman süzgecinden geçirmeleri için gerekli ortamın sağlanması açısından yazılı iletişim önem taşımaktadır. Yazılı iletişim aniden gelişecek durumlara kapalı bir iletişim yöntemidir. Sözlü iletişimde kendiliğinden gelişen durumlar olabilir. Yazılı iletişim metine döküldüğünden süreç içerisinde değişmez. Yazılı iletişim kurulurken planlama düzgün yapılmalı ve metin üzerinde iyi düşünülmelidir (Başpınar, 2008, Akt; Vural, 2014). Bu sayede kurulacak olan iletişim köprüleri daha etkili ve verimli olacaktır.

2.2.2. Örgütsel İletişimin Yönleri

Örgüt içindeki iletişimin akışı dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim olmak üzere üç ana kısımdan oluşur (Çulha, 2008).

2.2.2.1. Dikey İletişim

Bir örgüt amaçları doğrultusunda yapılan işlerin iletiminde bilgi akışını dikey iletişim kanallarının düzgün çalışmasıyla gerçekleştirir. Çift taraflı çalışan bu kanallar: yukarıdan aşağıya (üstlerden astlara) iletişim, aşağıdan yukarıya (astlardan

üstlere) iletişim şeklinde ikiye ayrılır (Gürgen, 1997). Okullarda çalışan yönetici öğretmenler birbirleriyle süreçte karşılaşacakları durumları anlatmak için iletişim kurmaları gerekmektedir. Dikey iletişimle yöneticilerden yola çıkarak başlayan süreç öğretmenlere doğru inebilir. Aynı şekilde öğretmenlerden başlayan süreç yöneticilere doğru uzanarak devam edebilmektedir. Üstlerden astlara doğru olan iletişimde üstler astlarına görevlerini ve örgütün çıkarları için yapmaları gerekenleri bildirir. Böylece kurum bilgili ve bilinçli çalışanlardan oluşan güçlü bir örgüt olmaya aday olur. Astlardan üstlere doğru olan iletişimde ise yöneticilerin göremedikleri ve fark edemedikleri durumlardan haberdar olması sağlanmış olur. Ayrıca bu iletişim, yönetimden gelen mesajlara tepkiler olarak düşünülüp, geri bildirim olarak nitelendirilebilir (Gürgen, 1997).

2.2.2.2. Yatay İletişim

Bir örgütte aynı statüde çalışanların birbirleriyle olan örgütsel iletişim eylemlerine yatay iletişim denilmektedir. Aynı konumdaki çalışanların üst yönetime danışmadan kendileriyle ilgili konularda birleşerek işbirliği yaptıkları durumlarda kurulan iletişimdir. Yatay iletişim sayesinde örgütsel faaliyetler koordine edilir. Yatay iletişim sadece çalışanlar arasında olmakla kalmaz, departman müdürleri de kendi içlerinde örgütle ilgili problemleri çözerek üst yönetime yansıtmadan örgütün gelişmesini ve koordinasyonu sağlarlar (Tutar ve Yılmaz, 2013). Okul yönetimini ilgilendiren konuların çözümünde öğretmenler sürece katılmadan yöneticiler kendi aralarında yapacakları görüşmelerde bu problemleri çözebilmektedir. Aynı şekilde öğretmenlerde okul yönetimini kendi problemlerinin çözülmesi için her zaman ziyaret etmeyebilir öğretmenler odasında konuya hakim olan ya da tecrübeli öğretmen olarak adlandırılan öğretmenlerle fikir alışverişi yaparak iletişim etkinliklerini sürdürebilirler.

2.2.2.3. Çapraz İletişim

Çapraz iletişim, bir örgütte farklı birimlerde veya hiyerarşik seviyede bulunan kişiler arasında kurulan iletişim türüdür. Bu iletişim bir üst ile alt basamaklarda bulunan kişiler arasında kurulabilir. Dikey iletişimde ortaya çıkabilecek karmaşayı ve sakıncaları gidermek ayrıca örgütün her noktasına ulaşabilmek için önem arz etmektedir. Bu iletişim türü sayesinde çalışanlar üstlerini bilgilendirebilir ve üst yönetim empati içeren düşüncelerle alt çalışanlarını daha yakından anlayabilir (Barlı ve Avcı, 2016). Çapraz iletişimi dikey ve yatay iletişimin bir tamamlayıcısı olarak algılamak mümkündür. Okullarda yönetimine ulaşamayan öğretmenlerin başvuracağı bir yöntem ya da yönetimin öğretmenlere doğrudan ulaşmasını sağlayacak bir kanal olarak ifade edilmesi doğru olacaktır.

2.3. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel İletişim

Eğitim örgütlerinin yüzyıllardır diğer örgütlerden farklı olduğu konusunda araştırmalar yapılmıştır. İletişim örgütlerin varlığını sürdürmeleri için sürekli devam eden bir süreçtir. Bu bölümde örgütsel iletişimin, okul yöneticileri, öğretmenler açısından taşıdığı anlamları ve eğitim örgütlerinin farklılığıyla önemi incelenecektir.

Eğitim, ürünü insan olan ve bunun okullarda kurulan örgütsel yapılar sayesinde uygulamalı ve disiplinler arası bir süreçtir. Eğitim yönetimi ve eğitim sistemi, okul yönetimini ve okulu oluşturan kavramları içerisine alır. Okul, sadece kendi içinde iletişimden oluşan bir kurum değil, çevreyle ve diğer kurumlarla iç içe olan geniş bir oluşumdur (Şişman, 2019). Diğer kurumlarla ve çevreyle olan bağlılık okullara ayrı bir misyon yüklemiştir. Her okul onu oluşturan çevreye göre şekillenerek yapısında bulunan aktörlerin ilgi ve istekleri doğrultusunda belirli kurallar benimsemiştir. Okullarda, toplumsal statü bakımından farklı bireyler bulunmaktadır. Bu bireylerin ilgi ve istekleri yönünde ilerleyen işlemler mesleki uzmanlaşmayla birleşince yazılı kurallar yetersiz kalmaktadır. Diğer örgütlerde kurallar esnetilmezken eğitim örgütleri kuralları, durumsallık kuramları doğrultusunda örgütün çıkarları sağlanması için belirli çerçevede değişikliğe

uğrayabilir. Bu durum eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayırmaktadır (Aydın, 2000).

Okullar ve eğitim sistemleri, yıllar içerisinde değişime ve gelişmeye dayalı olduğundan modernleşmelerini günden güne arttırmışlardır. İş bölümü ve uzmanlaşma odaklı olan okullar, insanları hayata hazırlama rolünü üstlenmiştir. Okulun bürokratik bir yapı olduğu ilk başlarda göz ardı edilse de zaman içerisinde girdiyi işleme rolünün üstünde rasyonel kuralları olan kurumlar olduğu görülmüştür (Şişman, 2019). Okulların örgütsel yapılarından yola çıkarak bir işletme mantığında iletişim sürecini ele alırsak yanılma payı yüksek olacaktır. Okullar genelde bir örgüt mantığıyla çalışır fakat iletişim boyutunda bünyesinde bulunan her aktöre ulaşılması gereken ve mesajların iletiminden tüm aktörlerin sorumlu olduğu bir yapıdır. Okulların, bazı girdiler ile üretimi gerçekleştiren örgütler ya da işletmeler olduğunu düşünmek okulu ve eğitimi gerçek görevlerinden uzaklaştırmak olacaktır. Okul özünde insanların yaşam alanı olan sosyal bir sistemdir. Bu sosyal sistem, yapı ve insan olan iki boyutlu iletişim ile desteklenerek etkileşimi sağlamaktadır (Getzels ve Guba, 1957, Akt; Şişman, 2019).

Özan' a (2006) göre okullarda yönetim ve öğretmenlerin karşılıklı iletişimi oluşabilecek problemlerin çözümünde büyük bir önem taşımaktadır. Okul yöneticileri öğretmenlerle kuracakları yüz yüze iletişim sayesinde görüşmeleri doğrultusunda örgütsel iletişimin etkililiğini sağlamaktadırlar. Okullardaki iletişimin etkililiğini azaltan etmenler ise bireysel hareketler, yöneticilerin öğretmenleri gönülsüzce dinliyormuş gibi davranması ve yönetimi denge unsuru olmaktan çok güç unsuru olarak kullanmalarıdır. Okullarda kurulması istenen öğrenme ortamı iletişim kurulmadan düşünülemez bu sebeple iletişime engel olan her tür durum saptanmalı ve ortadan kaldırılmalıdır (Bolat, 1996). Okullarda iletişim çeşitli amaçlara hizmet etmektedir. Okullarda çalışanların ortak amaçlar benimsemesi ve bu sayede örgüt kültürünü oluşturmaya hevesli olmaları, örgütsel bağlılığın kazanılması, alınacak kararlara katılım açısından istekli olmaları ve okulun gelişimi açısından yeni fikirler üretmelerini sağlamaktadır. Örgütsel iletişimin başarıyla işlediği okullarda

yöneticiler ve öğretmenler birbirlerini anlamakta ve fikirleri kabul etmede diyalog yollarını etkili olarak kullanmaktadırlar (Şahin, 2017).

Okullarda işleyişin sağlanması için tüm kurumda bulunan aktörlerin hepsinin motivasyon seviyeleri yüksek olmalıdır. Motivasyonun sağlanmasında iletişim büyük bir öneme sahiptir. Kurulan iletişim ile karşımızdaki bireyden ne yapmasını istediğimiz ve yapacaklarının sonuçlarının neler olduğu konusunda bilgi sahibi olması sağlanır. Yöneticiler öğretmenlere verecekleri görevleri açık bir şekilde ifade etme şansını etkili iletişim ile bulacaklar öğretmenler ise süreç içerisinde karşılaşacakları durumları yöneticiler ile etkili bir şekilde açıklayacaklardır (Bozkurt, 2010). Okul içinde yöneticiler ya da öğretmenler işleyişlerden uzak kalır iletişim kanalları kapanır ise yönetim ve eğitim öğretim ortamındaki başarı sağlanamayacak kurumda mutsuz gruplaşmalar oluşacaktır (Çubukçu ve Döndar, 2003).

Eğitim örgütlerinde iletişimin; yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli boyutları olmak üzere ayrı ayrı etkileri vardır. Okul yönetimleri sadece idari olarak denetlenen kurumlar değildir. Okul örgütlerinde gizil denetleme mekanizması çalışmaktadır. Yönetimde meydana gelen iletişim problemleri önce öğretmenler tarafından fark edilir daha sonra öğrenciler tarafından fark edilerek velilerin devreye girmesiyle çeşitli istek ve beklentilerle yönetime sorun belirtilir (Kaya, 1999). Bu sorunlar tüm okulun katılımı ile aşılarak yenilenen bir iletişim süreciyle okul sistemi üzerinde etkili bireyler sayesinde devamlılık sağlanır. Öğrenciler iletişim sayesinde görev ve sorumluluklarını algılar. Ortaya çıkan problemlerin çözümü noktasında iletişim büyük önem taşır. Sınıf içi ve dışı öğrenme etkinlikleri planlanırken, okul yönetimi ve öğrencilerin arasında sınırları kaldırmada, öğretmenler için ise öğrencilerin duygularını ifade etmede, yönetim, öğrenci, öğretmen, veli arasında sağlam ilişkiler kurmada iletişim rol oynar (Açıkalın ve Turan, 2018).

2.3.1. Okul Yöneticisi - Öğretmen İletişimi

Okul müdürü öğretmenlerle sürekli etkileşim halinde olmalıdır. Formal ya da informal olarak karşılıklı toplantılar ve görüşmeler ile okuldaki süreçlerin işleyiş durumları ile ilgili geri bildirimler almalıdır. Bu görüşler sınıf gezmeleri, denetim mekanizmaları ile olabileceği gibi birebir özel görüşmeler şeklinde olabilir. Bu görüşmeler sonunda yönetici mutlaka görüşlerini öğretmenlerle paylaşmalıdır (Şişman, 2018). Bu görüşlerin paylaşılması öğretmenlerin gelecek çalışmalarında daha istekli ve aktif olmaları sağlanacaktır. Öğretmenler bu mesajları iletişim sürecinin birer parçası olarak algıarlarsa örgütün çıkarları için çalışmaya devam edeceklerdir. Geleneksel düşünce tarzına göre okul yöneticileri, yasalar ve kurallar çerçevesinde okullarla ilgili kaynakları sağlamak, okulun amaçları doğrultusunda yönetim gücünü elinde tutma amacı olan bireyler olarak görülür. Fakat günümüzde eğitim kurumlarında yöneticilerden beklenen en önemli özellik lider olmalarıdır. Liderlik vasfını taşıyan yöneticiler öğretmen ve öğrencileri dinleyen, onlardan gelen geri bildirimlere uygun dönütler veren bireyler olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2019). Yöneticilerin kurumlarında yaratmış oldukları liderlik havası öğretmenlerin problemlerini çözen onları mesleki konularda destekleyici tavırları sayesinde öğretmenleri de liderliğe ortak olma yolunda cesaretlendirmektedir. İletişim süreçlerinin önemi arttıkça okullardaki liderlik rolleri paylaşılmaya başlanmıştır. Öğretmen liderliği günümüzde karşımıza çıkan bir kavran olmuştur. Konan (2015)'a göre öğretmen liderliği, sınıf içinde başlayan etkili eğitim öğretimden, sınıf dışında öğrenci ve öğretmen meslektaşlarına örnek davranışlar sergilemeye, işbirlikçi durumlarda etkin rol oynamaya ve çevresine çağın gerekleri doğrultusunda etki yaratmaya kadar içinde birçok sosyal iletişimsel durum barındıran bir süreçtir. Yöneticilerin okullarda gösterdikleri yol göstericilik ve destek rolleri kurumlarında öğretmenleri tarafından olumlu düzeyde algılanmaktadır. Bir yönetici okulun her noktasındaki sorunlara müdahalede öğretmenler kadar hızlı olmayabilir. İletişim kanallarının etkili çalıştığı bir ortamda öğretmenlerden gelecek iletiler sorunlara müdahalede büyük önem taşımaktadır. Öğretmenlerden gelen iletilere kayıtsız kalan yöneticiler bu davranışları yüzünden etkili iletişime zarar verebilmektedir (Hoşgörür, 2007). Okullarda yöneticiler öğretmenlerin fikirlerine değer vermeden ve gerekli bilgilendirmeleri yapmadan geliştirecekleri yönetim anlayışında öğretmenlerin okuldan uzaklaşmalarına sebep olabileceklerini unutmamalıdır. Öğretmenler

kurumlarında demokratik bir yapının olduğunu bilmeli yönetime güven duymalı ve gerekli olduğu durumlarda haklarının arayabilmelidir bu sayede okullarda arzu edilen iletişim ortamı kurulabilecektir (Erdoğan, 2005).

Okullarda öğretmenler ile müdürler örgütsel iletişimin aktörleri olarak bulunsalar da sosyal hayatta kişiler arası iletişimin parçaları olarak değerlendirilebilirler. Okullardaki ilişkiler okulun çalışma hayatını etkileyerek röntgenini çekmek için bize yol gösterebilir (Öksüz, 1997). Sosyal yapısı algılanan okullar merkezi yönetimler tarafından daha iyi tanınacaklar ve kurumların ihtiyaçları hızlı ve etkili şekilde çözümlenecektir.

2.3.1. Öğretmen - Öğretmen İletişimi

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle ilişkilerinde karşılıklı iletişimlerinin yanı sıra öğretmenlerinde kendi aralarında kurdukları ilişkiler okul iklimi ve okul kültürü oluşması açısından büyük önem taşımaktadır. Öğretmenlerin kurdukları iletişime dayanan ilişkilerin ilk basamağını meslektaşlığa dayalı davranışlar oluşturmaktadır. Öğretmenler ilişkilerini seçerken kabul edici ve mesleki yeterlilik açısından birbirini tamamlayıcı yapılar oluşmasını istemektedirler. Öğretmenlerin iletişimlerini kuvvetlendiren diğer bir yapı da arkadaşlık ilişkileridir. Bu arkadaşlık ilişkileri sayesinde karşılıklı etkileşimlerin sayısı artmaktadır. Öğretmenlerin ilişkilerin zayıflamasına sebep olan bir durum ise ilgisiz öğretmen davranışlarıdır bu tür davranışları sergileyen öğretmenler okullarında oluşan örgütsel yapılardan uzaklaşabilmektedir (Şişman ve Uysal, 2012). Meslektaşlarıyla etkili iletişim kuran öğretmenler okulun başarısı üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu etki sayesinde mesleki olarak doyuma ulaşarak yönetim ile öğretmenler arasında güçlü bir köprü oluşturmaktadırlar (Elmacıoğlu, 2003).

2.4. Sosyal Ağ Kuramı

Sosyal ağ, insanların bağlantılı olduğu ilişkilerin, etkileşimlerin ve iletişimin oluşturduğu bir ağ olarak adlandırılmaktadır. Sosyal ağ, sosyal olarak anlamlı ilişkiler kümesiyle birbirine bağlı bireyler (ya da organizasyonlar ya da diğer sosyal varlıklar) kümesidir (Wellman, 1996, Akt; Güneş, 2014). Buradan yola çıkarak sosyal ağlar kişiler ve o kişilerin ilişkilerinin oluşturduğu ilişkiler grubudur denilebilir. Sosyal ağı kişi boyutunda incelemek yetersiz ve zayıf kalacaktır. Sosyal ağlar kişilerden oluşurken, aynı zamanda örgütler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu bir yumak olarak adlandırılabilir (Acar, 2004). Sosyal ağ kuramı, küçük topluluklardan yola çıkarak büyüyüp gelişen büyük oluşumlara kadar geniş ve yayılmacıdır. Sosyal ağ bu yayılmayı inceleyerek ilişkileri tanımlar ve haritalandırarak grupların eğilimlerini inceler. Eğilimler doğrultusunda bilgi akışının hangi yönde ve hangi topluluklar arasında ilerlediğini çözerek o topluluk hakkında bilgi edinilmesini sağlar (Cross, Borgatti ve Parker, 2002, Akt; Doğan, 2010). Örgütlerdeki ilişkilerin çözümlenmesi o örgütü oluşturan aktörlerin çalışmalarını verimli hale getirmek amacıyla önem taşımaktadır. Sosyal ağlarda bu ilişkiler temelinde şekillenip gelişerek bilgiyi aktararak genişlemektedir.

Sosyal ağ yaklaşımının temelinde insanlar arasında kurulan ilişkiler sosyal ağları meydana getirir. Bu ağlar incelendiğinde, bireylerin arasındaki kaynak aktarımı ya da alt grupların hangilerinin birbirleriyle bağlantılı olduğunu kavrama şansı yakalanır. Sosyal ağ kuramı sayesinde insanların, grupların ya da kurumların davranış ve inançları etkilenip yönlendirilebilir. Sosyal ağ, insanların etkileşimlerini ele alırken sosyal davranışların nasıl ve neden oluştuğunu ortaya çıkarır. Bunu yaparken de insanların birlikte çalışırken bilgiye ulaşma süreçlerini detaylı olarak araştırır (Haythornthwaite, 2005, Akt; Doğan, 2010). İnsanlar, kendi kişisel seviyeleri el verdiğince bir örgütte var olma eğiliminde olan canlılardır. Tek başlarına yapamayacakları işlerde her zaman bir grubun üyesi olmak ister ve bu olumsuzluğu kendi açılarından olumlu hale getirirler (Çitçi, 2011). Bu durum insanların sosyalleşmesini ve çevresiyle sosyal ağlar kurmasını sağlar.

Sosyal ağlar, iş hayatında bilgi ve becerilerin aktarılmasında birbirleriyle ilişkili ya da ilişkisiz görülen kişiler arası ortak bağlar kurulmasında kurum

yöneticileri için bir fırsat niteliği taşımaktadır. Bu sayede doğru bilginin aktarılması ve iş tatmini gibi durumlar, bağlar incelenerek daha kolay sağlanmaktadır (Nicalaou ve Birley, 2003, Akt; Çitçi, 2011). Ağları tanıyan yöneticiler yönetim süreçlerini geliştirirken önlerindeki yol haritası yerine geçen ağın analizinden faydalanırlar. Sosyal ağ kuramı, kişilerin birbirleriyle ilişkilerini ve bireylerin kurmuş oldukları bağlantıları inceler. Temelinde sosyal sermaye ve yerleşiklik gibi kavramları içerir. Sosyal sermaye kavramı, bireylerin kurmuş oldukları ilişkiler sayesinde sağlamış olduğu yararlar olarak ifade edilir (Leana ve Van Buren,1999, Akt; Tunçay ve Özer, 2017).

Sosyal ağ, birçok kavramla iç içe geçmiştir ve iç içe bu kavramlar sayesinde bir bütünü oluşturur. Sosyal ağı, anlayabilmek için grupların sosyal yapılarını anlamlandırmak gerekmektedir. Çeşitli örgütlerin olduğu çalışma hayatında okulların sosyal yapısı incelenecek olursa karşımıza birçok faktör çıkar. Geçmişteki yaşantılar, öğretmenlerin branşları, cinsiyetleri, sosyoekonomik konumları gibi bireye ait faktörler, okul iklimi, yönetim yöntemleri gibi örgütsel faktörler, sosyal çevre gibi dış faktörler ile iletişim sürecinin içinde bulunduğu ilişkisel faktörler sosyal ağın temellerini oluşturmaktadır (Hangül, 2018).

Sosyal ağ kuramında, oluşan sosyal ağların ve ağı oluşturan bireylerin ilişkilerini şekillendiren yapılar bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda en çok karşımıza çıkan yapılar mekanda ve zamanda yakınlık, benzerliğin çekim gücü, yapısal denge, zayıf bağların gücü, yapısal boşluklar olarak beş başlıkta incelenecektir.

2.4.1. Mekanda ve Zamanda Yakınlık

Bir ortamdaki fiziksel alanda yakın olup aynı zaman diliminde birlikte olan bireylerin etkileşimi bu kavramla ilişkilendirilir. Tüm gün beraber çalışan öğretmen ve yöneticiler karşılaşarak birbirleriyle iletişim kurma eğilimindedirler. Fiziksel olarak odaları yan yana olan kişiler birbirleriyle daha çok etkileşime girebilirler.

Ayrıca aynı okuldan mezun olan öğretmenlerin birbirleriyle daha yoğun bağlar kurması beklenir (Kadushin, 2012, Akt; Hangül, 2018). Bu ilke ile aktörlerin ilişkileri birbirlerine daha yakın olmalarını sağlayacak durumların fazlalığıyla doğru orantılı olarak artacaktır. İletişim sürecinin ilerlemesinde gelen mesajlar önce yakın hissedilen arkadaşlarla paylaşarak yorumlanmaktadır. Bu yakınlık için aktörler ilk ulaşabileceği kişileri seçme eğiliminde olmaktadır. Mekanda ve zamanda yakınlık ilkesiyle aktörler odalarının yakın olduğu kişileri, branş arkadaşlarını, yaş olarak birbirlerine yakın yaşlarda olanları ve ders saatlerinin aynı olmasından dolayı birlikte daha çok zaman geçirdikleri arkadaşlarını seçme eğiliminde olmaktadır.

2.4.2. Benzerliğin Çekim Gücü

Kişiler genellikle kendilerine benzer özellikler gösteren kişilerle ilişki kurma eğilimi gösterirler. Benzerlik, ilişkiler kurulurken en önemli faktör olan güven ve karşılık beklemeden adanmışlık kavramlarının daha kolay ifade edilmesini sağlar (Brass, Galaskiewicz, Greve ve Tsai, 2004, Akt; Demir ve Yılmaz, 2018). Benzerlikte kişisel özelliklerin ortak olma durumu vardır. İki kişi bir ortak paydada buluşuyorsa mutlaka benzerlik olması durumu vardır (Kadushin, 2012, Akt; Demir ve Yılmaz, 2018). Benzerlik birçok boyutta açıklanabilir. Bunlar, ırk, yaş, din, inanç, eğitim durumu, cinsiyet, ağdan beklenti ve istekler olarak sıralanabilir (McPherson, Smith-Lovin ve Cook, 2011, Akt; Demir ve Yılmaz, 2018). Benzer özelliklere sahip bireyler birbirleriyle zaman geçirirken keyif almakta aynı zamanda beraber geçirdikleri sürenin artmasına bağlı olarak benzer özelliklerinde artışlar meydana gelmektedir ve bu kişiler bir duruma karşı ortak tepkiler gösterme eğiliminde olmaktadır (Kadushin, 2011, Akt; Er, 2017). Okulların sosyal yapısına bu durumun olumsuz etkileri olabilir oluşabilecek derin klikler okul ağında kopukluklara sebep olabilir ya da örnek alınacak daha da güçlenebilecek bir sosyal ağ oluşmasını da sağlayabilecektir.

2.4.3. Yapısal Denge

Bir sosyal ağda yapısal dengenin kurulduğunu anlamak için üç aktörün olduğu bir yapı gerekmektedir. Bireyle ilk olarak arkadaşlarıyla bağlar kurarlar daha sonra bu iki arkadaşlık bağına bağlı olarak düşmanlara karşı ortak tepkiler geliştirip düşmanlarla olan zayıf bağları bitirirler (Wasserman ve Faust, 1994, Akt; Hangül, 2018). Denge durumu sağlanması için kurulan ilişkilerin hepsi olumlu yönde olmalı ya da iki ilişki olumlu, bir ilişki olumsuz olmalıdır (Heider, 1946, Akt; Hangül, 2018). Heider' e (1946) göre bir kişinin kişilere karşı göstereceği tepki diğer kişilerin görüşlerinden etkilenecek ilerlemektedir. Eğer üçlü ilişkilerde iki dostun iyi ilişkiler kurduğu biri varsa bu kişi grubun ortak dostu olmakta, eğer düşman olunan kişi biriyle dostluk kurmuşsa o kişiye karşı da düşmanlık duyguları hissedilmekte, eğer dost olunan kişinin bir düşmanı varsa o kişi tanınmasa bile ona düşmanlık duyguları oluşmakta, eğer düşman olunan kişiye düşman olarak davranan birey varsa ona karşı dostluk duyguları filizlenmektedir bu durumlar sağlandığı zaman üçlü ilişkilerde denge oluşmaktadır (Heider, 1946, Akt; Er, 2017).

2.4.4. Zayıf Bağların Gücü

Zayıf bağların gücü yaklaşımından kişilerin ilişkilerinin ve etkileşiminin yoğun olmadığı durumlarda yararlanılır. Bireyler kendilerini yakın hissettikleri arkadaşlarıyla çok sık ve yoğun şekilde iletişim halindeyken daha az görüştükleri arkadaşlarıyla zayıf bağlar kurarlar (Granovetter, 1983, Akt; Demir ve Yılmaz, 2018). Zayıf bağlar kişiler arasında bağlantı kurmada ve bireyleri birbirine bağlamada etkisiz olarak algılsa bile güçlü bağlardan daha fazla zayıf bağ kişiler tarafından desteklenir (Miles, 2012, Akt; Demir ve Yılmaz, 2018). Zayıf bağlar sayesinde birçok bilgi ve beceri güçlü bağlara göre daha etkili şekilde aktarılır. Zayıf ağlar sayesinde kişiler bir örgütte bir uçtan bir uca uzak mesafeleri daha hızlı alabilirler (Granovetter, 1973, Akt; Demir ve Yılmaz, 2018). Kişiler gündelik hayatlarında kuvvetli bağlar kurdukları kişilerle arkadaşlık yapma ve paylaşımlarda bulunma eğilimindedirler. Bu kişiler birbirleriyle yaptıkları görüşmelerde genellikle aynı konuları ve durumları tartışırlar. Bu durum kişisel ilişkiler için bir anlam taşısa da zamanla yaşanan durumlar sıradanlaşmaya başlayacak ve bir ağ oluşturan

topluluk yavaş yavaş gelişmeye kapanacaktır. Ağa zayıf bağ olarak düşünülen kişiler girmeye başladığında bu aktörler ağda farklılık ve yenilikler yaratacaktır. Bu da ağın gelişiminin ve değişiminin adımlarının atılmasını sağlayacaktır (Er, 2017). Birbiriyle aynı branşta olan öğretmenler aralarında sıkı ilişkiler kurarken farklı branşlarda olan öğretmenlerle zayıf bağları olacaktır, bu zayıf bağa sahip oldukları öğretmenleri kurdukları gruba kattıklarında o kişiden yeni bilgiler edindikçe ağ değişime uğramaya başlamış olacaktır. Birey zayıf bağlar sayesinde kendi dünyasıyla sınırlı kalmaktan uzaklaşır. Bilgiler ve düşünceler çok uzaktaki yerlere aktarılır. Eğer birey zayıf bağların sayısını arttırmazsa küçük bir dünyayla sınırlı bir hayat yaşamak zorunda kalacaktır (Akyazı, 2014).

2.4.5. Yapısal Boşluklar

Kurulmuş ağ içerisinde bulunan aktörlerden aralarında bağlantı bulunmaması sonucu boşluklar ve kopukluklar meydana gelmektedir. Yapısal boşluklar yaklaşımı farklı gruplarla bağlantı kurmak üzere boşlukların doldurulması sağlanarak eksik bilgi akışı önlenabilir (Burt, 2004, Akt; Akyazı, 2014). Yapısal boşluklar avantaja çevrilebilen durumlardır. Birbirleriyle farklı iki ağ grubu arasında bulunan bir aktör her iki gruba da hakim olma şansı yakalayıp bilgi akışına erişebilecektir (Miles, 2012, Akt; Demir ve Yılmaz, 2018). Okullarda farklı gruplar arasında köprü görevi taşıyan öğretmenler yapısal boşlukları okul ağının ilgisini değişik noktalara çekecek şekilde kullandıkça ve kişileri birbirine bağladıkça boşluklar olumlu yönde dolmuş olacaktır. Sonuç olarak aktör çok sayıda yapısal boşluğu birbirine bağladıkça farklı ve yeni bilgilere ulaşabilir. Ayrıca bağlantıyı kuran aktör kurucu olarak algılanacağından ağda bulunan bireylerin çıkarları doğrultusunda hareket edecektir (Akyazı, 2014).

2.5. Sosyal Ağ Bileşenleri

Sosyal ağ temel olarak iki bileşenden oluşmaktadır. Aktörler ve bağlar olarak adlandırılan bu bileşenlerin kendi içindeki bölünmeleri sosyal ağ kavramının şekillenmesini sağlayacaktır (Carolan, 2014).

2.5.1. Aktörler

Sosyal ağ, bölümler arasındaki bağlantılar ve bu bağlantıların ortaya çıkardığı ilişkilerdir. Ağ kavramının ortaya çıkması için en az iki aktör bulunmalıdır. Sosyal ağdaki aktörlerin çokluğu bize ağın büyüklüğü ile ilgili fikir vermektedir (Gürsakal, 2009). Aktörler, ağın hangi yönde ilerleyeceğini belirleyen etmenlerdir. Aktörler, kişiler olarak ifade edileceği gibi aynı zamanda kurumlar ve gruplardan oluşabilmektedir (Eisenberg ve Houser, 2007, Akt; Demir ve Yılmaz, 2018). Sosyal ağ içinde bulunan aktörler birtakım rolleri benimsemiştir. Aktör, en merkezde yer alıyorsa yıldız olarak adlandırılır. Bir gruba üye olmayıp birden fazla grupta bulunan aktör bağlantıyı temsil eder. İki ya da daha fazla gruba üye olan aktör ise köprü olarak ifade edilir. Ağdaki bilgi akışına aracılık eden, bilgi akışını kontrol eden aktör ağ kontrol görevini yerine getirirken, ağda çok az bağlantıya sahip aktör ise izole olarak adlandırılır (Brass, 1993, Akt; Doğan, 2010). Aktörler, ağda mesajı oluşturabilir, alabilir ya da tekrar ederek geldiği noktalara yollayabilir. Bu yüzden aktör dediğimiz kavramlar, duygular, düşünceler başkalarıyla iletişimsel aktiviteler olabilir. İş ortaklığı, akrabalık, hemşehrilik, bilgisayarlar arasındaki internet ağı, ulaşımında kullandığımız yollar birer ağ olarak kabul edilebilir (Gürsakal, 2009).

Okullarda bulunan her bir öğretmen ve yönetici okul ağının aktörlerini oluşturmaktadır. Bu aktörler okuldaki görevleri ve etkinliklerde aldıkları roller doğrultusunda örgütün merkezinde ya da dışında kalabilirler. Okullardaki iletişim süreci bu aktörlerin birbirleriyle olan etkileşimlerinin ortaya çıkardığı mesajlar ve iletim yollarıyla şekillenmektedir. Bu yüzden örgütlerde bulunan her aktörün örgüt için kuracağı ilişkiler gerek örgüt içi gerekse örgüt dışında örgütün gelişmesini sağlayacaktır. İlişkileri kuran aktörler bu ilişkilerde çeşitli kriterlerden yararlanarak

seçimlerini yapmaktadır. Bunlar okullarda cinsiyet, branş, yaş, kademe gibi durumlara göre şekillenmektedir.

2.5.2. Bağlar

Sosyal ağ kuramını açıklayabilmek için aktörleri belirleyip bu aktörler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak gerekmektedir. Bağlar sayesinde aktörlerin ilişkileri görülürken sosyal yapıdaki yerleri tanımlanır (Haythornthwaite, 2005, Akt; Demir ve Yılmaz, 2018). Bağlar aktörleri birbirine bağlarken aynı zamanda birbirlerinden ayrılmasını sağlayabilir (Miles, 2012, Akt; Demir ve Yılmaz, 2018). Bağlar nitelik, nicelik, boyut ve simetrik özelliklere göre değişir. Bağlar tarafından desteklenen ilişkiler ağın hangi yöne doğru ilerleyeceğini belirlemektedir. Kuvvetli bağların kurulduğu ilişkiler ağın genel yapısını oluştururken, zayıf bağlarla şekillenen ilişkiler ise ağın dengesini değiştirebilecek kuvveti oluşturabilir. Okul ağı hakkında bilgi edinebilmek için araştırılacak durumun öğretmenler tarafından benimsenerek uygulanmaya devam eden bir sürecin parçası olduğunu görmek gereklidir.

Bir sosyal ağda aktörlerin dizilimleriyle ortaya çıkan bağlar sosyal ağın resmini çekmeye yaramaktadır. Sosyal ağ analizinde iki aktörün bağlantısına aracı olan bağlara dolaylı bağlantı denilmektedir. Bir bağın kaç kere ortaya çıktığı, sıklık ile ifade edilir. İki aktörün birlikte oldukları süre boyunca karşılıklı bağların devam etmesine tutarlılık denir. İki aktörün birden fazla ilişkide bağlanma derecesi çok taraflılık kavramını gösterir. Sosyal ağdaki aktörlerin zaman miktarı, duygu yoğunluğu, yakınlığı, karşılıklı hizmetleri bağın gücünün göstergesidir. Bağın hangi aktörden hangi aktöre doğru aldığı yol yön olarak tanımlanır. Ağdaki aktörlerin karşılıklı ilişkilerine de simetri denilerek sosyal ağ ölçümlerinde bu kavramların tümünden yararlanılır (Brass, 1993, Akt; Doğan, 2010).

2.6. Sosyal Ağ Analizi

Sosyal ağ, insanlar arasındaki etkileşimi ve iletişimi temel almaktadır. Bu etkileşim ve iletişimin hangi yönlerde ve hangi gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmak, görsel hale getirmek için sosyal ağ analizinden yararlanılır. Sosyal ağ analizi, toplumların sosyal yapılarının oluşumlarını sağlayan birimlerin birbirleriyle bağlantılarını incelemeye ve bu bağlantıların sosyal yapılara etkilerini gözlemlemeye yarayan bir analiz türüdür. Bu analizler sayesinde gruplar ve toplumsal yapı hakkında çıkarımda bulunulur ve bu çıkarımlar doğrultusunda bilgi üretilmektedir (Gürsaka, 2009). Sosyal ağlar, kimin kiminle arkadaş olduğuna, grubu etkileyen kişisel özelliklerle, kimin grubun dışında kaldığıyla ilgilenmektedir. Sosyal ağ analizi bu incelemeler doğrultusunda merkezdeki kişiye ulaşma amacı taşımaktadır. Bu amaç doğrultusunda merkezdeki kişiden ağ toplumunda geçen bilgi akışının resmi çekilerek etkili yönlendirmeler yapılacaktır (Carolan, 2014, Akt; Demir ve Yılmaz, 2018). Okullarda yapılacak olan sosyal ağ analizlerinde öğretmenlerin hangi konularda kimlerden faydalanabileceği, kimlerin okulun işleyişinde etkili olduğu en önemlisi yönetim kadrosunun öğretmenler üzerindeki davranışlarının etkisinin neler olduğu anlaşılabilir. Sosyal ağ analizi sayesinde hem bireylere hem örgütlere ulaşmak söz konusudur. Bu durum sosyal ağ analizinin çoklu analize uygunluğunu göstermektedir. Bu sayede kişiler ya da kurumlar arasındaki tüm sosyal sistemin incelenmesi olanaklı hale gelir. Sosyal ağ analizi sayesinde nitel ve nicel veriler birleştirilerek sosyal yapı daha kapsamlı şekilde açıklanabilmektedir (Borgatti ve Ofem, 2010, Akt; Demir ve Yılmaz, 2018).

Sosyal ağ analizi sosyoloji araştırmalarında kullanılan, oluşacak ağlardaki sosyal ilişkileri ortaya çıkarma amacı taşıyan bir araştırma yöntemidir. Sosyal ortamlardaki düğümleri ve bağları ortaya çıkarmayı amaçlar. Düğümler ağ içinde bulunan aktörlerken, bağlar ise aktörler arasındaki ilişkiler olarak ifade edilebilir. Sosyal ağ analizi ağlardaki problemlerin çözümlerinin belirlenmesinde, bireylerin hedeflerine ulaşma derecelerini saptamada önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal ağ analizi örgütleri oluşturan aktörlerin kurduğu bağlarla örgütün işleyiş haritasını çıkarmaya yarar (Anonymous, 2010, Akt; Akkoç, 2012). Sosyal ağ analizi çalışmaları yapılacağı zaman incelenecek ağın seçimi en önemli kısmı oluşturmaktadır. Ağ içindeki ilişkileri açığa çıkaracak yapılar dikkatle belirlenmeli,

bu yapıları belirleyecek uygun sorular seçilmeli, veriler toplandıktan sonra ise çeşitli ölçümlere dayalı olarak analizlerden örgüt hakkında yorumlara ulaşılmalıdır. Bir ağın analiz edilmesi aktörlerin kişilik özelliklerinin tek başına ortaya çıkarılmasından çok ağ üzerindeki tüm aktörlerin toplu olarak ilişkilerinin ağa etkisinin saptanması amacıyla yapılmaktadır. Sosyal ağ analizi çalışmalarında örgütteki ilişkisel özellikler ve yapısal özellikler incelenmelidir (Scott, 2000, Akt; Eren ve Kırıl, 2019).

Sosyal ağ analizi yapılırken ağ yapısı ve bağ gücü olmak üzere iki tür analiz yaklaşımı benimsenmektedir ya da her ikisinin birlikte kullanıldığı analiz tekniklerinden faydalanılmaktadır. Ağın yapısal özelliklerinin belirlenmesi ve ağ ilişkilerinin bir bütün olarak değerlendirilmesi için ağ yapısı analizi tercih edilirken, aktörlerin arasındaki bağların çeşitliliğini ve aktörlerin ağda hangi konumlarda olduğunu anlamak için ise bağ gücü analizi tercih edilmektedir (Öztaş ve Acar, 2004, Akt; Eren ve Kırıl, 2019). Sosyal ağ analizinde bu yaklaşımların kullanılması ağın genel olarak incelenmesini sağlamaktır. Ağlarda derinlemesine incelemeler yapılması amacıyla çeşitli analizler kullanılmaktadır. Bunlar Tablo 3.'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Sosyal Ağ Analizi Ölçümleri

<i>Sosyal Ağ Analizi Ölçümleri</i>	<i>Tanım ve Açıklama</i>
Ağ Merkezileşme (Network Centralization)	Bir aktörün bağlı olduğu aktörlerle olan ilişkilerinin sayısının, bu ikinci aktörlerin diğer aktörlerle olan ilişkilerinin sayısına ağırlıklandırılmış oranı.
Yoğunluk (Density)	Bir ağdaki aktörler arası mevcut bağların sayısının, olması muhtemel en çok bağ sayısına oranı. 0-1 değerleri arasında değerler alabilen yoğunluk oranının yüksek olması ağ içindeki aktörlerin daha sıkı bağlantılı olduğunu gösterir.

Derece (Degree)	Diğer aktörlerle olan doğrudan bağlantıların sayısıdır. Derece, ağ içindeki aktörlerin birbirleri ile bağlantılarının toplam sayısı olarak tanımlanmaktadır.
Gelen Derece (In-degree)	Diğer aktörlerden aktöre doğru olan bağlantıların sayısı (gelen bağlantılar) (Seçilme sayısı)
Giden Derece (Out-degree)	Aktörün diğer aktörlere doğru olan bağlantılarının sayısı (giden bağlantılar) (Seçme sayısı)
Yakınlık (Closeness)	Grup içindeki aktörlerin birbirine uzaklığının mesafesini veren ölçü birimidir. Bir aktörün ağdaki diğer aktörlere doğrudan veya dolaylı olarak mesafesinin derecesidir ve aktörün ağ içinde bilgiye erişim yeteneğini, ağdaki diğer aktörlere ne kadar hızlı bağlanabileceğini yansıtır.
Arasındalık (Betweenness)	Ağ içindeki aktörün diğer aktörlerin arasında (yolları üzerinde) bulunma derecesi, köprü.
Öz-vektör merkeziliği (eigenvector centrality)	Bir aktörün ağ yapısı içindeki önem derecesi.
Kümelenme Katsayısı (Clustering Coefficient).	Ağ içindeki çeşitli aktörlerin komşuları ile aralarındaki doğrudan bağlantılarının bir ölçüsüdür. 0-1 değerleri arasında değerler alabilen kümelenme katsayısının yüksek olması ağ içindeki aktörlerin daha sıkı bağlantılı olduğunu gösterir.
Klik (Clique)	Bir ağın birbirine doğrudan ve güçlü bağlarla bağlı aktörlerinin oluşturduğu alt kümesi. N-Klik: Bir ağın n sayıdaki bağla birbirine ulaşabilen tüm aktörleri
Köprü (Bridge)	İki aktörü birbirine bağlayan ve ortadan kaldırılması durumunda iki aktörü bağlantısızlaştıracak bağ.
Köprübaşı /Ulak (Gatekeeper)	Ağın dış dünya ile bağlantısını sağlayan tek aktör
Yalnız –İzole (Isolated)	Ağdaki diğer aktörlerle bağlantısı

	olmayan aktör.
Yıldız (star)	Bir gruptaki en yüksek merkeziliğe sahip (yıldızın ortasındaki) aktör.
Yapısal Boşluk	İki bağımsız ağ ya da aynı ağ içerisindeki iki aktör ve/veya grup arasındaki bağlantısızlık durumu.
Merkezlilik Ölçüleri (Centrality Measures)	Derece, yakınlık, arasındalık ve özvektör merkeziliğinin birlikte değerlendirilmesi.
Kaynak: Chiristakis ve Fowler, 2012; Nooy, Mrvar & Batagelj, 2005; Öztaş ve Acar, 2004; Scott, 2000; Wasserman ve Faust, 1994'tan uyarlanarak oluşturulmuştur (Eren, 2019).	

Tablo 3.'te açıklanan kavramlar sosyal ağ analizlerinde en çok kullanılan ölçümlerden oluşmaktadır. Yapılacak olan bu ölçümlerle analizi yapılan örgütler hakkında bilgi sahibi olmak ve aynı zamanda oluşacak olan bağ yapılarının hangi yönde gelişeceğini belirlemek amaçlanmaktadır.

2.7. Eğitim Örgütlerinde Sosyal Ağlar

Eğitim bilimlerinde sosyal ağların kullanılması okulların, yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin ilişkilerinin incelenerek kurumlar hakkında bilgi edinilmesini sağlamaktadır. Sosyal ağların ilişkileri çözümlemeye yönelik olması okullarda kullanılmasını kolaylaştırmıştır. Öğrenen örgütler, paylaşılan liderlik, kurum kültürü, örgütsel bağlılık gibi son yıllarda karşımıza çıkan bu kavramlar okullardaki yönetici ve öğretmen ilişkileri temeline dayanmaktadır. Bu ilişkiler özel olarak açılacak olunursa, yönetici- yönetici, yönetici- öğretmen, öğretmen- öğretmen açısından sosyal ağı ortaya koymaktadır. Sosyal ağdaki incelemeler sonucunda formal ve informal yapılar ile yöneticilerle öğretmenlerin ağdaki konumları ortaya çıkacaktır (Er, 2017). Her örgüt sürekli yenilenme ve kendini geliştirme eğilimindedir. Eğitim örgütleri de çevreyle ve onu oluşturan yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerle bir bütün olarak yenilenip gelişmektedir. Okul ortamında bu dinamiği sağlamak için hizmet içi eğitimler ya da anında dönütlerle örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıkları ve sosyal açıdan ihtiyaçları karşılanmalıdır (Argon ve Eren, 2004).

Eğitim kurumlarını oluşturan yönetici, öğretmen ve öğrenci olmak üzere üç temel öge vardır. Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin kuruma olan bağlılıkları, okulun verimliliğini ve kalitesini artırmaktadır. Bu durumun en büyük yapıtaşı yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerdir. Okulun ve verilen eğitimin amaçları kararların birlikte benimsenmesi, okulu oluşturan üyelerin yönetime katılması okullardaki sosyal ağın önemini karşımıza çıkarmaktadır (Argon ve Eren, 2004). Bir örgütte, örgütsel etkililiği artırmak için bilgiyi yaymak amacıyla takımlar kurmak gerekmektedir. Bu takımlar oluşturulurken işgörenlerde takım bilincinin oluşması önemlidir. Takımların kurulması ve üyelerin hedefe güdülenmesi, fikir ayrılıklarından doğan çatışmaların hızlıca aşılması takımın merkezindeki aktörler tarafından gerçekleşir. Bir kümenin takım olabilmesi için her üyenin takımın vazgeçilmezi olduğunu düşünmesi gerekir. Bu düşünce tarzıyla üyelerin birbirine bağlılığı ve ait olma hisleri üst düzeyde olmaktadır. Eğitim kurumları aynı düşünceler açısından incelenir ise öğretmen ve yöneticiler iletişim süreçlerinde birbirleriyle etkileşim içinde olmalı ayrıca sosyal ağdaki konumları doğrultusunda kurum kültürünün gelişmesine yardımcı olmalıdır (Başaran, 2004).

Uluslararası araştırmalarda okulların merkezde olduğu sosyal ağ analizlerinde çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulgular ışığında eğitim örgütlerinde yeni eğitim öğretim ve yönetim stratejileri geliştirilmesi bir zorunluluk haline gelmektedir. Moolenaar, 2012, Akt; Eren ve Kırıl' a (2019) göre sosyal ağ yapısı okullar arasında farklılıklar göstermektedir, okulların ağ yapılarında parçalanmalar mevcuttur, okul ağı alt gruplara ayrılmıştır, okulların sosyal ağ yapıları hiyerarşik yapılarından farklılıklar göstermektedir, sosyal ağların çeşitli amaçlara hizmet ettiği görülmüştür, sosyal ağlar çeşitli bireysel ve okul özelliklerine göre şekillenmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak okullardaki arkadaşlık ve dostluk ağları, mesleki destek ve rehberlik ağları incelemeleriyle okulların işleyiş haritalarını sosyal ağ analizleriyle çıkarmak mümkündür. Böylece okulların ihtiyaçları doğrultusunda gerekli düzenlemeleri yapmak daha verimli ve faydalı olacaktır. Eğitim örgütlerinde kurulan sosyal ağlar yöneticiler arasındaki sosyal ağlar, öğretmenler arasındaki sosyal ağlar ve öğrenciler arasındaki sosyal ağlar olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

2.7.1. Yöneticiler Arasındaki Sosyal Ağlar

Okullar, eğitim sistemi içinde bulunan eğitim öğretim birimleri olarak yer alan alt sistemlerdir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin çalışma alanıdır. Okul yönetiminin temel amacı, okul popülasyonunu oluşturan kişiler ve kurumlar arasındaki koordinasyonu sağlayarak okulun amaçlarını yerine getirmektir. Okul yönetimi bunları gerçekleştirirken okulun tüm kaynaklarını elinde bulundurarak gerekli olan noktalara aktarımını sağlar. Okul yöneticisi, okulun maddi ve manevi kaynaklarını kullanarak eğitim hizmetlerinin üretimini sağlar (Şişman, 2019). Bir okul ikliminde süreçlerin doğru ve istendik şekilde ilerleyebilmesi için okulda bulunan işgörenler arasında iş birliği ve velilerin katılımı çok önemlidir. Okul müdürü, öğretmenler ve velilere rahat, içten bir ortam oluşturursa okul iklimine katkısı çok büyük olacaktır. Okullarda kurulacak sosyal ağların ilk kahramanları okul müdürleridir. Okul müdürleri, öğretmen ve öğrencilerle sağlıklı iletişim kurarak olumlu okul iklimine katkı sağlamaktadır (Dağlı, 2018).

Okulların yönetimi, çok geniş bir öğretim kadrosu ve değişik alanlarda uzmanlaşmış kişiler ile gerçekleşir. Bir okul yöneticisi tüm bu beklentileri karşılamayacağı için çalışma ağının genişliğinin gerekliliği burada karşımıza çıkacaktır. Okulun temel işlevinin öğrenmenin gerçekleşmesi olduğu düşünülürse okul yönetimi bunu sağlarken farklı okul yönetiminden faydalanır ve ağ üzerinde kendilerine yakın hissettikleri okullarla çalışma alanlarını genişletirler (Duke, 1987, Akt: Şişman, 2018).

Okullar üzerinde yapılan araştırmalar okul müdürlerinin sosyal ağ üzerindeki konumları ile liderlik özellikleri göstermeleri arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmektedir. Aynı eğitim bölgelerinde çalışan okul müdürlerinin aralarındaki arkadaşlık ve mesleki yapılar arasındaki ağlar incelendiğinde başarılı olan okul müdürlerinin merkeze yakın konumlarda olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca aynı çalışmalar milli eğitim müdürlükleri seviyesinde yapıldığında benzer sonuçlarla

karşılaşılmaktadır. Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iş birliği düzeyleri incelendiğinde ise kurum yapısı iyi olan okulların iş birliğine yatkın oldukları karşımıza çıkmaktadır (Er, 2017). Sosyal ağ kuramı doğrultusunda yapılan incelemeler okul yöneticilerinin merkezliliği arttıkça örgütsel düzeydeki başarıları ve istendik davranışlar artmaktadır.

2.7.2. Öğretmenler Arasındaki Sosyal Ağlar

Sosyal ağlar, birbirleriyle etkileşim halindeki bireylerin yapılarını çözümlmek amacıyla ortaya çıkmıştır. Bireysel etkileşimler, sosyal konumlar, kurumlar, kurumlardaki ilişkiler sosyal ağın bileşenleridir. Okullarda yapılan araştırmalar incelendiğinde eğitimciler arasındaki cinsiyet, yaş, tecrübe, etnik köken, okutulan sınıf düzeyi, branş, fiziksel yakınlık eğitimcilerin sosyal ilişkilerini şekillendirdiği görülmüştür (Hangül, 2018).

Öğretmenlerin demografik özelliklerinden yola çıkılarak yapılan araştırmalarda cinsiyetin, yaşın deneyimin ve okutulan sınıf düzeylerinin öğretmenlerin etkileşimlerinde belirleyici olduğu görülmüştür. Kadın öğretmenlerin işleriyle ilgili konularda diğer meslektaşlarıyla erkeklerden daha fazla iletişim kurma eğiliminde oldukları görülmüştür. Yaş olarak büyük olan öğretmenlerin ise genç meslektaşlarına göre daha az tartışmalara karıştığı görülmüştür (Moolenaar, 2012, Akt; Hangül, 2018).

Öğretmenler arasındaki ilişkiler okulun görevlerini yerine getirmede okuldaki çalışanlarla amaçlarına uygun davranışlarda bulunmada büyük öneme sahiptir. İşbirlikli çalışma ortamları ve örgütsel kültür düşüncelerinin başarıyla ilerlemesi için öğretmenler arasındaki etkileşimin sürekli olması gerekir (Daly ve Finnigan, 2009, Akt; Hangül, 2018). Öğretmenler arasında kurulan güçlü bağlantılar öğretmenlerin becerilerini ve güven duygusunu artırmaktadır (Moolenaar, 2012, Akt; Hangül, 2018). Okullarda güven açısından incelemeler yapılan sosyal ağ çalışmalarında öğretmenler aynı cinsiyetteki meslektaşları ile mesleki ilişkileri daha düzgün ve

anlamalı kurulmaktadır. Ayrıca öğretmenler güven duygularının mesleki kıdem artıkça daha çok arttığını belirtmişlerdir (Healey, 2013, Akt; Er,2017).

2.7.3. Öğrenciler Arasındaki Sosyal Ağlar

Eğitim bilimlerinde yapılan sosyal ağ çalışmalarında yöneticilerin ve öğretmenlerin öneminin araştırıldığı çalışmalar sonuç olarak her zaman bu iki önemli aktörün tamamlayıcısı olarak öğrencilerin varlığını ortaya koymuştur. Öğretmenlerin merkezde olduğu çalışmalarda, öğrencilerin birbirleriyle geliştirdikleri ilişkilerin daha samimi arkadaşlıklar düzeyinde olduğu görülmüştür. Yapılan başka bir çalışmada ise düşük başarıya ve sosyo-ekonomik seviyeye sahip öğrencilerin birbirleriyle zorunlu arkadaşlıklar yaptığı görülüp, sosyo-ekonomik seviye artıkça öğrencilerin arkadaşlık ağlarının çeşidinin arttığı görülmektedir. Bir başka araştırma ise öğretmenlerin sınıf içi kontrolü sağlamada problemler yaşadıklarında öğrenciler merkezi konumda olma eğilimine girmektedir, öğretmenler ise merkezde olduğunda derslerin daha verimli şekilde işlendiği görülmüştür (Er,2017).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi, verilerin yorumlanması, verilerin geçerliliği ile araştırmacının rolüne ilişkin bilgiler aktarılmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu tez çalışmasında, okullardaki örgütsel iletişim sürecinin nasıl işlediğini, örgütsel bir yapı olan okullarda kurulan sosyal ağlarda örgütsel yapıya hangi aktörlerin katkısının olduğunu ortaya koyabilmek için nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan durum çalışması deseni benimsenmiştir. Durum çalışmaları görüşme, gözlem, doküman incelemesi gibi nitel veri toplama yöntemlerini kullanan, olayların tüm yönlerinin doğal ve katkısız tüm detaylarıyla süreç içerisinde incelendiği bir bilimsel süreci benimsemektedir. Bir ya da birkaç durumun derinlemesine incelendiği, araştırılan duruma ilişkin etkenlerin bütüncül bir bakış açısıyla izlendiği olayın etkilerinin araştırıldığı süreçlerin anlamlandırılmasını sağlayan araştırma yöntemi durum çalışması olarak adlandırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Yin' e (2009) göre durum çalışması güncel bir olguya kendi yaşam alanı içinde dahil olunması, olgular ve içerdiği durumlar arasında sınırların net bir şekilde belirlenmesinden, araştırmanın merkez noktasında durumu kavrayıcı sorular sorulması, çeşitli dokümanlarla yapılan araştırmaların doğrulanması ve desteklenmesi amaçlandığı için sosyal bilimlerde araştırmalarında tercih edilmesi uygun olmaktadır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2019 – 2020 eğitim – öğretim yılında Tekirdağ ili sınırları içerisinde yer alan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bir Anadolu Lisesi' nde görev yapan 24 öğretmen, 1 müdür ve 1 müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 13' ü kadın, 11'i erkektir. Araştırmaya katılan 2 yönetici de erkektir. Araştırmanın yapılacağı okul seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örnekleme tercih edilmiştir. Tipik durum örnekleme amaçlı örneklem seçimlerinden olan bir durumun incelenmesi amacıyla geneli temsil edecek derecede olan örneklem arasından seçilen en uygun örneklemin oluşturduğu araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Seçilen okul bulunduğu yerleşim birimi özelinde dikkate alındığında, yerleşim biriminde bulunan liselerin öğrenci ve öğretmenlerin özellikleri incelenerek kararlaştırılmıştır. Okul seçiminde farklı branşlardan, yaş gruplarından, cinsiyetlerden öğretmenlerin ve

yöneticilerin görev yapması gibi ölçütler belirlenmiştir. Bu bağlamda ölçütler temel alındığında araştırmanın yürütüldüğü yerleşim biriminde yer alan ve çalışılacak duruma en uygun örgütsel yapıyı ihtiva eden Anadolu Lisesi'nin araştırma örneklemini olmasında karar verilmiştir. Çalışma grubunda yer alan öğretmen ve yöneticilere ilişkin demografik bilgiler Tablo 4. ve Tablo 5.' te sunulmuştur.

Tablo 4. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Öğretmenin Kodu	Cinsiyeti	Kıdem Yılı (1 – 10 Yıl Arası)	Kıdem Yılı (10 Yıl ve Sonrası)
B-3	Erkek	Evet	
B-4	Erkek	Evet	
B-5	Erkek	Evet	
B-6	Erkek	Evet	
B-7	Erkek		Evet
B-8	Kadın	Evet	
B-9	Erkek		Evet
B-10	Kadın		Evet
B-11	Kadın		Evet
B-12	Kadın	Evet	
B-13	Erkek	Evet	
B-15	Kadın	Evet	
B-16	Kadın	Evet	
B-17	Kadın	Evet	
B-18	Kadın	Evet	
B-19	Erkek	Evet	
B-20	Kadın		Evet
B-21	Kadın		Evet
B-22	Kadın	Evet	
B-23	Erkek	Evet	
B-24	Erkek		Evet

B-25	Erkek	Evet
B-26	Kadın	Evet
B-27	Kadın	Evet

Tablo 4. incelendiğinde örnekleme oluşturan öğretmenlerin 13'ünün kadın 11'inin erkek olmak üzere toplam 24 öğretmenden meydana geldiği görülmektedir. Öğretmenlerin kıdem yılları incelendiğinde ise 17 öğretmenin kıdem yılının 1 – 10 yıl arası olduğu, 7 öğretmenin ise 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Çalışma grubu içerisinde yer alan yöneticilere ilişkin demografik bilgiler ise Tablo 5 'te sunulmaktadır

Tablo 5. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Yöneticinin Kodu	Cinsiyeti	Kıdem Yılı (1 – 10 Yıl Arası)	Kıdem Yılı (10 Yıl ve Sonrası)
B-1	Erkek		Evet
B-2	Erkek		Evet

Tablo 5. incelendiğinde görüşleri alınan 2 yöneticinin de erkek ve kıdem yıllarının ise 10 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışma grubunda yer alan öğretmenler ve yöneticilerden araştırmanın amacına uygun bir şekilde veri toplanabilmesi için iki ayrı yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Ayrıca görüşmeler tamamlandıktan sonra veri çeşitliliğini sağlamak ve aynı zamanda okul içerisindeki fiziksel ve sosyal verilerin elde edilebilmesi amacıyla gözlem formları hazırlanmıştır. Öğretmenler ve yöneticiler için hazırlanan görüşme formlarında sosyal ağ kuramı bağlamında belirlenen tematik yapı çerçevesinde, okullardaki örgütsel iletişim sürecinin nasıl gerçekleştiğinin tespitine, ağ üzerindeki ilişkilerde merkeziliğin, ilişki yönünün, mesleki amaçlı grupların bulunabilmesine, ağ üzerindeki bireysel bağlantıyı sağlayan

etmenlerin bulunması ve bireyselliği tercih eden bireylerin belirlenmesine ve iletişim sürecindeki aktörlerin rollerinin ortaya konulmasına yönelik sorular yer almıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanma sürecinde ilk olarak ilgili alanyazın incelenmiş ve sosyal ağ analizinde kullanılması planlanan tematik yapı belirlenmiştir. Ardından çeşitli okullarda yer alan öğretmenler ve yöneticiler ile ön görüşmeler yapılmış, okulların fiziksel ve sosyal yapılarını incelemek amacıyla gözlemler yapılmıştır. Bu çerçevede hazırlanmış olan taslak yarı yapılandırılmış görüşme formları ve gözlem formları eğitim bilimleri ve öğretmen yetiştirme alanında uzman olan ve çok sayıda lisansüstü tezlere danışmanlık yapmış olan öğretim üyelerinin görüşlerine sunulularak kendilerinden alınan geri bildirimler ışığında son şeklini almıştır. Öğretmen görüşme formu 11 sorudan, yönetici görüşme formu 10 sorudan oluşmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada Tekirdağ ili sınırlarında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı bulunan Anadolu Lisesi'nde görevli olan 24 öğretmen ve 2 yönetici ile yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere başlamadan önce, yarı yapılandırılmış görüşme formlarının okuldaki öğretmen ve yöneticilere uygulanabilmesi için Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınmıştır. Resmi izinlerin alınmasının ardından örneklem olarak belirlenen okulun yönetimi ile görüşülmüş, alınan resmi izinler sunularak araştırma süreci hakkında bilgi verilmiştir. Öğretmenlerle yapılacak görüşmeler öncesi okul müdürü bilgilendirilerek, öğretmenlere ait ders programları edinilmiştir. Ders programlarının ışığında öğretmenlere araştırma hakkında ön bilgilendirme yapılarak okul içerisinde görüşme için uygun bir yerde uygun bir alanda öğretmenlerin kendilerinin belirlediği gün ve saatlerde görüşmeler yapılmıştır. İdareciler ile ise tüm öğretmen görüşmelerinin tamamlanmasının ardından kendi odalarında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşülen kişilerin tümü araştırmaya katılım gönüllülük formunu imzalayarak görüşmeler esnasında ses kaydı alınmasına izin vermişlerdir.

Görüşmelere yalnızca bir öğretmen sağlık durumundan dolayı raporlu olması sebebiyle katılmak istememiştir.

Görüşmeler sırasında öğretmenleri ve yöneticileri yönlendirici, baskı altında hissettirici araştırmanın veri toplama sürecinin şeffaflığına zarar verici durumlardan uzak durulmasına özellikle dikkat edilmiştir. Görüşmelerde rahat ve içten bir görüşme ortamı sağlamak amacıyla kimlik bilgilerinin gizli kalacağını, kullanılan kod listesinin kimseyle paylaşılmayacağını izahı yapılarak görüşmenin daha açık ve etkilerden uzak olması sağlanmıştır. Öğretmenler ve yöneticilerle yapılan görüşmeler 20 ile 40 dakika aralığında gerçekleşmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmada toplanan veriler nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan betimsel analiz tekniği yardımı ile çözümlenmiştir. Betimsel analiz yaklaşımında elde edilmiş olan veriler daha önceden belirlenmiş olan temalar ışığında özetlenerek yorumlanır. Betimsel analizin ana amacı, elde edilmiş bulguların düzenlenerek ve yorumlanarak okuyucunun görüşlerine sunmaktır. Bu amacın doğrultusunda toplanan veriler sistematik ve net bir şekilde betimlenmelidir. Betimlenen veriler daha sonra açıklanarak yorumlanmalıdır. Neden sonuç ilişkisi çerçevesinde sonuçlara ulaşılmaya çalışılır. Ortaya çıkmış olan temalar birbirleriyle ilişkilendirilerek, anlamlandırılıp, geleceğe yönelik tahminlerde ve yorumlarda bulunulabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Araştırmada veri toplamak amacıyla yapılan görüşmeler ses kayıt cihazından herhangi bir değişiklik yapılmadan bilgisayar ortamına ses dosyası şeklinde aktarılmıştır. Ses dosyası şeklinde olan verilerden Word dosyası olarak her koda sahip kişi adına görüşme sayfası oluşturulmuştur. Her soru için hazırlanan Word sayfasında tüm katılımcıların verileri aktararak betimlemeler gerçekleştirilmiştir. Betimlemeye bağlı olarak oluşturulan indeks yardımıyla belirlenen kod listesinde temalar, sorular ve kişiler eşleştirilerek betimsel analiz tamamlanmıştır. Araştırmanın

gözlem formu analizi için yine aynı yol izlenmiş olup görüşmelerde toplanan verilerin gözlemlerle ilişkilendirilmesi sağlanmıştır.

Sosyal ağ verilerinin analizleri amacıyla belirlenen temaların incelenmesi için ilişkileri gösteren bir matris oluşturulması gerekmektedir (Gürsaka, 2009). Bu amaçla görüşme formlarında yer alan mesleki ve arkadaşlık ağlarını belirlemek ilişkileri çözümlemek amacıyla öğretmenler ve yöneticilerin birlikte olduğu iki adet matris oluşturulmuştur. Excel çalışma kitabı ile oluşturulan matrislerde ilişkinin olup olmadığını belirlemek adına ‘0’ ve ‘1’ rakamları kullanılmıştır. İlişkinin varlığı ‘1’, ilişkinin olmayışı ‘0’ ile gösterilmiştir. Hazırlanan matriste sütunlar değişkenlerle, satırlar ise katılımcılarla ilişkilendirilmiştir. Bu matris sayesinde analizi yapılacak olan verilerin ilgili programlara yüklenmesi için kodlanması ya da aktörlerin arasındaki bağlantıların saptanması sağlanacaktır (Eren ve Kırıl, 2019).

Tablo 6. Bağ Dağılım Matrisi

	X	Y	Z
X	-	1	0
Y	1	-	1
Z	0	1	-

Tablo 6.’da kullanılmış olan matrislerin çözümlenirken dikkat edilen hususları belirtilmiştir. Tabloyu öğretmenlerin mesleki ağı olarak düşünürsek satırları ‘gönderici’ ve sütunları ‘alıcı’ olarak incelemek gerekmektedir. Örneğin, Y mesleki ilişkiler konusunda X ile etkileşime girmiştir. Bu durumda Y, X ile bağ kurarak ona puan verilmiştir. Tabloda Y (satırda) ile X (sütunda) kesiştiği hücrede ‘1’ var, yani mesleki ilişki söz konusudur. Sütundan başlayarak aşağıya doğru gelindiğinde ise sütunda bulunan kişilerin alıcı olarak topladığı puanlar ve bağlar bulunabilir (Borgatti, Everett ve Johnson, 2013, Akt; Eren ve Kırıl, 2019). Örneğin Tablo 6.’da yukarıdan aşağıya doğru inildiğinde Y en fazla puanı alarak grubun lideri şeklinde yorumlanabilmektedir. Tabloda bulunan aktörlerin kendileriyle ilişkisi olmadığından dolayı boş kalmıştır ve bu nedenle ortaya çapraz bir çizgi çıkmıştır.

Yapılan çalışmada veriler belirlenen temalar çerçevesinde Chiristakis ve Fowler, 2012; Nooy, Mrvar & Batagelj, 2005; Öztaş ve Acar, 2004; Scott, 2000; Wasserman ve Faust, 1994'un çalışmalarının incelenerek Eren (2019) tarafından oluşturulan sosyal ağ analizinde en çok kullanılan ölçümler temel alınarak oluşturulmuştur. Seçilen sosyal ağ analizi ölçümleri araştırma yapılan kurumun işleyiş ve ilişki yapısını ortaya çıkarmak amacıyla merkezilik, karşılıklılık, yoğunluk, köprü, yıldız ve yalnız (izole) olarak belirlenmiştir. Bu ölçümler sayesinde araştırma konusu olan okullardaki iletişim sürecinin hangi aktörlerin etkililiğinde ilerlediği ve izlenen süreçte hangi zorluklarla karşılaşıldığının meydana çıkarılması hedeflenmiştir. Sosyal ağ ölçümleri kendi içinde çeşitli değişkenleri ve bağ güçlerini ölçmeye yaramaktadır. Tema olarak belirlenen ölçümlerle ağ içindeki kritik aktörler ve öne çıkan, ağ üzerinde etkisi yüksek ve düşük aktörleri belirlemek amaçlanmaktadır. Yapılan analizler sonucunda hangi aktörün ağ içinde tercih edilen yıldız, diğerlerinin bağlantısızlığından kendine çıkar sağlayan ve bağlantılar geliştiren köprü ya da hiçbir aktörle bağ kurmayan izole gibi rolleri üstlenen aktörler bulunabilmektedir (Eren ve Kırıl, 2019). Araştırmanın iletişim süreci kısmında ise örgütsel iletişim sürecinin gerçekleşmesi boyutunda aktörlerin hangi yönleri kullanarak iletişim sürecini tamamladığı araştırılmıştır.

Tablo 7. Betimsel Analiz Tematik Çerçevesi

Örgütsel İletişim Süreci	Sosyal Ağ Kuramı (Ölçümleri)
Dikey İletişim	Merkezilik
Yatay İletişim	Karşılıklılık
	Yoğunluk
	Köprü
	Yıldız
	Yalnız (İzole)

Tablo 7.'de görülen araştırmanın temelini oluşturan temalar çerçevesinde kişiler ve sorular dikkate alınarak verilerden çıkarımlara karşılık gelen betimlemelerde bulunmuş ve doğrudan alıntılarla temalar açıklanmıştır. Bulgular elde edilerek ortak çıkarımlarla yorumlamalar yapılmıştır.

3.6. Verilerin Geçerliği ve Güvenirliği

Doğru bilgiye ulaşma konusunda gerekli önlemlerin alınması (yani “geçerlik”) ve araştırma sürecini ve verileri açık ve ayrıntılı bir biçimde, yani bir başka araştırmacının değerlendirmesine olanak verecek biçimde tanımlanması (yani “güvenirlik”), nitel araştırmacının karşılaması gereken beklentilerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2018) Araştırmada geçerlik ve güvenirliğin sağlanabilmesi amacıyla çeşitli stratejilerden faydalanılmıştır. Bunlar sırasıyla;

- 1- Araştırmacı, verileri toplamak amacıyla katılımcılarla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirmiştir.
- 2- Verilerin toplanması esnasında ses kayıt cihazı, gözlem notları ve olay incelemeleri ile eksiksiz kayıt tutulmuştur.
- 3- Araştırma sonucu elde edilen bulgular danışman öğretim elemanın ve katılımcıların görüşlerine sunulmuş ve onayları alınmıştır.
- 4- Araştırmaya katılacak olan katılımcılar amaçlı örneklem yoluyla seçilmiştir.
- 5- Verilerin çözümlenmesi esnasında betimsel analiz yöntemi kullanılarak ayrıntılı analiz yoluna gidilmiştir.
- 6- Araştırma verileri toplanırken ve çözümleme esnasında yansız ve objektif bir yol izlenmiştir.
- 7- Elde edilen verilerin güvenirliğini inceleme sürecinde birden fazla uzman görüşü alınarak işbirliği yapılmıştır.
- 8- Araştırmanın amacına yönelik elde edilmiş bulgular öğretmen ve yönetici görüşlerini objektif bir biçimde yansıtacak olan doğrudan alıntılar ile desteklenerek derlenmiştir.

Araştırmada verilerin toplanmasında, analiz ve yorumlanmasında öznel yargılara bağımlı kalınmayarak geçerlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma sürecinde hata yapılmasını önlemek adına araştırmada izlenen adımlar ifade edilerek araştırma verileri alanyazınla desteklenerek güvenilirlik sağlanmaya yoluna gidilmiştir.

3.7. Araştırmacının Rolü

Araştırmanın amacına uygun bir biçimde yürütülebilmesi için araştırmacının rolü ve sahip olduğu yeterlilikler şu şekilde özetlenmektedir:

Araştırmacı tarafından iki aylık bir veri toplama süreci planlanmıştır. Elde edilen veriler sürekli incelenerek gözlemlerle desteklenmiştir. Araştırmacı ön yargıların oluşturacağı olumsuzlukların önüne geçebilmek adına birden çok veri toplama aracı ile detaylı bir şekilde bilgiler edinmeye çaba göstermiştir. Araştırmacı veri toplama sürecinde ortamın doğallığının korunmasını sağlamak amacıyla ortama etki edecek davranışlardan uzak durmuştur. Araştırmacı araştırma sürecindeki katılımcıların araştırmanın amacına ve araştırma sorularına hakim olabilmeleri için doğal ve anlaşılır ifadeler kullanarak katılımcıları araştırmaya katılmaya istekli hale getirmiştir. Araştırmacı tarafsızlık ve açıklık ilkelerini benimseyerek araştırma sürecini tamamlamıştır.

Araştırmacı Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fen Bilgisi Öğretmenliği Bölümü'nden 2009 yılında mezun olmuştur. 2011 yılında Şanlıurfa ilinde fen bilimleri öğretmeni olarak göreve başlamıştır. Sırasıyla 2012 ile 2015 yılları arasında Kırklareli İli Vize İlçesinde ve 2015 yılından 2019 yılı ekim ayına kadar Tekirdağ İli Malkara İlçesinde fen bilimleri öğretmenliği görevini yapmıştır. Araştırmacı 2019 yılı ekim ayından beri Malkara İlçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi bir ortaokulda müdür yardımcılığı görevini sürdürmektedir. Araştırmacı 2018 yılında Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim

Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı’nda yüksek lisans öğretimi sırasında eğitim yönetimi alanında çalışabilecek yeterliliğe sahip olabilecek dersler almıştır. Araştırmacı yüksek lisans ders aşaması süresince “Eğitim Ekonomisi ve Planlaması”, “Eğitim İstatistiği”, “Eğitim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar”, “Eğitimde Çağdaş Denetim”, “Eğitim Teknolojisi”, “Okul Yönetimi”, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Eğitim Politikası”, “Eğitimde Araştırma Yöntemleri”, “Test Geliştirme Teknikleri” isimli dersler almıştır.



BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerden görüşmeler ve yapılan gözlemler ile elde edilmiş verilerin analizleriyle ulaşılmış bulgular ve bulgulardan yola çıkarak yapılan yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilmiş bulguları desteklemek amacıyla öğretmenlerin ve

yöneticilerin görüşlerinden doğrudan alıntılara başvurulmuştur. Görüşme yapılan katılımcılar tarafından belirtilen görüş ve ifadelerin hangi öğretmen ve yöneticiye ait olduğunu belirtmek amacıyla aktarılan ifadelerin sonlarına katılımcıların kodları eklenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerine başvurularak çalıştıkları okullardaki iletişim sürecinin nasıl işlediği ve bu süreç işlerken sosyal bir örgüt olan okulların sosyal ağ analizi ölçümleri değişkenleri bağlamında, öğretmenlerin ya da yöneticilerin hangi konumlarda olduğu belirlenmek istenmiştir. Araştırmanın tematik boyutunu örgütsel iletişim yönleri ve sosyal ağ analizi ölçümleri değişkenleri oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmen ve yöneticilere sorulan sorular; dikey iletişim, yatay iletişim, merkezilik, karşılıklık, yoğunluk, köprü, yıldız ve yalnız temaları boyutunda şekillendirilerek yöneltilmiştir.

4.1. Öğretmen Görüşlerine Göre Okullardaki İletişim Sürecinin, İletişim Yönleri Bağlamında İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmada öğretmenlere örgütsel iletişimin yönleri olan dikey ve yatay iletişim süreçlerinin okullarında nasıl gerçekleştiği ile ilgili sorular sorulmuş ve okullarında gerçekleşen iletişim sürecinin yönü bu 2 alt boyutta incelenmiştir. Yapılan araştırmada öğretmenlerin birleştikleri ve ayrı düşüncelere sahip olduğu cevaplara rastlanmıştır. Öğretmenler çalıştıkları kurumda genel olarak mutludur. Yöneticilerle iletişim kurarlarken kendilerini rahat hissetmektedirler. Yöneticiler ile aralarında olumlu bir iletişim mevcuttur, bu durum karşılıklı fikir alışverişi ve diyalog ile sürdürülmektedir. Öğretmenlerin gözünde okul yönetimi ulaşılabilir bir yapıya sahiptir. Saygı çerçevesinde yönetime sıkıntıları ve isteklerini açan öğretmenler mutlaka karşılığını bulabilmektedir. Öğretmenlerin kendi aralarında ise gözle görülür olumlu bir atmosfer vardır. Kendi aralarında beraber karar verme yetkinliklerine sahiptirler. Örgütsel iletişim sürecinde tüm kanallar açıktır ve mesajların iletiminde sorunsuz yol alınmaktadır. Öğretmenler mesleki gelişime önem vermektedirler, bu sebeple zümre çalışmalarına ve hizmet içi eğitimlere yönelmektedirler. Zümre ilişkilerinin yanında arkadaşlık ilişkileri de çok samimi bir şekilde oluşmaktadır. Birlikte karar alarak deneyimli meslektaşlarının tecrübelerine önem vermektedirler. Okulda erkek ve kadın öğretmenler arasında cinsiyete bağlı

gruplaşmalar olsa da bu durum, okulun çıkarları söz konusu olduğunda ve zümre çalışmalarında olumsuzluk yaratmamakta herkes beraber hareket edebilmektedir. Okulda gruplaşmalar olumsuz yönde etkiye sahip değildir ve tüm öğretmenler liderliği paylaşmaktadır. Kurum içerisinde yalnız kalan kişiler bulunmamaktadır, bu durum örgütsel bağların kuvvetli olmasını sağlamaktadır. Öğretmen görüşlerinden ortaya çıkan okul profili örgütsel iletişim sürecinin sorunsuz ve uyumlu şekilde ilerlediği yönündedir. Okulda yapılan gözlemlerde de öğretmenlerin birbirleriyle ilişkilerinde zümre arkadaşlıklarını daha çok tercih ettikleri, işbirliğine dayalı işleri yapmaktan zevk aldıkları ve idari ilişkilerde destek almak istediklerinde okul yönetimine rahat bir şekilde ulaştıkları görülmüştür.

4.1.1. Dikey İletişim Yönüne İlişkin Bulgular

Araştırmada ilk olarak öğretmenlerin okullarındaki yöneticiler ile olan iletişimleriyle ilgili görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla düşünceleri sorulmuştur. Öğretmenlerin büyük bir kısmı iletişimlerinin olumlu yönde geliştiğini belirterek okul yönetimi ile aralarında hiçbir problem olmadığını ifade etmişlerdir.

“Göreve başlayalı iki idareciyle başladım. İkisiyle de aramız iyiydi. Ast üst ilişkisinden ziyade iyi bir diyaloga sahibim. Herhangi bir sorunda beraber hareket edebileceğim insanlarla olduğum için kendimi şanslı hissediyorum.”
(B – 3)

“Okul idaresiyle iletişimimiz gayet güzel. Yapmamız gereken çalışmalarda bize yardımcı oluyorlar. Biz de elimizden geldiği kadar onların isteklerini yapmaya çalışıyoruz. İletişimimiz olumlu yönde.” (B – 25)

“İyi sıkıntı yok. Haberleşiyoruz. Herhangi bir durum olunca iletişimimiz gayet güzel. Çekinmiyoruz kendilerinden.” (B – 8)

“Bizim okulda yöneticilerle olan iletişim güzel. İletişim problemi yok, idareyi öğretmenler severler. Daha çok müdür yardımcısıyla görüşürüm.” (B – 23)

“İlişkim genel olarak iyidir. İdaremiz bizi dinler herhangi bir karar alırken bizden fikir almaya çalışır. Daha çok müdür bey ile iletişimimiz daha fazladır. Okul gruplarına müdür bey yazar ama öğrenci devamsızlıklarını müdür yardımcısı ile paylaşıyoruz.” (B – 6)

Öğretmenlerin okul yönetimiyle iletişimlerinin olumlu yönde olmasının altında yatan temeller analiz edildiğinde, öğretmenler okul yönetiminin her zaman ulaşılabilir bir yapıda olduğunu belirtmişlerdir. Gerek telefonla gerek yüz yüze ne zaman ihtiyaçları olsa kapılarının açık olduğunu söylemişlerdir. Bir okulda öğretmenlerin okul yönetiminin ulaşılabilir bir yapı olarak görmesi yönetim ve öğretmenler arasında kalın duvarlar olmasının önüne geçmektedir.

“İyi değerlendiriyorum. Bir sıkıntı yok, istediğimiz zaman gidip ulaşıyorum.” (B – 7)

“Gayet iyi bir sıkıntı yok. Her konuda yardımcı oluyorlar. Hem telefonla hem yüz yüze ulaşabiliyoruz.” (B – 9)

“Memnunuz, bize değer verdiklerini düşünüyoruz. Herhangi bir sorun yaşamıyoruz. İletişim konusunda ulaşmak istediğimizde ulaşabiliyoruz. Her iki idareciyle eşit mesafede görüşme şansımız oluyor.” (B – 10)

“Herhangi bir problem yok, gayet karşılıklı anlayış çerçevesinde derdimizi anlatabiliyoruz. Onlardan gerekli yardım alıyoruz. Her iki idareciye de rahatlıkla başvurabiliyoruz.” (B – 11)

“Yöneticilerle alakalı bir sıkıntı yok, idarecilerimizle özellikle ben kendi şahsımla alakalı konuşayım; şimdiye kadar herhangi bir olumsuzluk yaşamadım. Yani gereken iş ve işlemlerde, her türlü problemimiz olduğunda

çözülüyor. Herhangi bir problem yaşamadım, iletişimimiz konusunda bir sıkıntı yaşamadım. Kapılarını çaldığımızda hiçbir şekilde reddedilmedik, kapılarını açtılar her türlü şikayetimizi, eğer varsa, dinlediler. İş ve işlemlerimizde her türlü kolaylığı sağladılar. Hem yazılı hem sosyal medyadan, okul öğretmen grubumuzdan; okulda iseysek yazılı olarak okulda değilsek branşımızla ilgili bilgilendirme yapılıyor. Herhangi bir şekilde haberimiz olmayan durum olmuyor, her şey öncesinden haber veriliyor. Biz de hazırlığımızı yapıp durum neyse ona göre çalışmalarımızı yürütüyoruz.”
(B – 13)

Öğretmenler, okul yönetimine ulaşabildiklerinde yönetimin kendilerine her konuda yardımcı olduklarını belirtmektedirler. Öğretmenler yardımseverliğin sadece mesleki konularda değil kişisel konularda da olabildiğini ifade etmişlerdir. Okul yönetimi öğretmenlere açık bir şekilde yaklaştığında öğretmenlerde içlerindeki saygıyı dışa vurmaya, kendilerini önemli hissetmeye başladıklarını ifade etmektedir. Okulda çekinmeden fikirlerini beyan etme özgürlüklerinin olması rahat bir çalışma ortamı yaratmaktadır.

“Gayet iyi, yöneticiler mesleki olarak bize yardımcı oluyor.” (B – 4)

“Yöneticilerimiz gayet samimi insanlar olduğundan dolayı zaten okulumuzda bir aile ortamı yarattığımızı herkes görüyor, biz de bunu yaşıyoruz. O yüzden yöneticilerimizi hem seviyoruz hem sayıyoruz, onlar görevlerinin gerekleri nelerse bize söylüyor. Aramızda düzeyli bir ilişki var, her noktada yardımcı oluyorlar. İşimizi kolaylaştırıyorlar. Her konuda bize yapacağımız işlerde onlar bize biz de onlara yardımcı oluyoruz. Okul çıkarları için karşılıklı ilişkilerimiz var.” (B – 5)

Öğretmen görüşlerine göre okulda okul yönetimi ve öğretmenlerin etkili bir iletişim yaşaması için gerekli diğer iki önemli kavram ise fikir alışverişi ve diyalogdur. Öğretmenler okul yönetimi ile diyalog halinde olmayı önemsemektedir.

Diyalog ortaya çıkması için ise fikir alışverişi olması gerektiğini belirtmektedir. Okul yönetimi her fikri tartışmaya açık bir tavır sergilemektedir. Bu tavır okulda olumlu bir hava yaratıp tüm öğretmenlerin yönetim sürecinde söz sahibi olma olanağı sağlamakta büyük bir paya sahiptir.

“Gayet iyi, okulumuzda herhangi bir sıkıntı yaşamadım. İsteklerimizi iletebiliyoruz. İdare de kendi isteklerini yöneltiyor, aynı şekilde işler yürüyor.” (B – 12)

“Genel olarak güzel bir iletişimimiz var. Herhangi bir sorun olduğunda problemimizi çözüyorlar. Çözümlemeyecek bir şey ise çözüm yollarını arıyorlar. Daha çok müdür beye gidiyoruz, o olmazsa müdür yardımcısına gidiyoruz.” (B – 22)

Dikey iletişim, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için üst ve alt basamakların emir ve bilgi akışlarının sağlanmasına yönelik işleyen bir iletişim türü olarak ifade edilebilmektedir. Dikey iletişim aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya doğru ilerleyebilmektedir. Öğretmen görüşleri incelendiğinde dikey iletişimin istendik yönde işlemesi için saygı, yardımseverlik, diyalog ve ulaşılabilirlik bir okulun öğretmenleri ve yöneticileri arasında ortaya çıkmalıdır.

4.1.2. Yatay İletişim Yönüne İlişkin Bulgular

İkinci olarak öğretmenlerin okullarındaki diğer öğretmenlerle olan iletişimleriyle ilgili görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla düşünceleri sorulmuştur. Öğretmenlerin tümü iletişimlerinin iyi olduğunu aralarında herhangi bir problem olmadığını ifade etmişlerdir.

“Çok güzel bir ortam var, herkes birbiriyle çok rahat iletişime geçebiliyor.” (B – 7)

“Diğer öğretmenlerle gayet iyi herkes birbiri ile iyi anlaşıyor. Uyum içinde çalışıyoruz. Bir sıkıntı olduğunda herkes dile getirebiliyor.” (B – 12)

“Bu okulda önceki okullarıma göre daha sağlıklı, daha iyi yani. Bu okulda öğretmenler arasında oldukça seviyeli bir ilişki var.” (B – 15)

“Şuandaki öğretmen kadrosuyla benim yaşım büyük olmasına rağmen hepsiyle iletişim kurabiliyorum.” (B – 20)

“Bizim okulda sıkıntı yok. Bazı okullarda öğretmenler arasında problemler oluyor, bizim okul iyi, problemin olmadığı okullardan biridir. Herhangi bir tartışma kavga gürültü olmadı, herkes birbiriyle anlaşıyor. Daha iyi arkadaşlar var genel olarak herkes birbiriyle iyi geçiniyor.” (B – 23)

“Öğretmenler arası uyum ve iletişimin en iyi okullardan biri olduğunu düşünüyorum çalıştığım okullar arasında. İletişim konusunda hiçbir sıkıntı yaşamıyoruz, okul içinde öğretmenler arasında belirgin bir sıkıntı yok.” (B – 27)

Öğretmenler daha önceki çalıştıkları okullarla kendi okullarını karşılaştırdıklarında çoğunluğu daha önce problem yaşayan öğretmenlerin olduğu okullarda çalıştıklarını belirtmişlerdir. İnsan olduğu her yerde problemler olabilir fakat eğitim kurumlarında ortaya çıkacak en ufak anlaşmazlık kurum kültürüne zarar verip dolayısıyla öğrencilerin yani eğitim – öğretim talebiyle orada bulunan aktörlerin zarara uğrama ihtimalini karşımıza çıkarmaktadır. Bu okulda iletişimde problem olmamasını öğretmenler genel olarak aralarındaki saygı ve yardımseverliğe bağlamaktadırlar. Saygı ve yardımseverlik yönetim ile olan ilişkilerde de karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenler diğer öğretmenlerle olan ilişkilerinde işbirliği ve beraberlik temelli zümre, cinsiyet, yaş kriterlerini ilişkilerine yedirerek çeşitli kurum kültürü yapıları oluşturmaktadır.

“Diğer arkadaşlarla, branş itibariyle diğer arkadaşlarla öğrencilere yardımcı olmak adına iyi olması gerekiyor. Öğretmen arkadaşlarla olan iletişimim mesleki açıdan bana çok katkı sağlıyor. O anlamda yardımlaşma, beraber işbirliği yapma, beraber hareket etme, özellikle öğrenci sorunlarında beraber hareket etme çok sık yaptığımız şeyler o yüzden aramız iyi bir sıkıntı yok.” (B – 3)

“Diğer öğretmenlerimizle olan iletişimde herhangi bir problem yok. Özellikle ben matematik zümre başkanıyım. Zümre öğretmenleri olarak aramızda işbirliği gösterilmesine özen gösteriyoruz. Zümre olarak yoğun iletişim içindeyiz, her hafta konularda nerelerde olduğumuzu konuşuruz. Ama gerektiğinde disiplinler arası olarak okuma saatleri konusunda edebiyat zümresiyle görüşüyoruz veya sayısal konularda fizik, kimya, biyoloji zümresiyle gerektiğinde fikirlerini alıyoruz.” (B – 6)

“Bizim okulumuz kardeşlik çerçevesinde bir okul diyebilirim. Senelerdir beraber çalıştığım arkadaşlar var yeni arkadaşlar var. Uyumsuzluk söz konusu değil. Herkes birbiriyle uyum içinde iletişim halinde. Selamlaşma, hâl hatır sorma, olmayan birini niye yok diye merak ederiz araştırırız. Genel olarak birbirimizi seviyoruz sayıyoruz.” (B – 11)

“Diğer öğretmenlerle şu ana kadar herhangi bir problem yaşamadım. Sadece kendi zümrem değil diğer zümrelerle de oldukça samimi bir iletişimimiz söz konusu. Sadece okulda değil okul dışında da görüşüyoruz. Bir problem yaşamadık, iletişimimiz gayet normal sağlıklı bir şekilde devam ediyor.” (B – 13)

“Şahsım adına hepsiyle gayet iyi aramız. Sıkıntı yaratan öğretmenimiz yok. Genç bir öğretmen kadromuz var, bunun da okul için avantaj olduğunu düşünüyorum. Okulu bir adım ileriye taşımak isteyen öğretmenler çoğunlukta.” (B – 24)

Yatay iletişim, örgütlerde statü olarak aynı seviyede olan birimler arasında gerçekleşirken çalışanların birlikte koordinasyonu sağlamalarını ve meydana gelebilecek bir problemin çözülmesini daha hızlı sağlayacaktır. Öğretmen görüşleri incelendiğinde yatay iletişimin istendik yönde işlemesi için, öğretmenler arasında saygı temelli, işbirliğine dayalı tüm mesleki yardım kanallarının açık olduğu olumlu yönde bir etkileşim gerekmektedir.

4.2. Yönetici Görüşlerine Göre Okullardaki İletişim Sürecinin, İletişim Yönleri Bağlamında İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmada öğretmen görüşlerinin alınmasından sonra yöneticilerinin de görüşleri alınmak istenmiştir. Öğretmenlere sorulan sorularla ilişkili olan yönetici görüşme formlarıyla aynı durumları yöneticilerin perspektifinden gözlemleme şansı doğmuştur. Araştırmada yöneticilere sorulan sorular dikey iletişim ve yatay iletişim boyutunda şekillendirilerek yöneltmiştir. Yöneticiler üzerinde yapılan gözlemlerde sorulara vermiş oldukları cevapları destekler nitelikte liderlik ve yardımseverlik vasıflarını kullandıkları davranışlar ve idari dengenin sağlanmasına yönelik yolları tercih ettikleri görülmüştür.

4.2.1. Dikey İletişim Yönüne İlişkin Bulgular

Yöneticilere sorulan ikinci soruda öğretmenlerle olan iletişimleriyle ilgili görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla düşünceleri alınmıştır. Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinin olumlu iletişime dayandığını, okul kültürüne zarar verebilecek bir problem olmadığını belirtmişlerdir.

“Bence iyi. Yani onlarla da samimi bir iletişim kurmaya çalışıyorum, onların her zaman için iyiliğini düşünmeye çalışıyorum. Onların mesleki verimliliğini artırmaya çalışıyorum, onlara yardımcı olmaya çalışıyorum, işlerini kolaylaştırmaya çalışıyorum, demokratik bir idareci olmaya çalışıyorum.”

(B – 1)

“Bir sıkıntım yok, bütün öğretmenlerle iletişim halindeyim. Gerekirse yardımcı oluyorum kendilerine herhangi bir problem yok.” (B – 2)

Yöneticilerin cevaplarından da görüldüğü üzere kurumlarındaki öğretmenlerin mesleki verimliliklerini en üst seviyeye çıkarmak amacıyla yardımseverliğe dayalı ilişkiler geliştirmektedirler. İlişkilerinde idari normlar çerçevesinde samimiyet duygusunu davranışlarına işlemektedirler. Görüşlerinin içerisinde karşımıza çıkan en önemli etmen demokratik yapıyı benimsemiş olmalarıdır. Öğretmenlerden gelecek her fikre eşit mesafede yaklaşp öğretmenlerle birlikte kurumun faydasına olabilecek yolları beyin fırtınası yaparak aramaktadırlar, bu durum okullarında olumlu bir iletişim ortamı sağlamaktadır.

4.2.2. Yatay İletişim Yönüne İlişkin Bulgular

Araştırmada ilk olarak yöneticilere, okullarındaki diğer yöneticiler ile olan iletişimleriyle ilgili görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla düşünceleri sorulmuştur. Yöneticiler, ilişkilerinin karşılıklı diyalog, samimiyet ve arkadaşlık bağları üzerine kurulu olduğunu belirtmişlerdir.

“Samimi bir sıkıntı yok. Tabiki işlerimiz esnasında daha ciddi davranıyoruz ama yönetici arkadaşlarla dışarıda arkadaşlığımız devam ediyor.” (B – 1)

“Gayet iyi bir sıkıntı yok. Karşılıklı diyalog halinde, iletişim halinde görevlerimizi yapmaya çalışıyoruz.” (B – 2)

Bir okulun yönetim kademesinde bulunan yöneticilerin kendi aralarındaki ilişkilerde karşılıklı diyalog içerisinde olmaları gerekmektedir. Diyalog sayesinde birbirlerinin olaylara farklı bakış açılarından bakmalarını sağlayarak, yarattıkları kurum lideri imajının içini doldurmaları gerekmektedir. Yatay ilişkilerinde belli bir ciddiyet içinde olmalı alt kademelerinde çalışan öğretmenlerin bu ciddiyeti dikkate

almalarını, oluşabilecek bir suistimalin önüne geçmeyi sağlamalıdır. Kurum içerisindeki gerginliklerin kurumun çıkarları için olduğu düşünülerek kişisel dostluk ilişkilerinin zarar görmemesi gerekmektedir.

4.3. Öğretmen Görüşlerine Göre Okullardaki İletişim Sürecinin, Sosyal Ağ Analizi Ölçümleri Bağlamında İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmada öğretmenlere sosyal ağ analizlerinde en sık kullanılan ölçümler olan merkezilik, karşılıklılık, yoğunluk, köprü, yıldız ve yalnız değişkenlerinin temelinde hazırlanan sorular sorulmuştur. Okullardaki sosyal ağın bir bütün olarak değerlendirilmesi ve okul ağının yapısal özelliklerinin belirlenerek iletişim sürecine etkilerinin görülebilmesi için bu 6 alt boyuttaki öğretmen görüşleri incelenmiştir. Bu boyutların izlendiği gözlemlerde ise öğretmenlerin cevaplarında belirtmiş oldukları önceliklerin ve tercihlerin davranışlarında etkili olduğu fakat okulda sosyal ağa zarar verebilecek fiziki etmenlerin bulunduğu gözlenmiştir. Bu etmenler okul binasının büyüklüğünden ve öğretmenler odasının yerleşimindeki masalara oturma düzenindeki alışkanlıklardan ortaya çıkmaktadır.

4.3.1. Merkezilik Değişkenine İlişkin Bulgular

Üçüncü olarak öğretmenlere, öğretmenlik mesleğiyle ilgili kararlar alırlarken hangi yolları izledikleri sorulmuştur. Öğretmenlerin bu soruya verdikleri cevaplardan okullardaki merkeziliği sağlayan etmenlere ulaşmaya çalışılmıştır. Wasserman ve Faust (1994)' e göre merkezilik aktörlerin bağlı oldukları aktörlerle ilişkileriyle ve bağlantıyı oluşturan aktörlerin diğer aktörlerle ilişkilerinin orantısal hesaplarıyla bulunmaktadır. Ağlar için merkezilik önem taşıyan bir kavramdır. Bir öğretmen ya da okul ağında merkeziliği sağlayan etmenler kendi içinde gruplara ayrılabilirdiği gibi tek tek şekillenerek gözlenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğu okullarda merkezilik kavramını zümreleriyle ilişkilendirerek cevaplar vermiştir.

“Öncelikle zümre arkadaşlarımla görüşüyorum branşım ile ilgili bir durum varsa. Onun dışında rehber öğretmenle görüşüyorum. Daha önce çalıştığım kurumlarda da böyleydi. Bir şeye takıldığım zaman ve karar verme aşamasında olduğum zamanlarda onlara danışıyorum. Okul idaresi şu ana kadar kararlarımı destekledi.” (B – 7)

“Öncelikli olan zümredir. Zümre başkanının yol göstermesiyle birlikte birbirimize danışarak ortak karar alıyoruz. Onun dışında yine idare ile birlikte karar alma yolundayız. Bireysel karar almıyoruz, toplu olarak ortak karar alıyoruz.” (B – 12)

“Öğrencilerle ilgili karar alırken öğrenci seviyesine göre ve ortak işler yapıyorsam zümre arkadaşlarıma soruyorum. Bu okulda öğrenci seviyesine göre hareket ediyorum.” (B – 15)

“Biz daha çok zümre olarak yardımlaşarak herkesin fikrini söylediği genel bir kaniya vararak karar alıyoruz.” (B – 16)

“Biz genelde zümre arkadaşlarımızla bunları paylaşıyoruz. Onlarla nasıl yapalım nasıl bir yol izleyelim diye onlarla birlikte konuşuyoruz. Onlarla ortak bir iletişim halindeyiz, onun çok faydalı olduğunu düşünüyorum. Zümre arkadaşlarımızla ortak paylaşımlarımız oluyor.” (B – 17)

“Mesleğimle ilgili karar alırken genelde zümre olarak karar alıyoruz. Birbirimizle fikir alışverişi yapıyoruz, birbirimize soruyoruz burada ne yapmalıyım nasıl yapsam daha iyi olur şeklinde.” (B – 18)

Öğretmenler branşları itibariyle mesleki kararlar alırken zümre arkadaşlarını tercih etmişlerdir. Fakat kurumda her zümreden öğretmen bulunmamaktadır. Bu noktada öğretmenler bireysel kararlar almayı tercih etmektedir. Okulda bulunan tecrübeli öğretmenler genellikle bireysel kararlar aldıklarını ifade etmişlerdir.

Tecrübeli öğretmenlerin deneyimlerinden faydalanmak isteyen genç öğretmenler ise mesleki kararlarda deneyimin önemini belirtmişlerdir.

“Tabii, kendi mesleğimle ilgili karar vereceksem tecrübeli olan öğretmenlerden bilgi alışverişi sağlarım, yolu nasıl yapacağımı ya da hangi yolu, yöntemleri, teknikleri izleyeceğimi tabiki de tecrübeli öğretmenlerden; özellikle tecrübe belki yanlış bir kelime, tecrübeli öğretmen demek, ama; çünkü işin en başından beri içerisinde olan tecrübeli öğretmenlerimiz, İlk önce onlara başvururum, ne yapmam gerektiğini onlardan fikir alırım. Sağ olsunlar hiçbir zaman bizi kırmadılar. Hangi sorunumuz ihtiyacımız olunca tecrübeli öğretmenlerimiz, yaşlı diye tabir ettiğimiz, her zaman yanımızda oldular. Her sorunumuzu dinlediler. Bu şekilde iletişim kurarım onlarla onun dışında araştırmalarımı yaptıktan sonra kendim karar veririm.” (B – 13)

“Mesleğimle ilgili bir karar alırken önce vicdanımı dinlerim kendimi sorgularım. Sonra kurallara bağlı kalarak karar alırım. Çözemeyeceğim bir şeyse idareden yardım alırım ama genelde kendim çözerim.” (B – 19)

“Yani şu anda kendi kararlarım kendi kafamda doğru olanlar. Ama yaşıtım olan meslektaşım var iki tane, onlarla birlikte ve diğer bu konuda bilgisi olduğunu düşündüğüm öğretmen arkadaşlarımla da iletişim kurarak alabiliyorum.” (B – 20)

“Önce kendi tecrübelerimi gözden geçiriyorum. İyi bir eğitim aldığımı düşünüyorum. Çoğu okulda kendi elinizdeki bilginin %40'ını kullanabiliyorsunuz. Hizmet içi eğitimlerin bize ulaşanların çok verimli olduğunu düşünmüyorum, genellikle eğitimle ilgili konularda eğitim verilmiyor. İş güvenliği, depresyon, afetler gibi konularda veriliyor. Onun dışındaki konularda teknoloji ile ilgili eksiklik yaşıyorum, o da bizim eksikliğimiz değil aslında var olan kaynakların çok düzgün çalışmadığını düşünüyorum...” (B – 26)

Öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak merkeziliği sağlayan etmenleri tanımlayacak olursak karşımıza ilk olarak zümre ilişkileri, arkadaşlık durumu ve bireysellik ön planda olmaktadır. Aktörlerin paylaşımları karşılıklı kurulan bağlarda artmaktadır. Merkeziliği öğretmenin kendi mesleğinde merkeze koyduğu etmenler belirlemektedir. Eğer öğretmen branşıyla ilgili gelişmeleri tartışıp mesleğine katkılarda bulunacak çalışmalar yapacaksa merkezine zümresini koymakta ve merkezilik o yönde ilerlemektedir. Öğretmen arkadaşlarıyla sadece güzel zaman geçirmek istiyorsa arkadaşlarını merkeze alıp merkeziliği o yönde kurmaktadır. Fakat öğretmen branşıyla ve mesleğiyle ilgili konularda yeterli ve tam donanıma sahip olduğunu düşünüyorsa bireyselliği tercih etmektedir. Bu bireysellik tercihi öğretmeni hata yapmaya itebilmektedir. Eğer bireysel davranışları örgüt tarafından benimsenmezse ve merkezilik o yönde ilerlemezse öğretmen grubun yalıtılmışı olabilir. Bu yalıtılmışlık sonucu deneyimli ve tecrübeli olsa dahi merkeziliği başka yöne kaymış bir örgütte varlığını devam ettiremeyecek ve mesleki olarak başarısızlık duygusuna kapılabilecektir. En sonunda istemese de örgütsel bağlılık sağlamak amacıyla çoğunluğun fikirlerine uymak zorunda kalacaktır.

4.3.2. Karşılıklılık Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü sorusunda öğretmenlere örgütsel iletişim sürecinin sağlıklı işleme için kurdukları ilişkilerde kimleri tercih ettikleri ve bu tercihlerini hangi kriterleri dikkate alarak yaptıkları sorulmuştur. Bu soruyla okuldaki öğretmen ağının karşılıklılık ölçümünü etkileyen faktörler bulunmak istenmiştir. Karşılıklılık, ağ içerisinde yer alan aktörlerin ilişkilerinin iki yönlü olma derecesini analiz eden bir ölçümdür (Carolan, 2014). Karşılıklılık sayesinde aktörler örgütsel iletişim sürecinde seçimler yaparken nelere dikkat ettikleri belirlenmektedir. Araştırmada öğretmenler karşılıklılık ölçümü teması için sorulan soruya kriter olarak uzmanlık, arkadaşlık ilişkileri ve idari yapı boyutunda yanıtlar vermişlerdir. Öğretmenler iletişim sürecinde doğru ve yararlı bilgilere ulaşma eğilimindedir. Doğru bilgiye doğru kaynaktan ulaşabilecek olmanın gerekliliğini bilen aktörler bunun için alanında uzman öğretmen arkadaşlarıyla etkileşime geçmektedirler. Uzman olarak

nitelendirilen öğretmenler ise ikilemde kaldıkları ya da bilgi olarak yetersiz oldukları konularda her zaman bir üst birime danışıp doğru bilgiyi yayma çabasındadırlar.

“Sınıf içindeki bir problemse sınıf öğretmeniyle, veliyle, idareyle görüşebilirim. Var olan problem durumunu kendime kriter alarak problemin çözümü için önce öğretmenler odasında çözmeye çalışırım.” (B – 27)

“Okul müdürü benim için ilk sırada gelir. Olayla ilgili durumda boyutuna ve içeriğine göre ilgili öğretmenle etkileşim içinde olurum.” (B – 3)

“İdarecilerle ve rehber öğretmenle iletişime geçerim. İdare özelinde ilk olarak müdür beyle o yoksa müdür yardımcısıyla iletişime geçerim, öğrenci sorunları ile ilgili rehber öğretmenle görüşürüm.” (B – 4)

“Şimdi deminde dediğim gibi ilk önce idari işlerle müdür bey ile iletişim halindeyiz, öğrencilerin devam devamsızlığı ile ilgili olarak müdür yardımcısıyla, öğrenciyle aramızda sorun olduğunda ya da öğrencinin sorunlarının çözülmesinde rehberlik servisi ile iletişim halindeyiz. Genel olarak kendi zümrem için iletişim halinde olduğum B-4, B-5, B-7, B-8 hoca var. B-7 hocayı özellikle belirtmek istiyorum, okulumuzdaki rutin olarak yaptığımız tarama ve deneme sınavlarını organize eden arkadaşımız. Dolayısıyla sadece ben değil diğer öğretmenler de iletişimi fazla kıdem olarak eski fakat bu okula yeni gelen bir öğretmen. Okuldaki iletişiminin bu şekilde olmasını mesleki deneyiminden çok kişiliğine bağlıyorum. Kendisi gözü pek ve çalışkan bir arkadaşımız. Öğrencilerin okuduğunu anlamaları yönünden edebiyat zümresiyle de etkileşim halindeyiz.” (B – 6)

“Rehber öğretmenimiz var, müdür yardımcısı, müdür olsun. Aktifliklerine dikkat ederim. İmkanlara ulaşabilme konusunda kimin daha aktif olduğunu bilersen, destek alıyorsun matematikçiler de destek oluyor.” (B – 12)

Öğretmenlerin yanıtları incelendiğinde çoğunluğu okul yönetimi alanında uzman olarak görmektedirler. İdarenin yanında rehber öğretmen de öğrenci işleri ve mesleki süreçlerde yardım alınabilecek bir yetkinliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Süreç ilerlerken tüm öğretmenlerin alanında uzmanlaşması sürecin daha verimli ilerlemesini sağlamaktadır. Böylece tüm öğretmenler hangi konunun nerede ve nasıl çözüleceğini kavrayıp o yöne doğru yönelmektedir. Tüm bu düşüncelere ilave olarak arkadaşlık ilişkilerinin öneminden de bahsetmek yanlış olmayacaktır. Örgütsel iletişim ilerlerken öğretmenler hemcinslerini seçmeye yatkınlık göstermekte ve buna arkadaşlık ilişkilerinin düzeyleri de etki etmektedir.

“B-1, B-2, B-4, B-6, B-7, B-9 çoğu arkadaşımızla iletişim halindeyiz. Daha çok erkeklerle iletişimimiz daha kuvvetli, fakat kadın arkadaşlarımızla iletişimimiz kötü değil. Erkek ve kadın olarak ayırım yapılacak bir kriterim yok, onlarla da görüşürüz.” (B – 5)

“Seçim yapabilecek bir kriterim yok, herkesi seçebilirim. Seçim yapmam gerekirse branşım olan arkadaşlarımı seçerim.” (B – 7)

“Yani şöyle aslında daha çok önceden tanıdığım kişilerle iletişim halinde olurum, onu tercih ederim her zaman böyleyim. B-6 eşimin arkadaşıydı önceden tanıyordum, B-5 hocayı önceden tanıyordum, ilk önce bir şey danışacaksam ilk önceliğim önceden tanıdığım kişilerdir. Diğerleri mesela B-14 hocayla günaydın iyi dersler o kadar. Birçoğuyla bu şekilde, önceden tanıdığım kişilerle daha çok görüşüyorum. İlk soracağım kişiler önceden tanıdığım kişilerdir her zaman böyledir.” (B – 8)

“Otuz küsur yıldır beraber olduğum arkadaşlarımla değerlendiririm. İlk etapta onlarla olurum birbirimizi çok iyi tanıyoruz, her şeyi paylaşıyoruz.” (B – 11)

“B-15, B-16, B-17, B-18 kişileriyle birbirimize daha yakınız. Diğer öğretmenlerle de görüşürüz ama bu kişilerle daha samimiyiz.” (B – 22)

Örgütsel iletişim sürecinin işleyişinin araştırıldığı soruda, öğretmenlerin meslek etiği doğrultusunda öncelikleri yönetimin işleyişe hakimliği ve uzmanlığı olmuştur. Uzmanlık her zaman ilk sırada olmuş ve uzmanlığa sahip olan bir yönetimin, öğretmenlerin öncelikli ihtiyacı olduğunu söylemişlerdir. Şu anki kurumlarında bu ihtiyacın tam anlamıyla karşılandığını ifade etmişlerdir. Karşılıklılık noktasında ise kişisel çıkarlardan uzak, kurum kültürüne uygun fakat çalışma ortamlarını kolaylaştırıcı yolları tercih etmişlerdir. Kişisel davranan küçük gruplar olsa bile onlarda yıllardır aynı çevrede bulunmuş olmanın güveni ve alışkanlığından böyle tercihlerde bulunduklarını belirtmişlerdir.

4.3.3. Yoğunluk Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci sorusunda öğretmenlere okullarında çeşitli değişkenlere bağlı olarak oluşacak olumlu ya da olumsuz yapıya sahip grupların olup olmadığı sorulmuştur. Bu soruyla sosyal ağ kuramı ölçümlerinde yoğunluk temasının oluşumundaki alt basamaklar incelenmek istenmiştir. Yoğunluk, ağ içerisinde kurulan bir grubun ya da alt basamaklarında oluşan grupların yakınlıklarını ölçmeyi amaçlayan bir ölçümdür (Wasserman ve Faust, 1994). Öğretmenler vermiş oldukları cevaplarda okullarında istenmedik ve okul kültürüne zarar verecek derecede gruplar oluşmadığını belirtmişlerdir. Eğer bir grup oluşacaksa bile tüm öğretmenlere açık bir yapıya sahip olacağını vurgulamışlardır.

“Okulumuzda istenmedik bir grup yok. Bir grubun kurucusu olmak benim için daha mantıklı gelir. Genel anlamda okulda yapılan çalışmalarda ya da bir proje için grup oluşturacaksa yürütücü olmak daha keyif aldığım hem de mesleki açıdan yaptığım bir iş.” (B – 3)

“Yok, yani tabi herkes bütün olamıyor, fakat sıkıntılı kliklerin olduğu ortam yok. Tamamen istenmedik birbiriyle konuşmayan kişiler yok. Ben erkek olan öğretmenlerle dışarıda halı sahaya gittiğim için okulda onlarla daha çok

görüştüyorum. Ama diğer hocalarımla bir problem yok, konuşmama gibi bir ortam yok. Okuldaki kurulacak gruplara yardımcı eleman olurum, grup lideri değil de diğer işleri yapacak kişi olurum.” (B – 4)

“Okulumuzda istenmedik gruplaşma yok. Sadece olumlu belirli bir iletişim seviyesi var. Bunun üzerinde daha çok irtibat kuran arkadaşlarımız var. Örneğin ben B-13 ile okul içi okul dışı meslek ve meslek dışı devamlı görüşürüm. Okulda olumlu bir iletişim düzeyi yakalanmış ve üzerine çıkılmış bir okuluz. İstenmedik grup var, kesinlikle diyemeyiz. Okulumda istendik grup kurulacaksa grubun başlatıcısı ben olurum, genelde böyle oldu.” (B – 5)

“Benim gözlemlediğim yok. Grup çalışmasında grubun kararlarına uyarım. Oluşan grubun amacı önemli. Bir grup kuracağımı düşünmem, kurulmuş bir grup varsa onun özelliklerini dikkate alarak katılırım ya da katılmam.” (B – 7)

“Hiç görmedim, istenmedik grup yok. Grup çalışması olduğunda konusuna göre katkıda bulunurum. Uzmanlık alanımın olduğu noktada kurucusu olabilirim, ama herhangi bir gruba çokta üye olma eğiliminde olmayabilirim.” (B – 15)

“İstenmedik bir grup yok, en azından benim de bildiğim yok. Ama öyle bir ortamımız kopukluğumuz olmadı, her şeyi birlikte yapabiliyoruz. İstendik grup kurulması konusunda grubu kuran ya da grubun üyesi olabilirim.” (B – 26)

Öğretmenlerin cevaplarından da anlaşıldığı üzere, okullarında oluşan istendik gruplara dahil olma eğiliminde bulundukları görülmektedir. Kimi öğretmen grup lideri olabileceken kimi öğretmen ise grubun üyesi olabileceğini ifade etmektedir. Çoğunluğun bulunduğu ve karar verdiği nokta ise öğretmenler için uzmanlığın çok

önemli olmasıdır. Grubun liderliğini her zaman konu hakkında uzmanlığa sahip kişilerin yapmasını istemektedirler. Eğer uzman olan kişi şartları sağlıyorsa gruba üye olmayı tercih etmektedir. Fakat sayı olarak az da olsa grubun lideri olmazsam üye olarak çalışmak istemem diyen öğretmenlerde bulunmaktadır. Bu öğretmenlerin ortak özelliği branşlarındaki konularda yetkinliğe sahip olduklarını düşünmeleridir.

Öğretmenler okullarında bazı sebeplerden ötürü gruplaşmalar oluşabildiğini söylemektedirler. Bu gruplaşmaların okul kültürüne yansımalarının olumsuz yönde olmadığı görülmektedir. Aynı branşlar arasındaki ilişkiler, okul dışında yapılan arkadaşlıklar, cinsiyet, kıdem gruplaşmaların temelini oluştururken okul binasının büyüklüğü gibi fiziki bir etmenin öğretmenlerin iletişimlerine zarar vermesi gibi bir durumla karşılaşmıştır. Öğretmenler okullarının büyük bir binaya sahip olmasından dolayı gün içerisinde göremedikleri arkadaşları olduklarını ifade ederek bu durumun sıcak ilişkiler kurulmasının önüne geçtiğini belirtmişlerdir.

“Bu konuda kendi görüşüm bir etkinlik toplu halde yapılacak diye bir kural yok. Herkes oraya keyifli zaman geçirmek için gider herkesin frekansının uyduğu ve uymadığı kişiler vardır. Yani herkesin okul içinde samimi olduğu 2-3 arkadaşı vardır. Ben bu konuda buna karşı değilim. Bizim okulumuzda da vardır, herkes herkese eşit mesafede değil. Çeşitli klikler dediğimiz daha samimi olduğumuz öğretmenler var. Bu öğretmenler kendini soyutlamış değil. Bu gruplar zararlı gruplar değil. Okulun büyüklüğünden dolayı bazı öğretmenleri görmediğimiz oluyor. Diyelim ki; örnek verecek olursak, B-20 ve B-21 hep beraber gezer kesinlikle dışarıya karşı kapalı değildir. Selam veririz selam alırlar, okulun büyüklüğünden dolayı az görürüz kendilerini. Tek bir öğretmenler odası olmadığı için öğretmenler dağılabiliyor kötü yönde bir gruplaşma yok. İstendik bir grup kurulacaksa öğretmenin bilgisine göre değişir...” (B – 6)

“İster istemez vardır. Kurum kültürüne zarar veren olduğunu düşünmüyorum, ama arkadaşların kendi içinde grupları vardır. Bu gruplar

diğer kişiler ile iletişime devam eder ama kendi gruplarıyla daha sıkı fıkı olurlar. Bir gruba dahil değilim herkesle konuşuyorum.” (B – 12)

“Okulda istenmedik gruplar yok. Daha çok zümreler ve dışarıda görüşen arkadaşların oluşturduğu gruplar var. Okul dışında olan gezi, yemek herhangi bir şeyde katılıyoruz, onda bir problem olmuyor. Kendi zümremiz içinde ortaklaşa görevleri bölüşüyoruz, dışarıda kaldığımı hissetmiyorum.” (B – 16)

“Yani ben çok denk gelmedim ama oluşur iki yönlü oluşur. Bunları örneklemek gerekirse bazı branşlar kendi arasında sıkıntı yaşayabilir, bazı branşlar kendi arasında birlik olabilir. Genelde kendim bir gruplaşmaya dahil olmam, olumlu yönde bir gruba katılıyorum ama okulun çıkarı olmazsa uzak dururum.” (B – 25)

Okulda bulunan grupların ve varsa olan ilişkilerin incelendiği soruya verilen yanıtlar doğrultusunda yoğunluk ölçütünün grup liderlerinin uzmanlıklarına, grubu oluşturan üyelerin yetkinliklerine bağlı olduğunu görmekteyiz. Okulda bir gruplaşma olacaksa bu olumlu yönde olmakta ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık duygularıyla çalıştıkları kuruma her zaman pozitif yönde ivme kazandırma çabasında oldukları anlaşılmaktadır.

4.3.4. Yalnız (İzole) Değişkenine İlişkin Bulgular

Altıncı olarak öğretmenlere okullarında göreve yeni başlayan meslektaşlarına karşı tutumlarının neler olduğu sorulmuştur. Öğretmenlerin bu soruya verdikleri yanıtlardan kuruma yeni gelen öğretmenlerin izole olup olmadıkları araştırılmak istenmiştir. Wasserman ve Faust, (1994) ‘e göre ağ içindeki diğer aktörlerle hiç bağlantısı olmayan ve bağ kuramayan aktörler izole olarak adlandırılmaktadır. Öğretmenlerin yanıtlarından okullarına yeni gelen öğretmenlerin hemen kabul edildiği ve ağa katıldığı gibi olumlu bir yapı çıkmıştır. Bu durumu sağlayan etmenler

incelendiğinde ise öğretmenlerin yeni gelen meslektaşlarına koşulsuz olarak kabul uyguladığı, yol gösterme eğiliminde oldukları, yardımseverliği, empatiyi ve paylaşımı alışkanlık haline getirdikleri görülmektedir.

Araştırmanın yapıldığı okul çoğunlukla genç öğretmenleri kadrosunda barındırmaktadır. Görev yapan öğretmenlerin arasında öğretmenlik mesleğini geçirme süresi olarak bir ya da iki yıllık farklar bulunmaktadır. Bununla beraber okul içinde o bölgede doğmuş büyümüş ve uzun yıllardır o okulda görev yapan öğretmenler bulunmaktadır. Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde “Tecrübeli de olsa genç de olsa yeni gelen arkadaşlarımızı aramıza kabul ederiz ve ona yol göstermek için elimizden geleni yaparız.” yanıtı alınmıştır.

“Herkes çok sıcak karşıladı, bana yapılması gerekenler yapıldı. Olumlu anlamda herkes sahip çıktı gerek branş arkadaşlarım gerekse diğer arkadaşlar. Olması gereken de öyle zaten yeni gelen birisine alışma sürecini kolay atlatması için mutlaka oradaki çalışan arkadaşların tutumları önemli oluyor. Ben de aynı şekilde yardımcı olurum.” (B – 7)

“İlgilenirim, yabancı olduğu konularda sorduğu sorulara cevap veririm. Oryantasyon eğitimi yapamam ama en azından ona cevap vermeye çalışırım ya da gerekli birime yönlendirmeye çalışırım.” (B – 10)

“İlk önce rahatlatmaya çalışırdım, çünkü ben de ilk buraya geldiğimde daha doğrusu farklı okullara gittiğimde bu psikolojiyi yaşıyoruzdur, tüm öğretmenler yaşıyordur illaki. İlk öğretmenler odasında girdiğinde nasıl insanlarla karşılayacağını ya da nasıl bir idare sistemiyle karşılaşacağını herkes merak ediyordur. İlk önce tanışırım, kendimi tanıtırım, daha sonra varsa soruları nerden geldiğini onu tanımaya çalışırım. Kesinlikle yok saymam, kendimden biliyorum, bu durumdan hoşlanmam. Bir yere gittiğinizde öğretmenler odasına girdiğinizde herkes kendi arasında konuşuyor siz başka yerde oturmuşsunuz. İnsan olarak yapımızda olan bir şey değil, tabiki de rahatlatıcı konuşma geçer aramızda.” (B – 13)

“Biz okul olarak sıcak karşılarız. Ben de sıcak karşılarım. Biraz daha tanıdıktan sonra daha çok ilgilenirim nasıl yaklaşacağını bilince o da ben de rahat oluruz. Okula yeni gelen biri günlerce tek başına kalmaz mutlaka biri iyi yönde karışır ona.” (B – 19)

“Okulun tanıtılması, onunla sohbet etmek, herhangi bir sıkıntısı olduğunda gelip danışmasını söylemek ve ona yakınlık göstererek herhangi bir probleminde başvuracağı kişi olduğunu göstermek. Özellikle son 10 yıldır böyle bir ortamda kendi adıma da diğer arkadaşlar da gelenlere iyi yaklaştık, itelediğimiz ve dışladığımız kimse olmadı.” (B – 20)

“İlk olarak hoş geldin diyerek içimize alıyoruz. Onun dışında herhangi bir eksiği varsa soruyoruz. Yeni gelen öğretmen tek başına uzun süre kalmaz.” (B – 22)

“Yani okulumuz bu anlamda sosyal aktivite, sportif etkinlik bu konularda aktif bir okul. Yeni başlayan bir öğretmenimizi hem ilçemizin hem okulumuzun güzel yönlerini gösterir, etkinliklere davet ederiz, ortama alışmasını sağlarız. Yeni gelen öğretmenleri daha çok içimize katmaya çalışırız.” (B – 25)

Yeni görev yerlerine tayini çıkıp göreve başlayan öğretmenler meslek hayatlarının sonuna kadar aynı okulda kalmamaktadır. Çeşitli sebeplerden dolayı çalıştıkları okullarda tecrübeli olsalar bile gelecek eğitim – öğretim yılında başka bir eğitim kurumunda göreve başlama ihtimalleri bulunmaktadır. Bu durum öğretmenlerin yeni gelen meslektaşlarına empati yapma eğilimlerini artırmaktadır. Gün içerisinde aynı sosyal ortamda bulunduklarından paylaşımları çok fazla olmaktadır. Birbirlerine her konuda yardımcı olarak paylaşımlarla çalışma ortamlarını kaliteli hale getirmektedirler.

“Aynı süreçten biz de geçtiğimiz için empatiyi iyi yapacağımı düşünüyorum. Yönlendirme ve oryantasyonun sağlıklı yürümesi açısından buraya alışması, ısınması için ona yardımcı olmaya yapmak, istediği şeylerde özellikle okul idaresi ile beraber varsa yapabileceğimiz bir şey önünü açmaya çalıştım önünü kapamaktansa. Yeni başlayan öğretmende aşırı istek oluyor, dünyayı değiştirebiliriz durumu oluyor. Öyle bir durumda önünü açmakta fayda var. O da yapabileceği şeyin en iyisini yapsın. Yeni gelmiş öğretmen hemen kaynaşır çabuk ısınır.” (B – 3)

“Genel olarak ben de bunu yaşadığım için yani her kurum MEB çatısında olsa da öğretmen bir kurumdaki bir kuruma geçtiğinde kişilik, karakter durumu olsa bile öğretmen sudan çıkmış balığa dönebiliyor. Dolayısıyla empati kurup öğretmenlerle tanışırız, çay ikram ederiz, yeni geleni dışlamak yerine etkinliklere katarız. İnsanın doğasıdır, özel olarak söylemek gerekirse belli bir zaman geçirdikçe insanlar gruba dışarıdan birini almak istemez, ben bu duruma dirençli durmaya çalışırım kendim için birini almamak daha iyi olsa bile gruba dahil olmasını sağlarım.” (B – 6)

“Bu konuda elimden geleni yaparım. Biz eskilerden olduğumuz için biz ev sahibiyiz. Yeni gelen öğretmene yardımcı olmak birinci görevimiz. Yeni gelen öğretmene elimden gelen her şeyi yaparım yabancılık çekmemesi için. Bizde bir zamanlar yeni başlamıştık, ben çevremden çok yardım alamadım çeşitli nedenlerden dolayı. Bunun acısı içimde olduğu için yeni gelenlere her konuda destek olurum.” (B – 11)

“Gelen arkadaşlar oluyor, yabancılık çekmemesi için dışarı çıktığımızda yanımıza çağırırız, çay içmeye gideriz, bir an önce alışması için elimizden geleni yaparız kendini yalnız hissetmez.” (B – 23)

“Yapılacak konularda bilgi birikim aktarılması yeni gelen arkadaşlara yapılması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü ben de ilk gittiğim kurumlarda dosyalarını kaçıran öğretmenler vardı, en iyisi ben olayım düşüncesiyle.

Onun dışında benim günlük planlarım vardır, yıllar öncesinden kalmış, bunları paylaşıyorum. Herkes bir şekilde yol yordam öğreniyor ama destek olmak gerekiyor. Herkese ilk başladığı sene yönetim konusunda, dosya evrak işlerinde yardımcı olurum hiç sıkıntı olmaz. Elimizden geleni yaparız her zaman.” (B – 26)

Eğitim kurumları sadece öğretmenlerden ve öğretmenlerin arasındaki ilişkilerden oluşmadığı için kurumda bulunan tüm aktörlerin üzerlerine çeşitli sorumluluklar düşmektedir. Yeni geldiği için izole olan öğretmen, bu şekilde geçirdiği süre zarfında öğrencilere dolayısıyla kuruma faydalı olamayacaktır. Öğretmen yanıtlarından yola çıkıldığında bu kurum, bu olumsuz durumu kesinlikle kabul etmemektedir. Öğretmenlerin arasında sıcak ilişkiler kurulması kurumun kültürüne olumlu bir şekilde yansımakta, örgütsel iletişim sürecinin kesintisiz ilerlemesiyle yeni gelen öğretmenlerin oryantasyon döneminin zorluklarını hızla aşması sağlanmaktadır.

Araştırmanın diğer bir sorusunda ise öğretmenlere okulda görevine devam eden meslektaşlarından bireysel davranan öğretmen olup olmadığı sorulmuştur. Bu soru ile sosyal ağın içinde izole davranan bireylerin varlığı tespit edilmek istenmiştir. Öğretmenlere sorulan altıncı soruyla yapılan araştırma aynı tema temelindeydi fakat o soruda ağa yeni katılan öğretmenlerin durumu incelenmişti. Bu araştırma sorusunda ise okulun kültüründeki izole öğretmenler araştırılmıştır. Öğretmenler verdikleri cevaplarda okulda bireysel davranarak iletişim sıkıntısı olan öğretmen olmadığını belirtmişlerdir. Okullarında küçük gruplaşmalar olsa da yönetimin tüm öğretmenlere dengeli yönetimi sayesinde örgüt kültürünün, samimiyetin ve bunların sonucunda keyifli bir çalışma ortamının oluşmasıyla aktif bir mesleki iletişim yaşanmaktadır.

Bir eğitim kurumunda bireysel davranan öğretmenlerin bulunması okuldaki etkili iletişim ortamına zarar vermektedir. Öğretmen görüşlerine göre okullarındaki olumlu iletişim iklimini sahip oldukları örgüt kültürü sağlamaktadır. Bu örgüt

kültürünün tahsis edilmesi okul yönetiminin idari dengeyi sağlamasıyla gerçekleşmektedir. Öğretmenler yöneticilerinin dengeli bir şekilde hiçbir öğretmene set oluşturmada kapılarını açtıklarını ifade etmektedirler.

“Var, kısmen. Hiç konuşmuyor, hiç iletişim kurmuyor, demeyelim ama küçük gruplaşmalar var. Bu gruplaşma çok büyük soruna yol açmıyor ama herkesin birbiriyle ilişkisi var. Ama samimi gruplar kendi aralarında daha çok iletişim kuruyor. O gruplar diğer gruplarla zorunlu haller dışında çok iletişim kurmak istemiyor. Buradan ağır gruplaşma ve olumsuz sorunlar var diye anlaşılmıyor, ama her yerde olacak şeyler. İnsanlar herkesle iyi anlaşamayabilir. Genelde iyi anlaşanlar iki üç kişi, kurum kültürüne zarar veren bir durum yok. Okulun kültürünün iyi olması sadece okul idaresiyle mümkün değil; öğretmenlerin kendi istekleri, kişilik yapıları, karakter yapıları ve idarenin bu konudaki çalışması ikisi birleştiğinde etkili olacaktır. Tek başına idare bunu yapamaz öğretmen istemedikten sonra. O grubu sağlamlaştırmayı tek bir grup oluşturmayı istemez isteyen kendini kenara çekebilir öğretmenlerden. O yüzden öğretmenler ve idarenin ortak çabasıyla oluyor bence.” (B – 3)

“Yok, bireysel davranan şimdiye kadar görmedim. Burada toplu bir şekilde karar aldıysak herkes arkasında duruyor, herkes de uygulanması için elinden geleni yapıyor. Bence toplum psikolojisine ve okul kültürüne katılıyor herkes. Çünkü okulumuzda bir karar alınıyorsa herkesin fikri alınıyor, öğretmenler kurulunda müdür bey soruyor; “şöyle yapsak böyle yapsak nasıl olur?” herkes kendi fikrini beyan ediyor, daha sonra ortak karar sonucunda karar alınıyor. Ben bunu yapmam uygulamam diyecek öğretmenle karşılaşmadım, dört yıldır bu okuldayım. Dört yıldır herkesle içiçeyiz burada kimsenin yapmam dediğini daha duymadım. Kararlar alınırken müdür bey öğretmenler kurulunda başkanlığı sağladığı için son kararı o alıyor ama dayatma olmadan fikirlere saygı duyarak ilerliyor.” (B – 13)

“Yok, bence. Öğretmenlerin birbiri ile olan ilişkileri çok iyi, kimse bireysel davranmıyor. Okul kültüründen kaynaklandığını düşünüyorum. B-1 hocanın etkisi olduğunu düşünüyorum.” (B – 16)

“Olduğunu düşünmüyorum. Çünkü okul içerisinde yapılacak bir çalışmada tüm öğretmenlerimiz aktif rol alır, pasif kalan öğretmen olmaz. Bunun olmamasının sebebi idarenin tüm öğretmenlere olumlu tutumu, tüm öğretmenlerin birbirine karşı olumlu tutumu, sıcak bir ortamda çalışma ve okul kültürü olduğunu düşünüyorum.” (B – 25)

Öğretmenler meslektaşlarıyla samimi ilişkiler kurduklarını söylemektedir. Bu samimiyet sayesinde, karşılıklı yapılacak işlerde ve okulda kurulacak mesleki iletişim sürecinde sorunlar yaşamadıklarını belirtmektedirler. Aynı branşlar kendi aralarında daha samimi olmaktadır bu durum öğretmenlerin yapacağı organizasyonlarda kurumda kimsenin yalnız kalmamasını sağlarken, izole öğretmenler ya da izole gruplar oluşmasını engellemektedir. Ayrıca gruplar oluşacak olursa herkesin istediği gruba dahil olabilmesinin önünü açmaktadır.

“Yok öyle bir şey. Bunun sebebi ortamın samimi olduğunu kimsenin yapmacık olmadığını düşünüyorum, herkesin birbiri arkasından bir şey yapmadığı için olduğunu düşünüyorum. Müdür beyin bize olan davranışlarının etkisi var. Bizimle olan iletişimde önüne bir paravan koymuyor, onun etkisiyle öğretmen ortamında huzurlu bir ortam oluyor.” (B – 10)

“Yok, olmamasının sebebi gruplaşma yok. Herkes birbiriyle olumlu ilişkiler içinde aramızda belli bir samimiyet var, çok görüşmesek de birbirimize bağlılık var. Bu kültürün ortaya çıkması okuldaki herkes sayesinde oluyor. Bu durum için özellikle şudur diyecek olursak tecrübeli öğretmenler sağlıyor bu düzeni. Tecrübeli öğretmenler idareyle daha iyi iletişim kurup arayış bulmaya çalışır.” (B – 11)

“Yok, ben bu okulda sıkıntılı öğretmen görmedim. Bunun nedeni az öğretmen olmamız, yaş olarak yakın olmamız zümre bazında baktığımızda eşit gibiyiz, böyle ben tecrübeliyim benim sözüm geçecek tavrında olan öğretmen yok. Ben edebiyatçıyım ya da sayısalcıyım 20 yıllık öğretmenim benim dediğim doğrudur diyen öğretmen yok, genel olarak herkes aynı seviyede, deneyim olarak aynı seviyedeyiz, kimsenin üstünlük çabası kurma gibi durumu yok. Bunu sağlayan öğretmenlerin kişilikleridir, herkesin katkısı önemli. Bir kişinin sağlayacağı bir durum değil herkesin katılımı ve saygısıyla olan bir durum bu bence.” (B – 15)

“Yok, okulumuzda öğretmenler arasında böyle bir tutum yok. Böyle bir durumun oluşmamasının sebebi burada herkes birbiriyle iyi anlaşmaya çalışan insanlar. Olumsuz bir tavır içinde değil hiç kimse, herkes birbirine iyi yaklaşmaya çalışıyor. İdarenin etkisi var ama genel olarak öğretmenler sayesinde oluyor.” (B – 18)

Sosyal ağlarda en etkisiz eleman olarak görülen izole aktörler aslında bizlere o ağ hakkında bilgileri en iyi veren elemanlardır. Kendilerini ağın bir üyesi olarak görmedikleri için ağ hakkındaki tüm detayları verebilirler. Fakat izole bireyin dürüstlüğü ve yanlılığı arasında ince bir çizgi vardır, görüşmeler bu ikili dikkate alınarak yapılmalıdır. İncelenmiş olan grupta izole bireylere rastlanmamıştır, fakat küçük çaplı gruplar vardır. Bu gruplar okulun çıkarları söz konusu olduğunda çoğunlukla beraber hareket edebilme karakterine sahiptirler. Bir kurumda izole birey sayısını en aza indirmek için yönetim çok büyük faktöre sahiptir. Eğer yönetim belirli kliklerle iletişim kurarsa zaten kendini yalnız hisseden izoleler kurum kültüründen daha da uzaklaşacaklardır. Okul yönetimi bu duruma dikkat ederek iş ve işlemleri planlamalıdır. İdare bu şekilde davranınca okulda samimiyet havası oluşacaktır ve böylece örgütsel iletişim süreci tüm kanallarla aktif olarak işleyecektir.

4.3.5. Köprü Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci sorusunda öğretmenlere okullarında birbirinden hoşlanmayan öğretmenler olup olmadığı, eğer böyle bir durumla karşılaşılırsa neler yapabilecekleri sorulmuştur. Bu soru ile kurumda köprü görevi olan öğretmenlerin probleme karşı geliştirecekleri çözüm yolları üretirken başvuracakları yöntemler bulunmak istenmiştir. Köprü, iki aktörü birbirine bağlayacak, eğer ortamdan uzaklaştırılırsa aktörleri bağlantısız hale getirecek bağ olarak tanımlanmaktadır (Wasserman ve Faust, 1994). Öğretmenlerin tamamı okullarında bu tarz davranışlar sergileyen öğretmenler olmadığını belirttiler. Eğer böyle bir durumla karşılaşacak olurlarsa ilk olarak problemin kaynağına yoğunlaşmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Problemin kaynağını öğrendikten sonra ise bireysel olarak destek olacaklarını şayet yetersiz kalıyorsa yönetimden destek alabileceklerini söylemişlerdir. Öğretmenlerin bir kısmı ise olaylara kayıtsız kalıp taraf olarak algılanmamalarının daha uygun olacağını belirtmişlerdir.

Bir eğitim kurumunda örgütsel iletişimin sağlanması için kaynaktan çıkan mesajları ileten kanalların aktif olarak sürece dahil olması gerekmektedir. Eğer kurum içerisinde birbiri ile konuşmayan öğretmenler varsa mesaj iletimi süreci içerisinde aksamaya uğrayacaktır. Bu aksaklığa sebep olan problemin doğru olarak anlaşılıp gösterilecek olan tepki tam olarak belirlenmelidir. Kurum kültürüne zarar vereceğini düşünüp duruma müdahil olmak istemeyen öğretmenler kayıtsız kalmayı tercih etmektedir. Eğer kişisel husumetler söz konusu değilse bu olumsuz durumun süreç içerisinde kendiliğinden ortadan kalkacağını düşünmektedirler.

“Diyelim ki böyle bir sorun oluştu ilk önce fazla karışmamak en iyisi. Çünkü insan kendisi de zor durumda kalabilir, laf getiren götüren konumunda düşebilir. Farkında olmadan yanlış şeyler de aktarabilirsiniz. Taraflar arası kızışma olabilir. Bunun yerine uygun olan şey konu yeterince ciddi değilse iki arkadaş alabilir yemeğe gidip çözülebilir; konu ciddi ise sadece iki arkadaş için buluşma ayarlanabilir. Sorun konuşup çözülebilir eften püften bir konu

üzerinde çok durulmamalıdır. Konumu gereği B-3 yardım edebilir B-19 yararlı olabilir B-26, B-27 yardımcı olabilir.” (B – 6)

“Bilmiyorum. Olsaydı olaya karışmam. İkisi hakkında da bilgi sahibi değilim ikisini de tanımıyorum, olay nedir bilmiyorum nötr, olurdum. Olayın ucu bana dokunsaydı daha önce tanıdığım kişilerden yardım alırdım. İdareden yardım almazdım arkadaşlarımın bana doğru söyleyeceğini düşündüm.” (B – 8)

“Okulumuzda böyle bir duruma şimdiye kadar ben rastlamadım. Böyle bir durum olursa herkes kendisi için bir birey olduğu için her şeyden önce problemin ne olduğunu anlamaya çalışırdım. Ona göre fikrimi dile getirir haklı veya haksız yönlerini ortaya koyardım, ona göre hareket eder ama genellikle işin dışında kalırdım. Çünkü üçüncü şahıslar genellikle bu tür durumlarda sıkıntı yaşayan insanlar oluyor, herkes bir birey olduğu için herkes herkesle anlaşacak diye bir kaide yok. Dışında kalmayı yeğlerdim. Böyle bir sorunu çözmem gerekirse arkadaşlarımdan yardım alırdım. Rehber öğretmenle görüşürdüm.” (B – 13)

“Ben bir şey yapmayabilirim. Branş bazında vardır belki ama biz bir şey yapamayız, özel sorun yaşayan öğretmen olduğunu düşünmüyorum. Branşlar tartışıyorsa dahil olmam bireysel tartışma da görmedim, hayatım boyunca görmedim, yani ona da pek gireceğimi sanmıyorum. Olay benimle ilgili değilse müdahale etmem.” (B – 15)

“Okulumuzda böyle bir durum yok. Olsaydı ben çok fazla müdahale etmezdim. Tabiki herkesin iyi anlaşmasını isterim bilemiyorum şu an net bir şey söyleyemeyeceğim. Benimle alakalı bir durum olsa arkadaşlarımdan destek alırdım. Rehberlik, idare, tecrübeli bir öğretmenin hepsinden destek almayı düşündüm.” (B – 17)

Problemin kaynağını öğrenen öğretmenler eğer olaya kayıtsız kalmayacaklarsa problemin aktörlerine bireysel destek göstererek çözümün parçası olmaya çalışırlar. Kendileri belirli bir noktaya kadar müdahil olarak çözüme ulaşamadılar ise idari destekten faydalanma yollarına gidebilmektedirler. İdarenin ve öğretmenlerin saygı gösterdikleri okullarında yıllarını öğretmenlik mesleğine adanmış tecrübeli öğretmenler de problemlerin çözümünde katalizör olabilmektedir. Ama tüm öğretmenlerin birleştiği payda okullarındaki arkadaşlık ağlarının kuvvetli olduğudur.

“Okulumuzda şu an için böyle bir durum yok geçmiş yıllarda vardı. Böyle bir durumda yani yapılabilecek bir şey varsa kişisel husumet değil de okul içi bir husumet varsa iki tarafla konuşup durumu çözmeye tatlıya bağlamaya çalışırdım. Çünkü okul içinde bir kişinin bile sorun çıkarması ya da iletişimde kopukluk yaşaması bütün öğretmenleri etkiler öğretmenler odasını da etkiler. Odada gergin havaya sebep olur o yüzden bunu gidermek için uğraşırdık. İdari amirden destek alırdım, ayrıca problemin kaynağındaki hocaların mutlaka iyi görüştüğü başka hocalardan da yararlanarak onunla kurulacak iletişimi daha etkili hale getirirdim.” (B – 3)

“Okulumuzda böyle bir durum yok. Olsaydı onların durumuna problemin boyutuna göre tepkilerim değişir. Basit bir olaysa ben esprilerle olayı çözmeye çalışırım. Olay büyükse karışmam öğretmen arkadaşlarla konuşurum kendi içimizde tecrübeli ve sözü etkili öğretmenden yardım alırız. Eğer problem büyükse en son idareye başvurum.” (B – 4)

“Okulumuzda böyle bir durum yok. Bizzat böyle bir durumla kendim ilgilenmek isterim, bu konu olsa çözümüyle ilgili ne yapılacaksa düşünürüm. Daha önceki okulumda bunlar vardı. Ne kadar olsa da bazen sorunlara çözüm olamıyorsunuz. Bulmak için aktif çalıştık. Arkadaşlarımdan yararına katkı olacaksa ve ben çözemediysem bu okulda okul yönetiminden ve rehber öğretmenden yardım alırım. Okulumdaki rehberlik öğretmeni iyi bir insan olduğu için bu durumu çözebilir ve senelerin öğretmenlerinden de yardım isteyebilirim.” (B – 5)

“Okulumuzda bir sorun yaşamadık. Ama olursa konuşurum o kişilerle, sorun yaşayanların yakın arkadaşlarından olayı öğrenip olayın çözülmesine dahil olurum.” (B – 10)

“Okulumuzda böyle bir durum yok. Olsaydı iki tarafla da konuşurdum olaya dahil olup olayı çözmeye çalışırım, nedenlerini ortaya çıkarıp çözüm araştırmaya çalışırım. Birlikte çalışan insanlar uyum içinde olmalı, çok hoş bir şey değildir bu durum. Önce yakın arkadaşlarıma danışırım, idareye başvururum, uyumu sağlamak için her şeyi yaparım.” (B – 11)

“Okulumuzda yok. Çevre okullar ya da daha önceki çalıştığım okullarda vardı. Ben hiç böyle bir grupta olmadım. Herhalde iki grupla da konuşmaya devam ederim, benimle alakalı bir durum olmadığı sürece. Bu durumu düzeltmek için kendim halletmeye çalışırdım, arkadaşları seçip içlerinden önce kendim yeltenirdim. Beni aşan bir durumsa idareci, tecrübeli bir öğretmenden yardım alabilirdim.” (B – 26)

Ağlarda köprü olarak kurulan bağlar çok hassas yapılara sahiptir. Kopan bir bağ uzun süre ağın diğer ucundaki aktörün izole olmasına sebep olabilir. Öğretmenlerle yapılan araştırmalarda örgütsel iletişimin bu boyutunda problemin çözümü ilk konu olmaktadır. Problem çözümünde köprü görevi görecektir aktörler bireysel etkileşim yönünden yeterliliğe sahip olmalı, yönetim ise tüm öğretmenlere eşit mesafede ve çözüm odaklı yaklaşmalı, gerektiğinde kurumsal olarak astlarından olan tecrübeli öğretmenlerden yardım isteyebilmeli, her fikre açık olmalıdır.

4.3.6. Yıldız Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmanın sekizinci sorusunda öğretmenlere yapılacak bir etkinlikte ya da kurulacak gruplarda fikirlerinin önemsenip önemsenmediği hakkında görüşleri sorulmuştur. Bu soru ile yıldız aktör ya da kurumun yıldızları bulunmak istenmiştir.

Wasserman ve Faust (1994) ‘e göre yıldız, grup içerisindeki merkeziliği en fazla olan kişidir ve bu kişinin grubun çoğunluğuyla kurmuş olduğu bağlar bulunmaktadır. Öğretmenler bu soruya verdikleri yanıtlarda fikirlerinin önemsendiğini ve bu önemsenmeye bağlı olarak telkinler verdiklerini beyan etmişlerdir. Bu cevaplar çerçevesinde okuldaki tüm öğretmenler kendilerini kurumun yıldızı gibi hissetmektedirler. Bu histen yola çıkarak kurumun çıkarları için hareket etmekte ve örgütsel iletişim sürecinin aksamadan devam etmesi sağlamaktadırlar.

“Evet, herkesin düşüncesi önemsenir. Ben de fikrimi söylediğimde önemsendiğimi hissederim. Duruma göre düşüncemin uzmanlık alanımda olduğunu düşündüğüm konularda fikir beyan ederim. Kesinlikle bu olmalı, şeklinde baskı yapmadan öğrenci yararına hareket ederim.” (B – 4)

“Evet, bu her öğretmenimiz ve benim için de geçerli. Kendimizi değerli hissettiğimiz bir durum bu. Hem yönetim hem öğretmen arkadaşlarımız karar alırken genelde tekil olarak değil toplu olarak karar alıyoruz. Okul adına bir adım atılacaksa olumlu olumsuz ya da kişisel kararlarda olabilir, birbirimize telkinlerde bulunup görüş alıyoruz. Eğer görüşüm uygulanmazsa geri çekilmem, art niyet olmadığını bildiğimden dolayı kötü düşünmem. Olur ki okulumda bir şeyler değişirse art niyet olursa geri dururum ama şu an bu durum olmaz.” (B – 5)

“Tabiki de fikrim alınır, kendimi önemli hissederim. Süreç sonunda fikir alınmıştır, değerlendirme aşamasında uygulanabilecek bir fikirse uygulanabilir. Zaten bunu siz de zamanla görebilirsiniz. Fikrim alındı, uygulanacak gibi bir beklentiye girmem, sonuçta bir fikir veriyorum. Küsmem fikrimi sordu, fikrimi aldı, ama uygulayıp uygulamama açısından değerlendirip süreci sağlıklı bir şekilde sonuçlandıracak olan fikrimi alan yerdir. Ama fikrimi aldığı anda önemli ve değerli hissederim. Uygulayıp uygulamamak tamamen ona kalmış bir durumdur.” (B – 13)

“Kesinlikle evet, beni değerli hissettirirler. Önemsiz hissetmem, fikrimizin alınıp uygulanmadığı durumlarda, bunlar hep olabilir toplantılarda. İnsanların pratik zekalarıyla ilgili bir çözüm üretilir. Branşımızla alakalı olmayan noktalarda bile fikrimizi alır müdür bey. Ama bazı durumlarda uygulanmaması illa idarenin elinde olan bir durum değil bazen maddi eksikliklerden ya da o imkanlar dahilinde gözden kaçabiliyor ama ihmalcı bir yapıyla ötelenmesinden kaynaklı bir durum değil. Benim için önemli olan gösterilen çaba ve fikrinizin alınması. Yapılmayan bir durumun sonunda kasten değil bir mantığı olduğunu biliyorum. Buradaki yönetimde hiçbir sıkıntı yok. Mesela başka okullarda sistemde idare müzik dersini kapalı gösteriyor öğrenci seçemiyor burada dersin önemszenmediğini görmek beni üzer fakat bizim okulumuzda böyle bir durum yok.” (B – 26)

“Benimle alakalı bir şeyse fikrim alınır. Özellikle toplantılarda okul müdürümüz kimin branşı ile ilgili ise yapılan herhangi bir etkinlik ve herhangi bir çalışma o öğretmenlerden fikir alıyor. Fikrim mümkünse uygulanır, fikrimin uygulanmadığı durumlarda sebebini araştırırım, eğer keyfi bir durumsa kendimi geri çekmeyi tercih ederim, ama zorunluluktan dolayı uygulanmamışsa ona anlayış göstermeye çalışırım, varsa önünde bir engel o engelleri kaldırmaya çalışırım.” (B – 27)

Bir sosyal ağda yıldız olarak nitelendirilen aktörler, ağın iletişim süreçlerinde aktif olarak rol almaktadır. Araştırmamanın yapıldığı okulda öğretmenlerin yönetim sürecinde aktif olarak rol aldığı görülmektedir. Okul yönetimi kurul toplantılarında öğretmenlerin fikirlerini dinleyip, uygulanması kuruma zarar vermeyecek olan fikirleri uygulama eğilimindedirler. Öğretmenler de yönetimin iyi niyetli olduğunu hissettiklerinden dolayı uygulanmayan fikirlerinde art niyet olmadığını, sürecin gereğinden dolayı uygulanmadığını düşünmektedirler. Bu yüzden fikir beyan etmede ve olaylar hakkında telkinlerde bulunmakta çekingen davranmamaktadır. Bu durumda okulda olumlu bir yönetim iklimi sağlamaktadır.

4.4. Yönetici Görüşlerine Göre Okullardaki İletişim Sürecinin, Sosyal Ağ Analizi Ölçümleri Bağlamında İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmada yöneticilere sosyal ağ analizlerinde en sık kullanılan ölçümler olan merkezilik, karşılıklılık, yoğunluk, köprü, yıldız ve yalnız değişkenlerinin temelinde hazırlanan sorular sorulmuştur. Okullardaki sosyal ağın bir bütün olarak değerlendirilmesi ve okul ağının yapısal özelliklerinin belirlenerek iletişim sürecine etkilerinin görülebilmesi için bu 6 alt boyuttaki yönetici görüşleri incelenmiştir. Yöneticiler ile yapılan görüşmelerde sorulara vermiş oldukları cevapların çoğunda iyi niyet ve anlayışlı bir yönetim görüşü benimsedikleri görülmektedir. Öğretmenleri altlarında çalışan emir verilecek kişiler olarak görmekten ziyade yönetimin bir parçası olduklarını belirtmektedirler. Öğretmenlerle olan ilişkilerinde samimiyet ve diyalog onların başlıca rehberi olmuştur. Karşılıklı kurulan samimi ilişkiler tüm okula yayılırken diyaloglar sayesinde kurumda konuşulmadan kalmış hiçbir konu bulunmamaktadır. İdareciler öğretmenlere karşı yardımsever bir tavır sergilemektedirler. Öğretmenler her türlü ihtiyaçlarında yönetimin yardıma koşacağını bilmektedirler. Personel ve öğrenci çıkarlarının ön planda tutulduğu ve fikir alışverişiyle bir konunun en doğrusunun bulunmaya çalışıldığı alanlar yaratılmaktadır. Uzmanlık okul yönetiminin önem verdiği bir başka alandır. Alanında uzmanlaşmış öğretmenleri belirleyerek onların tecrübelerinden okul çıkarları için faydalanmayı sağlayabilmelidirler. Yöneticiler öğretmenlere yaptıkları yönlendirmeler sayesinde öğretmenlerin kişisel gelişimleri üzerinde önemli etkilere sahip olup idari desteği sağlamaktadırlar. Bu kurumdaki yöneticilerin söylediği en önemli söz; “*Demokratik bir yönetim sağlamaya çalışıyoruz.*”, olmuştur. Demokratik ve çeşitli seslere anlayışlı aynı zamanda destekleyici bir yapıyla kurulan okul yönetimi sisteminde tüm iletişim kanallarının açık olduğu ve mesajların iletiminde problemler yaşanmayacağı su götürmez bir gerçektir.

4.4.1. Merkezilik Değişkenine İlişkin Bulgular

Üçüncü olarak yöneticilere, okul yönetimi ile ilgili kararlar alırken hangi yolları izledikleri sorulmuştur. Yöneticilerin merkeziliğinde beraber çalıştıkları personellerinin olduğu görülmektedir. Yöneticilerden biri karar alırken alınacak kararın etkileneceği personelin fikrini almalarının önemli olduğunu belirtirken diğer yönetici ise personel ve öğrenci çıkarlarını göz önünde bulunduracağını belirtmiştir. İki fikirde bulunduğu nokta personelin örgüte bağlılığını arttırıp fikir alışverişine açık bir ortam yaratma arzusudur.

“Görevimle ilgili karar alırken özellikle bu karardan etkilenecek kimlerse onların fikirlerini almak isterim, onlarla bu konuda konuşup onların da fikirleri doğrultusunda karar almaya çalışırım. Çünkü tek taraflı alınan bir karar karşı taraf benimsemediği zaman çok verimli bir şey ortaya çıkmaz. O yüzden iletişim halinde olarak arkadaşlar böyle bir fikrimiz var, iyi veya kötü ne düşünüyorsunuz, onların fikirlerini aldıktan sonra uygulamaya çalışıyorum. Tabiki öneri bizden de geliyor, bazen ısrarcı olduğumuz şeyler de oluyor ama sonuçta onların da kararlarını almaya çalışıyorum.” (B – 1)

“İlk önce tabii personelin ve öğrencinin çıkarları, menfaatleri doğrultusunda görev yapmaya çalışıyoruz. Diyelim ki bir disiplin olayı oldu, disiplin kurulu başkanlığı da yapıyorum, öğretmene geçende bir olay oldu tam olarak araştırılarak öğrenciye bir ceza verildi. Her iki tarafı da idare etmeye çalışıyoruz hem öğretmen tarafını hem öğrenci tarafını. Müdür bey her zaman destekler, en ufak bir konuda bile yardıma gelir. Zaten ondan habersiz bir şey yapmıyoruz, ilk önce ona danışırız, fikir alışverişinde bulunuruz, yap deniyorsa yapıyoruz yapma diyorsa yapmıyoruz.” (B – 2)

İdarecilerin de görüşlerinden anlaşıldığı üzere yönetsel beceriler tek başına bir ifadesi bulunmayan ekip olarak yapılan çalışmalarda anlam kazanan davranışlardır. Eğitim kurumlarında yöneticilik yapan yöneticiler karar alırken merkezlerine alt kademelerinde çalışan öğretmenleri koymaktadırlar. Öğretmenlerin ilgi ve istekleri doğrultusunda kurumların işleyişini sağlamaktadırlar. Kurumda

işlerliğin artması için tartışmaya açık, konuşan öğretmenler ve yöneticiler olması gerekmektedir. Olayların çözümünde fikir alışverişi, yol gösterici bir rehber olmalıdır. Çeşitli fikirleri kurumsallık potasında eriten bir yönetici hem öğretmenleri motive etmekte hem de çözüme giden en kısa ve en uygun yolu bulabilmektedir. Bu durumda örgütsel güven ortamı yaratılarak iletişim sürecine herkesin koşulsuz katılımı sağlanmaktadır.

4.4.2. Karşılıklılık Değişkenine İlişkin Bulgular

Okulları yöneten kişilerin çalıştıkları öğretmen arkadaşlarıyla iletişim süreçlerinin sağlıklı işlemesi için çeşitli etkileşimlerde bulunması gerekmektedir. Araştırmanın dördüncü sorusunda yöneticilerin bu yönde ne tür davranışlar geliştirdiği ve iletişim sürecinin aktörlerini seçerken nelere dikkat ettiği sorulmuştur. Bu soru sayesinde okullarında gelişen karşılıklılık durumları anlaşılmak istenmiştir. Yöneticiler iletişim sürecinin sağlıklı işlemesi için bir problem varsa onu anlamayı seçmişlerdir. Daha sonra ise birlikte paylaşımlar yapmaya ve konu hakkında uzmanlardan, ayrıca kıdem olarak tecrübeli öğretmenlerden faydalanmaya yönelmişlerdir.

“En önce benim için rehber öğretmendir, yani rehber öğretmenin fikirlerine son derece önem veririm. Onun öğrenciyle olan iletişimi, veli ile olan iletişimi benden daha iyidir, öyle de olması gerekir zaten. Çünkü öğrenciler bize söylemediklerini ona anlatırlar; fikirlerini, dertlerini, sorunlarını. Bunun haricinde diğer idareci arkadaşlarla paylaşırım ve tabiki hangi konudaysa bu, o branşın öğretmenleriyle paylaşırım. Probleme bağlı şekilde bir yol çizerim, bazı idareci bir durum varsa rehber öğretmenden önce idareci arkadaşla paylaşırım bu durumu, ama öğrenciyle ilgili öğretmenle veliyle ilgili durumlarda rehber öğretmenle paylaşırım durumu.” (B – 1)

“B-4, B-14, B-13, B-10, B-19, B-20, B-21, B-23 bu kişilerle ilk aklıma gelenler hepsiyle aslında duruma göre önümdeki işin uzmanlık alanı

kimdeyse onunla iletişim kuruyorum. Kim mesela o konuda uzman olduğunu gösteriyorsa ona gidiyorum, bazen öğrencilerin sıkıntıları oluyor öğretmenin kendi sınıfında o öğretmene gidiyorum. O sınıfın öğretmeni değilse bile o konuda gözlemi iyi olan öğretmene danışıyorum. Mesela ona diyorum ki bu sınıftaki bu öğrenci nasıl gibi. Kısacası hepsiyle iletişim halindeyim, isim olarak şu ya da bu diyemiyorsunuz. Mesela B-9' un tecrübelerinden faydalaniyorum. Yönetici olduğum için hepsiyle etkileşim içindeyim, mecbursun bu duruma. Olmadığın zaman herkes birbiri ile küser.” (B – 2)

Yöneticilerin görüşlerinden yola çıkılarak kurumda bir uzmanlık algısı olduğu görülmektedir. İdareciler katı olarak ben merkezci davranmak yerine alan ya da kişisel beceri gerektiren konularda öğretmenleri sürece dahil etmektedirler. Öğrenci ön planda olan bir yaklaşım benimsediklerinde ilk kapısı çalınan yer rehberlik servisi olmaktadır. Öğrenci mahremiyeti korunarak yapılan görüşmelerde öğrenci seviyesine inilmektedir. Ayrıca sınıf öğretmenleri iletişim sürecine dahil edilmektedir. Sınıflarda yaşanan durumlardan okul yönetiminin haberdar olması ve idari konulardan öğrencilerin haberinin olması için bu iletişim yöntemi önem arz etmektedir. Okul yönetiminin iletişim sürecinin aktif ilerlemesi için izleyeceği bir diğer yol da okuldaki paylaşımları ve birlikteliği arttırmaya yönelik çalışmalarıdır. Öğretmenlerde oluşacak aidiyet duygusuyla beraber problem yaşayan öğretmenin olmadığı ortamda mesajları iletecek olan aktörler birbirine bağlanacak ve birlikte hareket etme yoluna gideceklerdir.

4.4.3. Yoğunluk Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilere sorulan beşinci soruda okullarında çeşitli değişkenlere bağlı olarak oluşan gruplar olup olmadığı sorulmuştur. Yöneticiler okullarında istenmedik yönde bir grup olmadığını belirtmişlerdir. Yoğunluk teması ışığında sorulan bu soruda yöneticiler konumlarının yönlendiricilik noktasında olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca oluşabilecek tüm gruplara eşit mesafede yaklaştıklarını, eşitlik

ilkesinin olumsuz yönde oluşabilecek grupların önüne geçmede önemli bir rol oynadığını söylemişlerdir.

“Valla şu anda bizim okulumuzda istenmedik bir gruba rastlamadım. Varsa da yüzeysel bir şeydir, bizi rahatsız edecek bir durum yok. İstendik gruplar tabiki oluşacaktır; çünkü aynı zümre olabilir aynı çevrede oturuyordur, aynı yaş grubudur, ama istenmedik bizi rahatsız eden bir şey yok. Ben öğretmenleri yönlendiririm, öğretmenler kendi aralarında daha rahat iletişim kurabilecekse onları yönlendirmeye çalışırım veya derim ben belki futbol oynamayı sevmiyorum, bazı oynayan arkadaşları yönlendirip oradan bir takım kurun, futbol olur voleybol olur bu şekilde onları yönlendirmeye çalışıyorum. Benim kendim de olduğu oluyor bazen benim bildiğim bir şeyse eğer arkadaşlara şunu yapalım bunu yapalım diyorum. Mesela gezi yapalım diyorum, bazen kendim uğraşacağıma kontak kuracağı kişilere buluşturuyorum, şuraya gidelim, buraya gidelim diyerek iletişim sağlamış oluyorum.” (B – 1)

“Bu oluşuyor, her zaman her yerde bu durum var. Çok olan yerlerde bu durum ister istemez var. Misal veriyorum sigara içenler içmeyenler gibi, çay içenler içmeyenler gibi, fikir alışverişinde birbirine ters düşenler oluyor, genç yaşlı kategorisi oluşuyor, bu ister istemez her okulda oluyor. Okulumuzda oluştursa bile okulumuza zarar verecek şekilde olmuyor. Sen koyu Fenerbahçelisin ben Beşiktaşlıyım, futbol konusunda diyaloga girmem seninle merhaba, nasılsın, iyi misin şeklinde konuşurum biter. Okul kültürüne zarar verecek bir durum ortaya çıkmaz. Her gruba eşit mesafede yaklaşmak zorundasın, okulun ve öğrencilerin geleceği açısından. Davranmaya mecbursun kızdığın darıldığın bir durum olsa bile gençliğe vuruyorsun, öğretmenin psikolojik ruh haline vuruyorsun, uzamadan bazı konular kendiliğinden halloluyor.” (B – 2)

Yöneticiler okullarındaki gruplaşmaları tasvir ederken gündelik hayattan örnekler vermektedir. Okul yaşayan bir kültür olduğu için gündelik hayatla çok yakından ilişkilidir. Normal hayatta da insanlar sevdikleri, birlikte olmak istedikleri insanların yakınlarında olmak isterler. Eğer ortak bir çaba varsa farklı farklı gruplar bir araya gelebilmektedir. Bu okulda karşımıza çıkan budur. Öğretmenler küçük gruplar şeklinde ayrılmış olsalar bile gruplar birbirinden bıçak sırtı şeklinde ayrılmamaktadır. Okulun çıkarları için bir arada olmaktadır. Bunu sağlayan ise yönetim kademesinin gruplara yaklaşım şeklidir. Yönetim kademesi oluşan her gruba eşit mesafede durur, taraf seçmezse tüm öğretmenler yönetimin yönlendirmelerine açık olacaktır. Zararlı kliklerin oluşmasının önüne geçilecektir. Okul yönetiminin yapacağı yönlendirmeler sadece okul içerisinde kalmamaktadır. Grupların istekleri doğrultusunda okul dışında düzenlenecek etkinliklerde de ilgili kişilerle gruplar arasında iletişimi sağlaması gerekmektedir. Böylece öğretmenler için problem olabilecek durumların üstesinden geldiği için güven ve saygınlık kazanacaklardır.

4.4.4. Yalnız (İzole) Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilere yöneltilen sekizinci soruda okullarında iletişim sürecine katılan öğretmen olup olmadığı hakkında görüşleri alınmak istenmiştir. Okullarında bulunan izole öğretmenin ya da öğretmenlerin varlığının tespit edilmesi amacıyla sorulan bu soruya yöneticiler, bu tarz davranışlar geliştiren öğretmenlerin olmadığını belirten cevaplar vermişlerdir. Okullarında belirli bir seviyede gruplaşmalar olduğunu ifade ederlerken bu gruplaşmaların okulun kültürüne zarar vermeyen yapıda olan gruplar olduğunun altını çizmişlerdir. Yöneticiler bu tip durumlarla karşılaştıklarında eşitlik ilkesinden yola çıkarak tüm öğretmenlere eşit mesafede yaklaştıklarını fakat yıllarını öğretmenlik mesleğine vermiş tecrübeli öğretmenleri özellikle kırmadan bir problemde orta yolu bulduklarını söylemişlerdir.

“Şu anda yok. Genellikle öğretmenlerimizin genç olması ve aynı yaş grubu içinde olması birbirleri ile iletişimi çok kolaylaştırıyor, özel ilgileri hobileri birbirine benzer olması branş öğretmenlerinin, aynı branşta olan

öğretmenlerin, kalabalık olması mesela beşer kişi dörder kişi üçer kişi bunların ortak şeyleri daha fazla oluyor. O yüzden çoğu, iletişimde sorun yaşamıyor. Birde yaşlı olan bir grup var. Onlar da kendi aralarında aynı yaş grubunda oldukları için onların gençlerle iletişimi biraz zayıf ama bir sorun yaşamıyoruz yani. Bu noktada benim dokunuşum hepsine eşit davranmaya çalışmak, hepsinin öğretmen olduğunu değerli olduğunu hissettirmeye çalışıyorum. Sonuçta o olay kendiliğinden ortaya çıkıyor, ama bazen tecrübeli öğretmenlerin ayrı tutulması gerekiyor onu da elimizden geldiğince idare edip orta noktayı bulmaya çalışıyoruz.” (B – 1)

“Yok, herkesin kendilerine ait küçük de olsa grupları var. Herkes birbiriyle diyalog halinde. Okulumuzda böyle kişilerin olmamasının sebebi; herkesin kendine göre anlaşılabildiği bir kişi olduğunu düşünüyorum, öteki de onun gibi demek ki anlaşabiliyorlar. Bu tarz grupların oluşmasını tasvip etmiyorum, öğretmenler toplantısında belirtiyorum, bir tarafta kadınlar bir tarafta erkekler. Birçok okulda çalıştım, hiçbir zaman çalıştığım okullarda böyle ayrı ayrı oturulmamıştır. Burada şöyle bir durum var iki masa olduğu için olabilir, diğer okullarda tek büyük bir masa vardır daha insanlar birbirlerine sıcak bakıyorlardı.” (B – 2)

Yönetime ve okul kültürüne tüm öğretmenleri katabilmek bir yönetici için yapabileceği işlerin en önemlisidir. Yönetime dahil olmuş öğretmenler okulun çıkarları için çalışırlar ve kendilerini örgütlerine adarlar. Yöneticiler öğretmenleri çok iyi tanımalıdır. Onların ilgi ve kabiliyet alanları belirlenmeli o yönde yönlendirmeler yapılmalıdır. Göreve yeni başlamış bir öğretmenden tecrübe, yıllarını mesleğe adanmış bir öğretmenden ilk günkü heyecan beklenmemelidir. Hangi öğretmen kuruma hangi noktada faydalı olacaksa o yönde telkinlerde bulunmalıdır. Öğretmenler yönetim süreçlerinde aktif olarak rol alırlarsa izole öğretmen kavramı tamamen ortadan kalkacaktır. İzole öğretmenden doğacak iletişim problemleri yok olmuş olacaktır.

4.4.5. Köprü Değişkenine İlişkin Bulgular

Yöneticilere sorulan altıncı soruda okullarında birbirinden hoşlanmayan ve uzak davranışlar sergileyen öğretmen olup olmadığını öğrenmek amacıyla düşünceleri alınmak istenmiştir. Yöneticiler köprü görevi gördükleri bunun gibi durumlarda tutumlarının uzlaştırıcılık, birleştiricilik, yol göstericilik ve paylaşımları artırıcı yollar bulma olarak ifade etmişlerdir. Yöneticiler okullarında şu anda bu şekilde olumsuzluk yaşanmadığını, fakat önceki yıllarda böyle kişilerle çalıştıklarını, bu durumun okul kültürüne zarar verdiğini belirtmişlerdir.

“Böyle şeyler çok oldu, zaten bu nasıl deyeyim; idare olarak ne yapabilirsin, onları bir yerde uzlaştırmaya çalışırsın, denersin, önce veya ufak ufak belirli işlerin içine sokmaya çalışırsın. Ama olmuyorsa da olmuyordur. Ondan sonra onları çok karşılaştırmamaya çalışırsın, çünkü çok küçük bir şey olsa bile zaman içerisinde büyüyebilir, gereksiz şeylere sebep olabilir, kavgaya kadar gidebilir. Yani ben kavga etmiş, yumruklaşmış öğretmenler biliyorum, yani idare ne yapabilir, sizin de yapabileceğiniz etkinlikler bir yere kadardır. Sadece okul içerisinde karşılaşmaları bir yere kadar denetim altına alırsınız. Önce bir deneriz problem neyse anlamaya ve çözmeye çalışırız.” (B – 1)

“Zorla da olmasa birbirleriyle iletişim kurmalarını aynı branştaysa birbirleriyle iletişim halinde olmalarını söyledim, çünkü alacakları kararlar ortak kararlar olması gerekiyor ders itibarıyla, farklı branşlarda olsa ister istemez aynı havayı paylaşıyorsun; yani bunun birbirleriyle hoş gelmeyebilirsin, sevmeyebilirsin ama bunu benzetmek zorunda değilsin, sadece o an o ortamın birleştirici gücü olmaya çalışırım.” (B – 2)

Eğitim kurumlarında istenilen yapı tüm öğretmenlerin ve yönetimin uyum içinde çalışmasıdır. Fakat bazen çeşitli sebeplerden dolayı ideal çalışma ortamı

oluşmamaktadır. Bu durumda yönetimin üzerine çeşitli misyonlar yüklenebilmelidir. Yöneticiler görüşlerini belirtirken ilk olarak problemin kaynağını öğrenmeye çaba göstereceklerini ifade etmişlerdir. Problem kaynağındaki öğretmenler tespit edildiğinde onları uzlaştırıcı ve birleştirici bir tutum sergileyecek olan yöneticilerdir. Öğretmenleri aynı organizasyonlarda görevlendirip buzları eritmeye çalışmak istemektedir. Bu yakınlaştırma bir sonuca ulaşmazsa öğretmenleri biraraya getirme çabalarından vazgeçerler aksine ayrı ayrı noktalarda görevlendirirler. Eğer bu önlemleri almazlarsa daha büyük adli sonuçlara sebep olabilecek olayların önü açılmış olabilmektedir. Yöneticiler tüm idari güçlerini kullanıp bu durumları önlemeye çalışsalar da bu şekilde öğretmenler olduğu okullarda iletişim sürecinin aksamaya uğrayacağı aşıkardır. İletişim sürecinin zayıflaması sonucu olumsuz işlev gören grupların kurulması ve yönetilmesi güçleşen kurumla karşı karşıya kalınması kaçınılmaz sondur.

4.4.6. Yıldız Değişkenine İlişkin Bulgular

Bir eğitim kurumunda yöneticiyseniz mesleki açıdan bitmeyen bir öğrenme ve öğretmen serüveni içerisinde olmanızdan doğal bir durum yoktur. Kendinizi mesleki açıdan geliştirirken öğrenmiş olduğunuz yeni yaklaşımları kurumunuzdaki öğretmenlerle paylaşmak istersiniz. Bu süreçte fikirlerinizin önemsendiğini hissetmek öğrenme duygunuzu pekiştirecektir. Yöneticilere sorulan yedinci soruda, öğretmenlerin yöneticilerin fikirlerini önemseyip önemsemediği hakkında bilgi edinmek istenmiştir. Yöneticiler fikirlerinin önemsendiğini ve değer gördüklerini belirtmişlerdir. Bu fikir alışverişlerinin yapıldığı ortamda öğretmenlere karşı destekleyici ve karşılıklı diyaloga yönelik telkinlerde bulunduklarını ifade etmişlerdir.

“Tabii fikrime başvururlar. Ben daha çok yapmak istedikleri şeyi destekleyici şekilde telkinlerde bulunurum. Daha geniş çaplı ses getirici olur, daha etkili olur, kimleri oraya katarsanız daha faydalı olur, o şekilde olayın daha güzelleşmesi için uğraşırım. Tabi genelde bu böyle olur, şimdiye kadar

benimsemediğim karşı çıktığım bir durum olmadı. Öğretmenlerin göremediği şeyi siz daha farklı açıdan görüp onun daha güzel ortaya çıkması için mesela bu okul çapını aşar bunu ilçe çapında yapalım derim. Mesela olmuştu böyle şeyler okul içinde kitap okuma kampanyası yapalım dediler, sınıfta okutuyoruz dediler, niye siz kendi sınıfınızda yapacaksınız bütün okulda yapalım dedim, yapıyoruz şu an, bunu dışarıda yayalım, ilgi çekici şekilde bunu yapmayı düşünüyoruz bahar ayında parkta bahçede, alın bir grup öğrenciyi gidin, millette çocukları garip garip göreceğine okurken görsünler ve örnek alsınlar dedim. Bu şekilde bir destekleme yapıyorum, olayları genişletmeye çalışıyorum.” (B – 1)

“Tabi canım geliyorlar. İdari merci olduğumuzdan geliyor soruyor hocam, biz böyle böyle bir şey yapmak istiyoruz fikriniz nedir, düşünceniz nedir, bazı düşünceler fikirler bizi aşıyor. Onlar o konuda uzmanlaşmıştır, biz önce dinliyoruz bu olur mu olmaz mı bu karşılıklı diyalog halinde çözümleniyor. Bazı öğretmenler var farklı yapıdaki karakterdeki kişiler böyle rahat oluyorlar, seni önemsemiyorlar ama bazıları var, bunlar çoğunlukta karşıdaki kişinin makamı itibariyle, yaşı itibariyle saygı gösteriyorlar, ama bazıları var ki tam zıttı, bu durum her okulda var. Birçok okulda bulundum, yeni gelenler gençler baştan sakın sakın olurlar, sonra bir bakmışsın senden uzman ve tecrübeli gibi davranırlar. Yaş itibariyle bazen insanın alınganlığı oluyor. Belki kötü bir niyeti olmuyor, ama insan şöyle düşünüyor benim tecrübem var, benim tecrübeme istinaden, o yüzden o tip kişilerle değişik karakterli insanlarla fazla diyalog haine girmek istemiyorum. Mesai çerçevesinde iletişim halinde olmaya çalışıyoruz.” (B – 2)

Yöneticiler eğer tüm öğretmenlere eşit yaklaşımda bulunuyorsa ve değişkenlik gösteren tavırlarda bulunmuyorlarsa öğretmenler tarafından merkeze koyulmaktadırlar. Vizyonları ve çevreleri olduğundan dolayı öğretmenlerin dar alanda gördükleri bazı durumlara geniş çerçevede bakabilirler. Görünüşte küçük çaplı olan projeleri doğru kişilerle etkileşim içinde olarak ülke çapında ses getirici

seviyeye getirebilirler. Öğretmenleri destekleyici yapıda ve yönde olayların analizini yapsalar da kendilerine saygı duyulmasını beklemektedirler. Öğretmenlikten yönetim kademesine kadar uzanan süreçte belirli tecrübeler edindiklerinden dolayı öğretmenlerden saygı çerçevesini yıkmamalarını beklemektedirler. Bir sosyal ağ olan okulda yıldız olabilmeleri öğretmenlerin isteklerine verecekleri cevaplarla mümkün olabilmektedir. Her problemde çözücü güç olarak algılanmaları yöneticilerin okulun merkezindeki yerini sağlamlaştırmaktadır.

4.5. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okullardaki İletişim Sürecinde Kurulan Sosyal Ağlara Yönelik Bulgular

Okullardaki yönetici ve öğretmenler tarafından kurulan sosyal ağlar çeşitli amaçlar altında şekillenmektedir. Okul örgütünde bulunan öğretmen ve yöneticiler aynı ihtiyaçlar altında bir alanda toplanıp biraraya gelebilmektedir. Yapılan araştırmalar okullardaki arkadaşlık, dostluk, mesleki destek ve rehberlik ağları incelemeleriyle okulların işleyiş haritalarını sosyal ağ analizleriyle çıkarma eğilimindedir (Moolenaar, 2012, Akt; Eren ve Kırıl, 2019). Öğretmen ve yöneticilere okuldaki mesleki destek ve fikir alışverişi ile arkadaşlık ilişkileri ağlarını açığa çıkarmaya yönelik ortak sorular yöneltilmiştir.

4.5.1. Mesleki Destek ve Fikir Alışverişi Ağına İlişkin Bulgular

Yönetici ve öğretmenlerin, mesleki konularda okullarında destek aldıkları ve fikir alışverişi yaptıkları kişileri belirlemek amacıyla görüşleri alınmak istenmiştir. Bu amaçla kendilerine mesleki konularda fikir alışverişi yaptıkları üç kişinin kodu sorulmuştur. Öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak birbirleriyle etkileşimi olan öğretmenlere bir bağ verilmiş, etkileşim olmayan öğretmenler ise sıfır olarak belirtilmiştir. Bu verilere dayalı olarak mesleki destek ve fikir alışverişi matrisi oluşturulmuştur.

Tablo 8. Yönetici ve Öğretmen Mesleki Destek ve Fikir Alışverişi Matrisi

[illegible]

Tablo 8.' de görüldüğü üzere ağ üzerinde 27 aktör vardır. Görüşmeye katılmayı tercih etmeyen B-14 kodlu aktör matrisin satırında belirtilmemiş fakat sütununda belirtilmiştir. B-14 kodlu aktörün sütunda bulunma sebebi o aktörü seçen aktörlerin olma ihtimalidir. Matriste yukarıdan aşağıya bağlar sayıldığında en çok ilişkiye sahip mesleki destek ve fikir alışverişinin yıldız aktörü ve konunun izole aktörü belirlenebilmektedir. Tablo 9.'da aktörlerin gönderdiği ve aldığı bağ sayıları dökümleri belirtilmiştir.

Tablo 9. Mesleki Destek ve Fikir Alışverişi Ağı

Mesleki Destek ve Fikir Alışverişi.Ağı		
Aktör	Aldığı Bağ	Gönderdiği Bağ
B-1	17	3
B-2	7	3
B-3	13	3
B-4	3	1
B-5	4	3
B-6	2	3
B-7	1	3
B-8	0	3
B-9	3	3
B-10	1	3
B-11	5	3
B-12	1	3
B-13	2	3
B-14	1	-
B-15	2	3
B-16	1	3
B-17	1	3
B-18	2	3
B-19	1	3
B-20	2	2
B-21	2	3
B-22	0	3
B-23	0	3
B-24	1	2
B-25	0	3
B-26	1	3
B-27	1	3

Araştırmanın ilgili sorusunda aktörlerden mesleki konularda fikir alışverişinde bulundukları üç aktörün kodunu söylemeleri istenmiştir. Tablo 9. incelendiğinde öğretmenlerin hepsinin üç aktör seçmediği görülmektedir. Bu da okuldaki tüm öğretmenlerin her konuyu herkesle açık olarak konuşmadığını göstermektedir. Alınan bağ sayıları incelendiğinde en çok bağ sayısına sahip aktör B-1 kodlu 17 bağa sahip aktördür. Bu aktörün fikir alışverişi ve mesleki destek konusunda 17 öğretmen tarafından tercih edildiği görülmektedir. Bu yapı dikkate alındığında B-1 kodlu aktör fikir alışverişi ve mesleki destek konusunda yıldız aktördür. Yönetici görüşmelerinden anlaşıldığı üzere B-1 kodlu aktör okulun yönetim kademesinde olan bir öğretmendir. İletişim sürecinin istenilen şekilde ilerlemesi için yıldızın, mesajın çıktığı kaynağa yakın olması gerekmektedir. Yıldızı takip eden yükseklikteki bağ sayılarını incelediğimizde B-1' den sonra B-3 daha sonra ise B-2 gelmektedir. Araştırmanın amacına yönelik olarak üç aktörün seçildiğini düşündüğümüzde seçilen ilk üç aktörün içinde iki yöneticinin olması okul yönetim kademesinin fikir alışverişinde etkili bir yönetim stratejisi izlediğini göstermektedir. B-3 kodlu okul yönetiminde olmayan öğretmen ise yönetim ile öğretmenler arasında köprü görevi görmektedir. Öğretmenlerin mesajlarını yönetime iletmekte, yönetimin mesajlarını da öğretmenlere iletecek kanalları açmaktadır.

Tablo 9.'a göre en çok tercih edilen yıldız aktörlerin yanında hiç tercih edilmeyen izole aktörler de bulunmaktadır. Bunların her biri ağa üçer bağ yollamalarına rağmen hiç bağ alamamıştır. Bu aktörlerin kodları B-8, B-22, B-23, B-25 'tir. Bu aktörlerin izole olma sebepleri incelendiğinde B-8 kodlu aktör görüşme sorularına verdiği cevaplarda belirttiği üzere okulun ağına yeni katılmıştır. İlişkilerin şekillenmesi ve örgütteki ağda aktörlerin fikirlerine önem verilmesi için ağdaki diğer aktörlerle birlikte zaman geçirmek gerekmektedir. Bu yüzden mesleki konularda ve fikir alışverişinde tercih edilmek için tecrübe önem kazanmaktadır. B-22 ve B-23 kodlu öğretmenler ise branşlarında yalnızlardır. Zümre arkadaşları olmadığından dolayı mesleki konularda tercih edilmemişlerdir. Zümre arkadaşlıkları mesleki konuların ve fikir alışverişlerinin yapıldığı ilk arkadaşlık noktalarıdır. Bir okulda göreve ilk başladığınızda tanışacağınız ilk öğretmen grubu onlar olmaktadır. O yüzden kurumlarda aynı branştan en az iki öğretmenin olması ilişkileri güçlendirici

yapıya sahiptir. Bu durumda zümre arkadaşlıklarının ağı oluşturma kuvvetini karşımıza çıkarmaktadır. B-25 kodlu aktör ise görevi dolayısıyla öğretmenler odasına çok gelememektedir. Aktörler bir problem yaşadıklarında ilk olarak yakınlarındaki diğer aktörlerle iletişime geçmektedir. Bu yüzden büyük binaya sahip okullarda ve öğretmenlerin aynı ortamda bulunmasına engel teşkil edecek farklı odaların olduğu yerleşimlerde izole öğretmenlerin oluşmasının önüne geçilememektedir.

4.5.2. Arkadaşlık İlişkileri Ağına İlişkin Bulgular

Yönetici ve öğretmenlerin sosyal hayatlarında okul dışında görüştükleri öğretmen arkadaşlarını belirlemek amacıyla görüşleri alınmak istenmiştir. Bu amaçla kendilerine okul dışında görüştükleri, yakın arkadaş olarak isimlendirecekleri üç kişinin kodu sorulmuştur. Öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak birbirleriyle etkileşimi olan öğretmenlere bir bağ verilmiş, etkileşim olmayan öğretmenler ise sıfır olarak belirtilmiştir. Bu verilere dayalı olarak arkadaşlık ilişkileri matrisi oluşturulmuştur.

Tablo 10. Yönetici ve Öğretmen Arkadaşlık İlişkileri Matrisi

[illegible]

Tablo 10.'da görüldüğü üzere ağ üzerinde 27 aktör vardır. Görüşmeye katılmayı tercih etmeyen B-14 kodlu aktör matrisin satırında belirtilmemiş fakat sütununda belirtilmiştir. B-14 kodlu aktörün sütunda bulunma sebebi o aktörü seçen aktörlerin olma ihtimalidir. Matriste yukarıdan aşağıya bağlar sayıldığında en çok ilişkiye sahip arkadaşlık ilişkilerinin yıldız aktörü ve konunun izole aktörü belirlenebilmektedir. Tablo 11.'de aktörlerin gönderdiği ve aldığı bağ sayıları dökümleri belirtilmiştir.

Tablo 11. Arkadaşlık İlişkileri Ağı

Arkadaşlık İlişkileri Ağı		
Aktör	Aldığı Bağ	Gönderdiği Bağ
B-1	5	3
B-2	1	1
B-3	5	3
B-4	6	3
B-5	5	3
B-6	1	3
B-7	0	3
B-8	0	2
B-9	0	2
B-10	2	3
B-11	2	2
B-12	2	3
B-13	4	3
B-14	2	-
B-15	3	3
B-16	2	3
B-17	4	3
B-18	4	3
B-19	3	3
B-20	2	2
B-21	2	3
B-22	3	3
B-23	3	3
B-24	2	2
B-25	3	3
B-26	3	3
B-27	2	3

Araştırmanın ilgili sorusunda aktörlerden arkadaşlık ilişkilerinin olduğu, sadece okul içinde değil okul dışında da görüştükleri üç aktörün kodunu söylemeleri istenmiştir. Tablo 11. incelendiğinde öğretmenlerin hepsinin üçer aktör seçmediği görülmektedir. Bu durum arkadaşlık ilişkilerinde çok kuvvetli bağlar olmadığını göstermektedir. Alınan bağ sayıları incelendiğinde en çok bağ sayısına sahip aktör B-4 kodlu 6 bağa sahip aktördür. Bu aktör arkadaşlık ilişkilerinde 6 öğretmen tarafından tercih edilmiştir. Bu yapı dikkate alındığında arkadaşlık ilişkilerinin yıldız aktörü B-4' tür. B-4 kodlu aktör yönetim kademesinde yer almamaktadır fakat branş olarak en çok öğretmenin bulunduğu zümre grubuna dahildir. Kendisinin ders saatinin fazla olması ve okulda uzun süre kalması diğer aktörlerle iletişim halinde olmasını sağlamaktadır. Arkadaşlık ağının en yüksek diğer iki bağına sahip aktörler B-1 ve B-5' tir. Bu aktörlerden B-1 okulun yönetim kademesinde bulunmaktadır. Kendisinin tercih listesinin ilk üç sırasında yer alması görüşme sorularına verilen cevapları desteklemektedir. Okulda bulunan personel yönetim kademesine karşı arkadaşlık duyguları beslemekte ve okulda demokratik bir iklim bulunmaktadır. B-5 kodlu öğretmen ise B-4 ile aynı branşa sahip öğretmendir. Zümre ilişkilerinin kuvvetli olmasının arkadaşlık ilişkilerinin şekillenmesinde önemli rol oynadığı yadsınmamalıdır. B-5 kodlu öğretmen okulda aktif olarak projelerin yürütülmesinden sorumludur. Ayrıca çalıştığı ilçedeki tüm branş öğretmenleriyle iletişim halinde olması okulundaki arkadaşlık ilişkilerine de yansımıştır. Arkadaşlık ilişkilerinde en çok tercih edilen aktörler, enerjileri ile öğretmenler odasında oluşabilecek olumsuz havayı olumluya çevirmekte ayrıca diğer aktörlerin kendi aralarındaki problemlerin çözümünde yardımcı olmaktadır.

Tablo 11.'de en çok tercih edilen yıldız aktörlerin yanı sıra hiç tercih edilmeyen izole aktörler de bulunmaktadır. Bu aktörler B-7, B-8, B-9' dur. B-7 ağa üç bağ, B-8 ve B-9 ise ağa ikişer bağ yollamalarına rağmen hiç bağ alamamışlardır. B-7 ve B-8 aynı branştan zümre arkadaşlarıdır. Okuldaki öğretmen sayısının fazla olduğu branşın öğretmenleridir. Tablo 11.'i incelediğimizde aynı branşa sahip öğretmenler etkileşim yaşarken bu öğretmenlerin etkileşim yaşamamalarının sebebi bu yıl okulun kadrosuna yeni katılmış olmalarıdır. Görüşme sorularına vermiş oldukları cevaplarda da bu durumdan bahseden öğretmenler okuldaki arkadaşlık

ağına daha tam anlamıyla dahil olamadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum karşımıza zaman kavramını çıkarmaktadır. Aktörlerin bir sosyal ağda tercih edilebilir olmaları için o ağda belirli bir süre var olmaları gerekmektedir. B-9 kodlu öğretmen de ağ içinde hiç tercih edilmemiştir. Kendisi tecrübeli olarak ifade ettiğimiz öğretmenlerdendir. Ağ içerisinde tercih edilmemesinin sebebi aynı yaş grubunda, aynı cinsiyetten hiç arkadaşının olmamasıdır. Genç öğretmenler kendisini yaşça büyük olduğu için arkadaş olarak değil mesleki destek almak için tercih etmişlerdir. Ayrıca B-9' un branşında yalnız olması zümre arkadaşının olmayışı tercih edilmeme durumunu ortaya çıkarmıştır.

Tablo 11. incelendiğinde bazı öğretmenlerin 2 bağ yollayıp 2 bağ aldıkları görülmektedir. O koda sahip aktörleri incelediğimizde bu öğretmenlerin tecrübeli öğretmenler oldukları yalnızca birbirlerini tercih ettikleri dikkat çekmektedir. Bu durum karşımıza okuldaki genç öğretmenlerin kendi aralarında, tecrübeli öğretmenlerin ise kendi aralarında arkadaşlık ilişkileri kurduğunu çıkarmaktadır. Öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri yanıtlar da bu yönde ilişkiler olduğunu fakat okul kültürüne zarar vermeden ortak konularda birlikte hareket ettikleri yönündedir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilmiş olan bulgulara dayalı olarak sonuçlara ve saptanan önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç

Bu başlık altında okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak yapılan araştırmada elde edilen bulguların değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

5.1.1. Öğretmen Görüşlerine Göre Okullardaki İletişim Sürecinin Sosyal Ağ Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesine İlişkin Sonuçlar

Görüşü alınan öğretmenlerin büyük çoğunluğu okullarındaki yöneticileriyle iletişimlerinde olumsuz bir durum olmadığını ifade etmişlerdir. Öğretmenler yöneticiler ile diyalog halindedir. Fikir alışverişine açık ve ulaşılabilir bir yönetim anlayışı öğretmenler tarafından algılanmaktadır. Öğretmenler yöneticilerine karşı saygı duymaktadır. Okulda bir sıkıntı yaşayan öğretmen herhangi bir ihtiyaç anında yönetimin yardıma geleceğini bilmektedir.

Öğretmenler birbirleriyle olan iletişimlerini çok iyi olarak değerlendirmektedir. İlişkilerinin şekillenmesinde saygı ilk sırayı almaktadır. Öğretmenler birbirlerine saygı duyarak işbirliği içerisinde çalışmaktadır. Öğretmenler birbirlerinin işlerini kolaylaştırma ve yardımseverlik hususunda çok özverilidirler. Okulda yapılacak bir organizasyonda birlikte hareket edip okul yararına işlerde ortak bir kültür oluşturabilmektedirler.

Öğretmenlerin okullarında bir konu için mesleki destek almaları gerektiğinde akıllarına okul müdürü, müdür yardımcısı ve zümre arkadaşları gelmektedir. Bu kişileri seçme kriterleri yöneticilerin tecrübelerine güvenmeleri ve zümre arkadaşlarıyla olan yakın ilişkileridir. Ayrıca rehberlik servisinden de etkin bir şekilde faydalanmaktadırlar. Öğrencilerle ilgili konularda rehberlik servisiyle sıkı bir iletişim halinde olan öğretmenler her türlü problemin çözüm yolunu bulmak için ellerini taşın altına koymaktadırlar. Öğretmenlerin bir kısmı ise kararlarını kendilerinin aldıklarını öğretmenlik mesleğinin bilgi ve vicdan ile yapılabileceğini belirtmişlerdir. Meslekleriyle ilgili yenilikleri gerek internetten gerekse eğitim bilimleri ile ilgili yayınlardan takip ederek kararlar verebilmektedirler.

Öğretmenler okullarında iletişim sürecinin etkili bir şekilde ilerlemesi için yönetim tarafından gönderilen mesajları, arkadaşlık ilişkileri, zümrelerle arkadaşlıkları, konunun uzmanları, cinsiyet gibi kanallardan faydalanarak iletirler. Öğretmenler her konuda konunun uzmanı olan öğretmenlerle etkileşim içinde olmak isterler. Bu yüzden konu ne hakkında olursa olsun derinlemesine öğrenmek istediklerini belirtmişlerdir. Konunun uzmanı olan öğretmenlerden alınan bilgiler zümre öğretmenleriyle detaylı bir inceleme süzgecinden geçmektedir. Bu sayede iletişim sürecinde etkili mesajlar doğru kanallara iletilerek okulda oluşacak aksaklıkların önüne geçilmektedir. Öğretmenlerin iletişim sürecinin ilerleyişinde tercih ettiği diğer bir kriter ise cinsiyettir. Aynı cinsiyete sahip öğretmenler kendi aralarında daha etkili bir iletişime sahiptir. Yapılan gözlemlerde öğretmenler odasında iki masa olduğu ve bu masalardan birinde kadın öğretmenlerin, diğerinde ise öğretmenlerin oturduğu görülmüştür. Bu durum aynı cinsiyete sahip öğretmenlerin kendi aralarında daha samimi konuşmalar yapmalarını sağlamaktadır.

Öğretmenler okullarında olumsuz yönde gelişen gruplar olmadığını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu olumlu işlerin yapılacağını düşündükleri ve ilgi alanlarını içeren konuların olduğu gruplara lider olabileceklerini belirtmişlerdir. Lider olmayan öğretmenler ise her gruba seve seve üye olmak isteyeceklerini söylemişlerdir. Öğretmenler arasında küçük gruplar mevcuttur. Bu gruplar yaş, branş, cinsiyet, sosyal ilişkiler gibi kriterlere göre oluşabilmektedir.

Okulda genç öğretmen olarak kabul edebileceğimiz, mesleki tecrübesi 1 – 10 yıl olan öğretmenler ile 10 yıldan fazla çalışmış ve emeklilik yılları yaklaşmış öğretmenler bulunmaktadır. Bu öğretmenler kendi yaş gruplarıyla arkadaşlık yapmayı tercih etmektedir. Bu durum okulda olumsuz bir hava oluşturmaya da okul binasının büyüklüğünün bir avantajı olan boş odalar öğretmenler arasında bölüşülmüş durumdadır. Gözlemlerde yapılan incelemelerde öğretmenler bu odalara dağılabiliyorlar, bu durum dışarıdan bakıldığında derin gruplaşmalar olduğu izlenimi yaratsa da öğretmenler bunun okul yönetimi tarafından verilen bir özgürlük olduğunu, isteyen herkesin istediği odaya gidebileceğini belirtmişlerdir. Okulda branşlar arası gruplaşmalar mevcuttur fakat bu durum branşlarda kaliteli ve yararlı işler yapılmasını sağlamaktadır. Öğretmenlerin okul dışında kurmuş oldukları sosyal ilişkiler de gruplaşmalara yol açmaktadır. Bu grupların dışında kalan öğretmenlerin de her zaman bu gruplara dahil olabilme imkanları vardır. Okulda erkek öğretmenler gündelik konularda daha çok erkek öğretmenlerle, kadın öğretmenler ise kadın arkadaşlarıyla sohbet etmektedirler. Fakat okul kültürüyle ilgili konular söz konusu olduğunda tüm öğretmenler akıl yürütüp ortak kararlar alabilmektedir.

Öğretmenler okullarına yeni katılan öğretmen arkadaşlarını okul ağına koşulsuz olarak kabul etmektedirler. Okulda göreve yeni başlayan öğretmen okul ortamını bilmemektedir ve bu öğretmenler üzerinde baskı oluşturmaktadır. Okulda daha önceden çalışan öğretmenler empati yeteneklerini kullanarak yeni gelen arkadaşlarına yol gösterip onlara yardım etmektedir. Okulda tüm öğretmenler birlikte paylaşımlar içinde bulunduklarını ve kurum kültürünü yeni gelen öğretmenlere aktardıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenler okullarında birbirinden hoşlanmayan kişilerin olmadığını ifade etmişlerdir. Böyle bir durumun okullarında olamamasının sebebi öğretmenlerin birbirine destek olması ve oluşabilecek bir olumsuzlukta problemin kaynağını araştırma eğiliminde olmalarıdır. Öğretmenler bu tür olumsuzluklarla karşılaştıklarında bireysel olarak destek olabileceklerini belirtmişlerdir. Bireysel desteğin yetersiz kalacağı noktalarda yönetimden ve tecrübeli öğretmenlerden yardım almanın da olumsuzluğu ortadan kaldırmada etkili olabileceğini

söylemişlerdir. Kurumda oluşacak bir olumsuzlukta müdahale etmek istemeyen öğretmenler de bulunmaktadır. Bu durum öğretmenlerin tarafsızlık algılarının farklılık göstermesinden kaynaklanmaktadır. Bu öğretmenler problemleri düzeltmek için müdahale ettiklerinde ister istemez taraf olabileceklerini düşündükleri için problemden uzak durmak istediklerini ifade etmişlerdir.

Öğretmenler okullarında fikir alışverişi yapılan ve herkesin saygı gördüğü bir ortam olduğunu belirtmişlerdir. Okul yönetimi ve öğretmenler hakim oldukları konular üzerine telkinlerde bulunduklarını ve fikirlerinin değer gördüğünü, buna bağlı olarak kendilerini değerli hissettiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler bir konu hakkında vermiş oldukları tavsiyelerin uygulanmadığını gördüklerinde küssüp ağdan izole olmayacaklarını aksine daha farklı ve işe yarar fikirler üretebileceklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler genellikle okulun çıkarları adına tavsiyelerde bulunduklarını bu tavsiyeleri öğretmenler arası kurul toplantılarında belirttiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin okulda kendilerini önemli hissetmelerinden dolayı kurumda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde olumlu yönde artış görülmektedir.

Öğretmenlerin okullarında örgütsel iletişime katılmayan ve bireysel davranan öğretmen bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu durumun okuldaki otorite kaynağı olan yönetimin dengeli bir yönetim stratejisi geliştirmesi sayesinde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Okulda öğretmenler arasında samimiyete dayanan dostluk ortamı bulunmaktadır. Bu sayede okulda kurulan örgüt kültürü ağı yeni katılan öğretmenleri de içine alarak genişleyerek ilerlemektedir. Öğretmenler mesleki aktivitelerde birbirlerine destek olmaktadır. Bu destek sayesinde okuldaki etkinliklerde öğretmenler mesleki gruplar kurmakta ve bu grupların çalışmaları tüm öğretmenlerin katılımıyla sağlanmaktadır, böylece ağın dışında öğretmen kalmamaktadır.

5.1.2. Yönetici Görüşlerine Göre Okullardaki İletişim Sürecinin Sosyal Ağ Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın yapıldığı okulda bir müdür ve bir müdür yardımcısı görev yapmaktadır. Müdür ve müdür yardımcısının odaları aynı katta ve karşılıklı olarak konumlandırılmıştır. İdarecilerle yapılan görüşmelerde, yöneticiler birbirleriyle aralarında samimiyete ve diyaloga bağlı bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. İdareciler sadece okulda değil okul dışında da görüşmektedirler. Fakat okul içerisinde konumları gereği ciddi bir tavırla işlerini sürdürmektedirler. Okul müdürü ve müdür yardımcısı sürekli odalarında oturan yapıya sahip değildirler, günün her saati iş yoğunluğuna bağlı olarak öğrencilerin ve öğretmenlerin arasında olabilmektedirler. Öğrenci işleriyle ilgili konularda genel olarak müdür yardımcısı ilgilenmekte, okula gelen resmi yazıları okul müdürü titizlikle inceleyerek müdür yardımcısıyla fikir alışverişinde bulunarak yanıtlamaktadır. İdareciler çalışma ortamlarında olan iletişim süreçlerinde olumlu yönde ve karşılıklı anlayış çerçevesinde iş ve işlemleri yürütmekte olduklarını belirtmektedirler.

İdareciler öğretmenlerle olan ilişkilerini ifade ederlerken bir problem olmadan sürecin ilerlediğini belirtmişlerdir. İdarecilerin yönetim anlayışının en önemli yol göstericisi demokratik yönetim ilkesidir. Tüm öğretmenlere eşit mesafede yaklaşıp öğretmenlerin ihtiyaçları anında yardım etmeyi bir ödev olarak algılamaktadırlar. Görüşme sorularına verdikleri yanıtlarda öğretmenlerin mutlu bir çalışma ortamında bulunmalarının mesleki verimliliği artıracığını, bu durumun okul başarısına olumlu yönde etki edeceğini söylemişlerdir. İdareciler genç öğretmenlerin enerjisinden çok iyi faydalanmaktadır. Onları yapılacak projelere katılım konusunda yüreklendirip destek olmaktadır. Tecrübeli öğretmenlere ise saygıyı elden bırakmamaktadırlar. Fakat yöneticiler bu davranışları sergilerken öğretmenlerle aralarına ince bir çizgi çizmektedirler. Bu çizgi idari dengenin sağlanması adına önemli bir yere sahiptir. Bu çizgi sayesinde öğretmenler yönetimin gücünü fark etmekte yönetim de bu gücü öğretmenlere istedik yönde yansıtmaktadır.

Okul yöneticileri karar alma sürecinin kurumun yönetilmesindeki en önemli virajlardan biri olduğunu ifade etmektedirler. Bir karar alırken oldu bitti mantığıyla karar almanın geri dönülmez problemlere yol açabilme ihtimalini düşündükleri için hassas hareket ederek yol haritası çıkardıklarını söylemektedirler. Yöneticiler önemli kararlara imza atarken ilk olarak okulun ve öğretmenlerin çıkarlarını gözetmektedirler. Fikir alışverişi yapılarak okulda beyin fırtınalarıyla, tüm öğretmenlerin birlikteliğiyle kurum kültürüne sahip çıkmaktadırlar. Yöneticiler öğretmenlerini çok iyi tahlil etmektedirler. Kimin hangi konuda uzmanlaştığını görüp hangi öğretmenden destek alacaklarını iyi hesaplamaktadırlar. Yöneticilerin kararlarında önemli bir kriter ise öğrenci durumlarıdır. Yöneticiler öğrencilerini ve velilerini iyi tanıyarak okul aile işbirliğini okul yönetiminde işlevsel hale getirerek yönetsel becerilerini geliştirmektedirler.

Yöneticiler örgütsel iletişim sürecinin merkezi konumunda yer almaktadır. Bu yüzden sürecin aksamadan ilerlemesi için mesajların iletileceği kanalları dikkatle seçmelidirler. Yöneticiler iletişim sürecinde ilk olarak problem durumunu dikkate almaktadırlar. Problem durumunu iyice kavrayan yöneticiler, problemi iletecek uzmanlara karar vermektedir. Yöneticiler idari bir durum karşısında yönetimdeki arkadaşlarıyla sorunları çözebileceklerini ifade etmişlerdir. Öğrencileri ilgilendiren konularda o öğrencilerin bulundukları sınıfların öğretmenleriyle ya da özel bir durum söz konusu ise rehber öğretmenle iletişime geçerek mesajlar iletilmektedir. Yöneticiler iletişim sürecinin ilerlemesinde tecrübeli öğretmenlerle etkileşim kurarken diğer öğretmenleri de ihmal etmemektedir. Eğer diğer öğretmenleri ihmal ederlerse okulda sert gruplar ve küslükler oluşma ihtimalinin doğacağını farkında olarak adım atmaktadırlar.

Yöneticiler okullarında istenmedik yönde gruplaşmalar olmadığını belirtmişlerdir, oluşan grupların hepsinin bir amaca hizmet ettiğini ve bu durum da okul kültürüne zarar vermediğini ifade etmişlerdir. Yöneticiler istendik grupların oluşması için yönlendirici etkilerde bulunmaktadır. Bu gruplar kurulduğunda hepsine eşit mesafede yaklaşmaktadırlar. Eşitlik sayesinde gruplar birbirlerine üstünlük kurmamakta ve okul çıkarları için hizmet etmektedir. Yöneticiler bu

grupların organizasyonunun her aşamasına hakim olduğu için oluşacak olumsuzlukta erken müdahale ederek okul ikliminin zarar görmesi engellemektedirler.

Yöneticiler okullarında önceki yıllarda problem yaşayan öğretmenlerin olduğunu fakat şu an böyle olumsuzluklar yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Eğer okullarında böyle bir durumla karşılaşırlarsa ilk verecekleri tepki uzlaştırmacılık olduğunu söylemişlerdir. Yönetim kademesinin bu tür durumlara müdahalede geç kalmasının, önüne geçilmez problemlere yol açabileceği düşünülürse birleştirici güçlerini kullanmalarının gerekliliğinin önem taşıdığını ifade etmektedirler. Yöneticiler birbirinden hoşlanmayan öğretmenlere yol gösterici şekilde davranıp bu tarz olaylar yaşayan öğretmenlerin paylaşımlarını artırma eğilimindedirler. Bu paylaşımları belirli bir noktaya kadar sağlayıp başarılı olmazlarsa daha tehlikeli olaylarla karşılaşmamak adına bu öğretmenleri birbirlerinden uzak tutmaya çalışmanın doğru olacağını belirtmektedirler.

Yöneticiler okullarında fikirleri alınmadan herhangi bir organizasyon olmadığını belirtmektedirler. Bu durum insani bir şekilde kendilerine öğretmenler tarafından önemsendiği duygusunu hissettirmektedir. Yöneticiler verecekleri fikirlerde öğretmenlerin heveslerini kırmaktan ziyade onları destekleyici bir yöneltme yaptıklarını ifade etmişlerdir. Okullarında diyalogun hakim olduğunu, bu diyalogun sağlanmasında uzman kişileri bir araya getirme rolünü üstlenip etkileşimlerini sağladıklarını söylemişlerdir. Bu durum yöneticilerin fikirlerine önem verilmesinin işlerin daha düzgün ve kurallara göre ilerlemesini sağlayıcı etkisini göstermektedir.

Yöneticiler okullarında bireysel davranan ve iletişime zorunlu haller dışında girmeyen öğretmenler olmadığını belirtmişlerdir. Fakat okullarında üçer ve dörder kişilik küçük grupların olduğunu söylemişlerdir. Bu gruplar birbirleriyle diyalog halinde olduğundan okulda öğretmenler arası kopukluklar bulunmamaktadır. Yönetim olarak yöneticiler bu gruplara eşit mesafelerde yaklaştıklarında okullarında izole durumda olan öğretmen olmayacağını ifade etmektedirler. Yöneticiler iletişim sürecinin ilerlemesinde örgüt kültürünü öğretmenlere hissettirirlerse iletişim

problemi yaşamayacaklarını belirtmektedirler. Bu yönetsel beceriler sayesinde okullarında çalışan öğretmenlerin her türlü organizasyonda bulunmak istediklerini böylece öğretmen, öğrenci ve yönetim olarak kurumdan ziyade aile ortamı yaratmakta olduklarını ifade etmektedirler.

5.1.3. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okullardaki Mesleki Destek ve Fikir Alışverişi Ağına İlişkin Sonuçlar

Okulların sosyal yapıları ve düzenlenen kurumsal işlemler her okulda farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar cinsiyet, kıdem, branş, okulun sahip olduğu fiziksel yapı, okul kültürü, liderlik algıları gibi birçok faktörün etkisiyle şekillenmektedir. Öğretmenler mesleki konularda destek almak için genellikle o konunun uzman kişisini tercih etmektedirler. Ağ içinde diğer aktörlere göre daha fazla bağ alarak ağın merkezi konumunda bulunan kişiler o ağın yıldızı olarak tanımlanan aktörlerdir. Bu okulda öğretmenlerin tercihleri incelendiğinde en çok bağı B – 1 kodlu aktör almıştır. Bu aktör okulun yönetim kademesinde bulunmaktadır. Aktörlerin tercihlerinin şekillenmesinde idari kuvvet öne çıkmıştır. Öğretmenler okullarında bulunan yöneticilerine güvenmekte ve mesleki açıdan konulara hakim olduklarını düşünmektedirler. Bir diğer yıldız aktör ise B – 3' tür. B – 3 okulda yönetimle işlerin yürütülmesini sağlayan bir aktördür. Okuldaki aktörlerin B – 3 kodlu aktörü seçmesindeki en önemli kriter bu öğretmenin kişilik olarak güvenilir olması ve mesleki olarak yenilikleri yakından takip etmesidir. Daha sonra ise seçilen aktör B – 2' dir. Bu aktör de yönetim kademesinde yer almakta ve öğretmenlerin her zaman ulaşabileceği şekilde okulda sürekli bulunmaktadır. Okuldaki mesleki destek konusunda yıldız aktörlerden ikisinin okul yönetiminden olması, okuldaki öğretmenlerin okul yönetiminin görevlerini düzgün ve anlaşılır şekilde yaptığını düşündüğünü göstermektedir. Öğretmenler tarafından seçilerek onaylanan bir okul yönetiminin kurumdaki her noktada destek sağladığı ve öğretmenlere ulaştığı görülmektedir.

Öğretmenlerin mesleki ilişkilerdeki bir diğer seçim kriteri de zümrelerdir. Öğretmenler okul yönetiminin yanında zümre arkadaşlarını da tercih etmişlerdir. Bu durum zümreler içi iletişimin sorunsuz bir şekilde sürdüğünün bir göstergesidir. Öğretmenler tercih yaparken cinsiyet faktörüyle çok ilgilenmemişlerdir. Çünkü mesleki ilişkilerde cinsiyetten çok problemlerin çözümü ve fikir alışverişi önemsenmektedir. Aktörlerin tercihlerini etkileyen bir başka etmen ise kıdem yılıdır. Öğretmenlerden başta kıdem yılı fazla olan öğretmenleri seçmeleri beklense de öğretmenler genel olarak aynı kıdem yılına sahip arkadaşlarını seçmişlerdir. Bu durum okuldaki kıdemli öğretmenlerin genç öğretmenlere mesleki ilişkiler noktasında çok yakın durmadığını göstermektedir. Aktörlerin mesleki ilişkiler ve fikir alışverişi ağı tercihlerindeki bir diğer kriter ise arkadaşlık ilişkileridir. Aktörler fikir alışverişi yaparken sosyal hayatta da görüştükleri arkadaşlarını tercih etmektedirler. Bu durum onların iletişim kurma noktasında kendilerini rahat hissetme isteklerinden kaynaklanmaktadır.

Okuldaki mesleki destek ve fikir alışverişi ağında hiç tercih edilmemiş izole aktörlerde bulunmaktadır. Bu aktörler B – 8, B – 22, B – 23, B – 25’ tir. Bu aktörlerin ortak özellikleri kıdem yıllarının az olması ve bu öğretmenlerin okuldaki diğer öğretmenlere göre fazla parlamamalarıdır. Aktörler mesleki olarak destek almak istediklerinde bu aktörlere ulaşana kadar yaşadıkları problemler başka aktörler tarafından çözülmektedir. Bu aktörler mesleki destek ve fikir alışverişi konusunda tercih edilemese bile grupların dışında kalmamaktadır, çeşitli gruplara aktif olarak katılabilmektedirler. Bu aktörlerin içinde kuruma yeni katılmış öğretmenler de vardır, kurum kültürüne adapte olabilmeleri için zamana ihtiyaçları bulunmaktadır. Öğretmenler zamanla okul iklimine alışıp kurum kültürünü benimsediklerinde tercih edilme oranları artış gösterecektir.

5.1.4. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okullardaki Arkadaşlık İlişkileri Ağına İlişkin Sonuçlar

Okuldaki öğretmenler arası mesleki destek ve fikir alışverişi ilişkilerinin yanında arkadaşlık ilişkileri de kurulmaktadır. Öğretmenler okul içerisinde veya okul dışında görüşerek gündelik hayatlarına devam etmektedirler. Öğretmenlerin arkadaş seçimleri belirli kriterlere dayanmaktadır. Bunlar cinsiyet, yaş, branş, okulda beraber geçirdikleri zaman, sosyal çevre benzerlikleri gibi etmenler olarak sıralanabilir.

Her ağda olduğu gibi arkadaşlık ağlarında da yıldız ve izole bireyler bulunmaktadır. Okulun birçok öğretmeni tarafından arkadaş olabilecek aktör olarak nitelendirilerek en çok bağı olan bireyler B – 1, B – 3, B – 4, B – 5’ tir. Bu aktörlerden B – 1 okulun idari kademesinde bulunmaktadır. Öğretmenler tarafından en çok seçilen bireylerden biri olması yönetsel süreçlerde tüm öğretmenlere karşı iletişim kanallarının açık olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu aktörün yönetimde demokratik bir yol izlediğini ve öğretmenlerin kendisinden uzak durup çekinmediğini görebiliriz. B – 3 okuldaki mesleki destek ve fikir alışverişi ağının yıldızlarından olan bir öğretmendir. Bu aktör okulda öğretmenler tarafından çok sık görülmektedir. Öğretmenler bu aktörü herhangi bir öğrenciyle ilgili ya da bireysel sorunlarda kolayca bulabilmektedir. Bu durum bu aktörün diğer aktörlerle daha sıkı ilişkiler kurmasını sağlamaktadır. B – 4 okulda tüm öğretmenler tarafından sevilmektedir. Bu aktör branş olarak en çok öğretmenin olduğu branşın öğretmenidir fakat bu aktör herkese eşit mesafede yaklaşp kıdemli ve genç öğretmenlerle birlikte olabilmektedir. B – 5 ise okulun proje işlerini yürütmektedir. Bu aktör okulda çok zaman geçirdiği için her branşın proje ekibiyle etkileşim içinde olarak arkadaşlık ilişkilerini geliştirmektedir. Tüm öğretmenlerle samimi ilişkiler geliştirerek tercih edilmesi için gereken dostlukları kurmuştur.

Okulda öğretmenler arası arkadaşlık tercihlerinde cinsiyete göre de şekillenmeler görülmektedir. Kadın öğretmenler daha çok kadınları, erkek öğretmenler ise erkekleri tercih etmiştir. Bu durumda öğretmenlerin zamanlarının çoğunu geçirdikleri öğretmenler odasının yerleşim düzeninin etkisi olduğu görülmektedir. Erkek ve kadınların masalarının ayrı olması onların karşılıklı birbirlerini dinleyip konuşmalarına engel olmaktadır. Okulda arkadaşlık ilişkisi tercihinde göze çarpan izole gruplaşmalar olduğudur. Okuldaki bazı öğretmenler

sadece birbirlerini seçmişlerdir. Bu öğretmenler, öğretmenler odasına çok sık uğramamakta, kendileri için seçtikleri başka bir odada beraber zaman geçirmektedirler. Bu durum diğer öğretmenlerle gerekli olduklarında konuşma gibi karşılıklı bağların olmayacağı bir ortam yaratmaktadır. Bu durum kurum kültürüne genel olarak zararı olmayan bir hava yaratsa da öğretmenlerin birlikte olup zaman geçirme fikrinden uzaklaşmalarına sebep olmaktadır.

Okulda izole olarak bulunan arkadaşlık ilişkisi ağında tercih edilmeyen üç aktör bulunmaktadır. Bunlar B – 7, B – 8, B – 9’ dur. Bu aktörlerden ikisi okula bu sene başında katılmışlardır. Bu öğretmenler mesleki destek ve fikir alışverişi ağında tercih edilmiş olsalar bile arkadaşlık ilişkilerini daha kuramamışlardır. Bu da karşımıza kurum kültürüne ait olabilmek için zaman faktörünü çıkarmaktadır. Okulda arkadaş olan öğretmenler kuruma yeni katılan öğretmenleri çok kolay gruplarına katmamaktadır fakat izole öğretmen sosyal aktivitelere katılmaya istekli ise her gruptan olumlu bir karşılık alacaktır. B – 9 ise diğer öğretmenlere göre daha kıdemlidir. Kendisiyle aynı yaş grubunda ve aynı cinsiyette bir öğretmen olmadığından genç öğretmenlerle gündelik konularda zaman geçirmektedir. Okulda genel olarak genç aktörler gençlerle, kıdemli aktörlerde kıdemlilerle arkadaşlık bağı kurmayı tercih etmektedir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde okullardaki iletişim sürecinin sosyal ağ kuramı bağlamında değerlendirilmesine ait bulgulara yönelik önerilere ve bu alanda yeni arayışlar içinde olacak araştırmacılara ait tavsiyelere yer verilmiştir.

5.2.1. Araştırma Bulgularına Yönelik Öneriler

- Okul yöneticileri okullarında kurmuş oldukları iletişim ağını daha da genişleterek kendilerini izole hisseden öğretmenlere ulaşabilirler.

- Okul yöneticileri okullarındaki tüm öğretmenleri aynı alanda toplayacak fiziki ortamı yaratabilmelidir.
- Okul yöneticileri okuldaki tüm öğretmenlerin aktif olarak rol alabilecekleri etkinlikler düzenlemelidir.
- Okul yöneticileri okullarındaki lider öğretmenleri belirleyip onlarla yönetsel konularda işbirliği yapabilmelidir.
- Okul yöneticileri görevlerinin gereklerini yerine getiren öğretmenlere ödüllendirme, görevlerini yaparken aksamalara sebep olan öğretmenlere yaptırım uygulamalıdır.
- Okul yöneticileri halihazırda yönetim süreçlerine yansıttıkları tüm öğretmenlere eşit davranma alışkanlıklarını devam ettirmelidirler.
- Okul yöneticileri öğretmenlerin aralarındaki ilişkilerinde işbirliği ve yardımlaşma becerilerini geliştirici ve destekleyici davranışlarda bulunmalıdırlar.
- Okuldaki öğretmenler sosyal ağlarına, yeni gelen öğretmenleri katmak konusunda istekli olmalıdırlar.
- Tecrübeli öğretmenler genç öğretmenlerin enerjilerine anlayış gösterip onlarla etkileşim içinde olmalıdırlar.
- Öğretmenlerin gündelik sohbetlerinde cinsiyet eğiliminden ziyade tüm öğretmenlerin birbiriyle sohbet etme sıklıkları artırılabilir.
- Öğretmenler yönetim tarafından verilen görevleri yerine getirme konusunda şu anda oldukları gibi istekli olmaya devam etmelidirler.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Her okulun sosyal ağı farklı yapı sergileyeceği için aynı sosyal yapıya sahip okulları bulup karşılaştırmak zor olacağından örneklem okul sayısı artırılarak derinlemesine incelemeler yapılabilir.
- Araştırmalarda iletişim sürecinin paydaşlarından yola çıkılıp sosyal ağ analizi yöntemi kullanılarak sosyal ağ aktörlerinin rolleri ve ağları oluşturan bağların nitelikleri detaylarıyla bulunabilir.

- Araştırmada yerleşim yerindeki öğretmen sayısı en fazla olan okullardan biri seçilmiştir. Öğretmen popülasyonu fazla olan okullar tercih edilirse daha fazla çeşitlilik elde edilebilir.
- Araştırmada cinsiyet olarak bir tarafın diğerine baskın sayıda olduğu, gruplar yerine öğretmen sayısının cinsiyet açısından eşit ya da eşite yakın olduğu kurumlar tercih edilebilir.
- Araştırmaya katılacak öğretmenlerin aynı yaş grubunda olması çeşitliliği azaltacağı için genç ve kıdemli öğretmenlerin sayılarının eşit ya da eşite yakın olduğu kurumlar tercih edilebilir.
- Araştırmada sadece bir Anadolu Lisesi'yle durum çalışması yapılarak veriler toplanmıştır. Aynı eğitim kademesinin farklı yapıda olan okullarında araştırma yapılabilir.
- Araştırma için ilkokul, ortaokul, lise kademelerinden öğretmenler seçilerek eğitim kurumları birbiriyle karşılaştırılıp genellemelere ulaşılabilir.
- Araştırmada nitel veri toplama yöntemleriyle veri toplanmıştır. Nitel ve nicel araştırmanın birlikte yapılacağı karma araştırma yöntemi kullanılabilir.
- Araştırma sadece Tekirdağ ilindeki Anadolu Lisesi'nde gerçekleştirilmiştir. Aynı ilin farklı ilçelerindeki Anadolu Liselerinde de araştırmalar yapılarak ilçelerin sosyo – ekonomik durumlarının okullardaki iletişim sürecine ve sosyal ağ algılarına etkileri incelenebilir.
- Araştırma sadece Tekirdağ ili ile sınırlandırılmıştır. Araştırma daha büyük örnekleme sahip olan şehirlerde yapılabilir.

KAYNAKÇA

Acar, (2004). *Örgütsel Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Açıkalın, A., Turan, S. (2018). *Bir Anlam Köprüsü İnşa Etme Aracı Olarak Okullarda Etkili İletişim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2011). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Akyazı, T. E. (2014). Girişimcilik Sürecinde Sosyal Sermaye ve Sosyal Ağlar ile İç Girişimcilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akkoç, B. (2012). Sosyal Ağ Analizi İçin Bayes Ağlarının Kullanımı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Annak, B. B. (2005). Sosyal Destek, Sosyal Ağ, Yaşam Kalitesi ve Yaşam Doyumu: Duygu-Durum ve Anksiyete Bozukluğu Tanısı Alan Kişiler ve Düzenli Hemodiyaliz Tedavisi Gören Hastalar Açısından Bir Karşılaştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Argon, T., Eren A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Basın Yayın Dağıtım.

Argon, T., Zafer D. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Sürecinde Yaşadıkları Problemler (Nitel Bir Çalışma). *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 99-122.

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

Barlı, Ö., Avcı, İ. (2016). *İletişim Yönetimi Genel, Teknik ve Kuramsal İletişim*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Başaran, İ. E., (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargı Matbaası.

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

Başaran, İ. E., (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

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

Bozkurt, F. (2010). Yatılı İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Budak, G., Budak, G., (2010). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Bulut, R.C., (2019). Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin İletişim Becerileri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Carolan, B. V. (2014). *Social Network Analysis and Education: Theory, Methods and Applications*. C.A.: Sage

Çakmak, Ş., (2013). Bir Eğitim Yönetim Sisteminin Sosyal Ağ Bağlamında Kullanılabilirlik Analizi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü.

Çınar, O. (2010). Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-276.

Çitçi, U.S., (2011). Örgüt Teorilerinde Yöneticinin Yeniden Konumlandırılması İçin Bir Araç Olarak Sosyal Ağlar. *Yayımlanmamış Doktora Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çubukçu, Z., Döndar, İ. (2003). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 157.

Çulha, S., (2008). Genel Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Bakış Açısından Örgüt İçi İletişim Sürecinde Yaşadıkları Sorunların ve Bu Sorunlarla Başa Çıkma Yollarının Değerlendirilmesi (Mersin İli Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dağ, İ., (2015). Sosyal Ağ Kuramları Bağlamında Motivasyonun Ortaöğrenim Öğrencilerinin Akademik Başarıları Üzerinde Etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dağlı, A., (2018). *Teoriden Uygulamaya Örgütsel İklim*. Ankara: Pegem A Yayınları.

Daly, A.J., (2010). *Social Network Theory and Educational Change*. M.A.: Harvard Education Press

Daly, A.J., (2019). Sosyal Ağ Teorisi ve Eğitimde Değişim. (Çev. T. Çalık, E. Er). Ankara: Pegem Akademi.

Demir, K., Yılmaz, K. (2018). *Yönetim ve Eğitim Yönetimi Kuramları*. Ankara: Pegem A Yayınları.

Doğan, H. A., (2010). Çevrimiçi Öğrenme Topluluklarının Sosyal Ağ Analizi: Bir Öğretmen Forumu Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Elma, C., Demir, K. (2014). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Elmacıoğlu, T. (2003). *Hayatın Bütününde Başarı*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Er, E. (2017). İlköğretim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmen İlişkilerinin Sosyal Ağ Analizi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Erdoğan, İ. (2006). Okul Yöneticilerinin Genel Özellikleri ve Yöneticilik Tutumlarıyla İlgili Bir Araştırma. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 103-118.

Eren, Z. (2019). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgüt Yapılarının Sosyal Ağ Analizi: Öneri ve Güven Ağları Örneği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(4).

Eren, Z., Kırıl, E. (2019). Sosyal Ağ Analizi ve Eğitim Araştırmalarında Kullanımı. Çelik, E. B., Kırıl, E., Çilek, A. (Der.), *Eğitimden Kareler* içinde (ss. 308 – 354). Ankara: EYUDER.

Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi Anlama*. Ankara: Pozitif Matbaacılık.

Güneş, E.P.U., (2014). Uzaktan Eğitim Lisansüstü Programların Teknoloji Boyutunun Yapılandırılması: Dönüşümcü Sosyal Ağ Sentezi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Gürsakal, N. (2009). *Sosyal Ağ Analizi*. Bursa: Dora Basım Yayım Dağıtım.

Güven, B. (2016). *Etkili İletişim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Hangül, Ş. (2018). Okullardaki Sosyal Yapı ve Doğal Liderlik Süreçlerinin Sosyal Ağ Teorisi Perspektifinden İncelenmesi: Bir Durum Çalışması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Hoşgörür, V. (2007). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Kaya, A. (2016). *Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

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

Keser, N. (2018). Hayat Boyu Öğrenmeye ve İlişkin Araştırmaların Sosyal Ağ Analizi ile İncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Elâzığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Konan, N. (2015). *Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Küpelı, E. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin İletişim Becerileri ve Öz Yeterlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

M.E.B. (1973). Milli Eğitim Temel Kanunu, “1739 Sayılı Kanun”, Resmi Gazete, 14574, 24 Haziran, 1973.

Miles, J. A. (2012). Management and Organization Theory. San Francisco: Jossey-Bass.

Moolenaar, N.M, (2012). A social Network Perspective On Teacher Collaboration In Schools: Theory, Methodology, And Applications. *American Journal of Education*, Vol. 119, No. 1, 7-39.

Öksüz, C., (1997). İlköğretim Okulları Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlilikleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özan, M. B. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (24).

Şahin, C.N., (2017). Ortaokullarda Lisansüstü Eğitim Alan Yöneticilerin Örgütsel İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışlarının Analizi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şeker, A., (2000). Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Becerileri İle Sınıf Atmosferi Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şişman, M. (2012). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı (Etkili Okullar)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M., Uysal, Ş., (2012). Okullarda Kültür ve İklim. Hoy, W. K., Miskel, C. G. içinde, Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Şişman, M. (2018). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. (2019). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tarku, E., (2014). Öğretim Elemanlarının Sınıf İçi İletişim Süreci. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Taymaz, H. (2001). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tunçay, S.S., Özer, P.S. (2017). Asil-Vekil İlişkilerinin Kültürel Bağlamda Sosyal Ağ Kuramı Çerçevesinde Sosyal Ağ Analizi Kullanılarak İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9/2, 478-510.

Tutar, H., Yılmaz, M.K. (2013). *İletişim (Genel ve Örgütsel Boyutuyla)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Uzun, T., Ayık, A. (2016). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2).

Vural, İ. (2014). *İletişim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Yin , R. K. (2009). Case Study Research Design and Methods Fourth Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Wasserman, S., Faust, K. (1994). *Social Network Analysis Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Pres.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2018). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

Ek – 1: Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Formu

Ek – 2: Araştırma Uygulaması İnceleme Raporu

Ek – 3: Yönetici Görüşme Formu

Ek – 4: Öğretmen Görüşme Formu

Ek – 5: Gözlem Formu



EK – 1

T.C.
TEKİRDAĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 43996270-44-E.24346141
Konu : Anket Uygulaması

09/12/2019

VALİLİK MAKAMINA

İlgi :Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 27/11/2019 tarih ve 165707 sayılı yazısı.

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mehmet AYDUĞAN'ın "Okullardaki İletişim Sürecinin Sosyal Ağ Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi" başlık tez çalışmasında, İlimiz Malkara İlçesi Gazi Ömer Bey Anadolu Lisesi ve Malkara Anadolu Lisesinde görev yapan Eğitim Yöneticilerine ve Öğretmenlerine yönelik anket uygulama isteği, ilgi yazı ile Müdürlüğümüze bildirilmiştir.

Söz konusu araştırma uygulaması, Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup anketin uygulanmasında bir sakınca görülmediği, yapılacak çalışmalar sonucunda hazırlanacak raporun Müdürlüğümüze gönderilmesinin uygun olacağı bildirilmiştir.

Bu kapsamda onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen, uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan anket sorularının eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde, okul müdürlerinin koordinesinde ve kontrolünde, gönüllülük esas olmak kaydıyla Yukarıda belirtilen söz konusu okullarda Eğitim Yöneticilerine ve Öğretmenlerine yönelik olarak, **Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2017/25 sayılı "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" konulu genelgesine** göre gerçekleştirilmesi, Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olurlarınıza arz ederim.

Ersan ULUSAN
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- 1- İl İnceme Raporu (1 Sayfa)
- 2- Uygulama ölçekleri (7 Sayfa)
- 3-Dilekçe ve Gözlem Formu (2 Sayfa)

OLUR
09/12/2019

Dr. Abdullah KALKAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK – 2

“Okullardaki İletişim Sürecinin Sosyal Ağ Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi” KONULU ARAŞTIRMA UYGULAMASI İNCELEME RAPORU

ARAŞTIRMACI : Mehmet AYDUĞAN

KURUM : TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

Tekirdağ ili, Malkara ilçesine bağlı bulunan Gazi Ömer Bey Anadolu Lisesi ve Malkara Anadolu Lisesi’nde görev yapan gönüllü eğitim yöneticilerine ve öğretmenlerine yönelik “Okullardaki İletişim Sürecinin Sosyal Ağ Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi” konulu araştırma anketinin uygulanmasında bir sakınca olmadığı değerlendirilmiştir. Anket çalışmalarının eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde yapılması ve sonuçlarının bir rapor halinde Milli Eğitim Müdürlüğüne gönderilmesi uygun olacaktır.

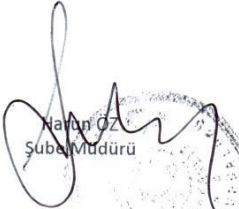
Bu çerçevede; Araştırma uygulamalarının Milli Eğitim Bakanlığı’nın 22.08.2017 tarih, 35558626-10.06.01-E.12607291 sayılı “Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri” konulu genelgeye uygun biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Genelgeye uyulmadan yapılan çalışmalardan araştırmacı sorumludur.

İNCELEME TARİHİ: 05.12.2019

İNCELEYENLER:


Gizem ÇAKAL
Ar-Ge Birimi


R.Serkan GÜRSEL
Ar-Ge Birimi


Nalan Öz
Şube Müdürü

Araştırmanın Uygulanacağı Okullar:

Tekirdağ ili, Malkara ilçesine bağlı bulunan Gazi Ömer Bey Anadolu Lisesi ve Malkara Anadolu Lisesi.

EK – 3

YÖNETİCİ GÖRÜŞME FORMU

Yer:**Tarih:**/...../.....**Başlangıç zamanı:****Bitiş zamanı:****Görüşmeci:****Görüşülen kişinin kodu:**

Merhaba,

İsmim Mehmet AYDUĞAN ve Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim. ‘Okullardaki İletişim Sürecinin Sosyal Ağ Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi’ isimli yüksek lisans tez çalışmamda sizlerin de görüşlerinizi almak istiyorum. Vermiş olacağınız cevapların çalışmama katkısı çok önemlidir. Konuyla ilgili hazırlamış olduğum görüşme formuna içtenlikle cevap vermeniz çalışmanın amacına ulaşmasında katkı sağlayacaktır. Görüşmede kimlik bilgileriniz gizli tutulacak ve vermiş olduğunuz cevaplar sadece çalışma kapsamında kullanılarak değerlendirilecektir.

- Eğer izin verirsiniz görüşmenin daha hızlı olması ve konuşmalarımızın eksiksiz olarak çalışmada yer alması için görüşmeyi ses kayıt cihazı ile kayıt altına almak istiyorum.
- Ayrıca görüşme esnasında önemli bulduğum yerleri not almak istiyorum.
- Görüşme başlamadan önce konu ile ilgili sormak istediğiniz bir şey veya belirtmek istediğiniz düşünce var mı?
- Görüşme yaklaşık 30 dakika sürecektir izniniz olursa başlamak istiyorum.

YÖNETİCİ GÖRÜŞME SORULARI

1. Bir yönetici olarak, okulunuzdaki diğer yöneticiler ile olan iletişiminizi genel olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Bir yönetici olarak, okulunuzdaki öğretmenlerle olan iletişiminizi genel olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?
3. İletişim sürecinin insanların birbirleriyle olan ilişkilerin şekillenmesi, bilgi aktarılması, yeniliklerin kavranması, kişilerin ait olma ihtiyaçlarının karşılanması gibi amaçlara sahip olduğu düşünüldüğünde, görevinizle ilgili kararlar alırken hangi yolları izlersiniz?
4. Okulların bir kurumdan ziyade geniş katılımlı bir örgütsel yapı olduğu düşünüldüğünde, okulunuzda örgütsel iletişim süreçlerinin sağlıklı işlemesi için hangi koda sahip kişilerle etkileşim içinde bulunursunuz? Bu kişileri seçerken hangi kriterleri dikkate alırsınız?
5. Okulunuzda çeşitli değişkenler yüzünden istendik ya da istenmedik gruplar oluşmakta mıdır?
 - a. Evet ise, oluşan bu grupların iletişimleri nasıldır? Kendinizi bu iletişim sürecinin neresinde görürsünüz?
 - b. Hayır ise, istendik yönde davranışlar gösteren gruplar kurulması için hangi davranışları gösterisiniz?
6. Okulunuzda birbirini çok iyi tanımayan ya da birbirinden hoşlanmayan iki öğretmen olduğunu hayal edin. Bu durumda tutumunuz ne olurdu?
7. Okulunuzda tüm öğretmenler ya da kurulan mesleki gruplarda yaşanan olumlu ya da olumsuz durumlarda fikirlerinizin alındığı olur mu?

- a. Evet ise, yönetici olarak fikirlerinizin önemsendiğini hisseder misiniz? Hangi yönde telkinlerde bulunursunuz?
 - b. Hayır ise, okulunuzda fikirlerinin önemsendiği kişilerin kodları nelerdir? Sizce bu kişilerin hangi özelliğinden dolayı fikirleri dikkate alınmaktadır?
- 8.** Okulunuzdaki örgütsel iletişim sürecinde bireysel davranan, iletişime zorunlu haller dışında girmeyen bireyler var mıdır?
- a. Evet ise, bu tarz davranışlar gösteren kişilerin örgüt kültürünü özümsemelerini sağlamak için neler yaparsınız?
 - b. Hayır ise, bu tarz davranışlar gösteren kişilerin okulunuzda olmamasını nelere bağlıyorsunuz? Sizin bu noktadaki yönetsel becerilerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?
- 9.** Okulunuzda mesleki konularda fikir alışverişinde bulunduğunuz, yardım aldığınız, danıştığınız okul yöneticilerinden ya da öğretmenlerden sizin için ilk üç sırada yer alanların kodlarını söyler misiniz?
- 10.** Okulunuzda samimi olduğunuz, okul dışında da görüştüğünüz, yakın arkadaş olarak isimlendireceğiniz yöneticilerinden ya da öğretmenlerden sizin için ilk üç sırada yer alanların kodlarını söyler misiniz?

Yönetici görüşme formu soruları bitmiştir. İlginize teşekkür ediyorum.

EK – 4

ÖĞRETMEN GÖRÜŞME FORMU

Yer:**Tarih:**/...../.....**Başlangıç zamanı:****Bitiş zamanı:****Görüşmeci:****Görüşülen kişinin kodu:**

Merhaba,

İsmim Mehmet AYDUĞAN ve Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim. ‘Okullardaki İletişim Sürecinin Sosyal Ağ Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi’ isimli yüksek lisans tez çalışmamda sizlerin de görüşlerinizi almak istiyorum. Vermiş olacağınız cevapların çalışmama katkısı çok önemlidir. Konuyla ilgili hazırlamış olduğum görüşme formuna içtenlikle cevap vermeniz çalışmanın amacına ulaşmasında katkı sağlayacaktır. Görüşmede kimlik bilgileriniz gizli tutulacak ve vermiş olduğunuz cevaplar sadece çalışma kapsamında kullanılarak değerlendirilecektir.

- Eğer izin verirsiniz görüşmenin daha hızlı olması ve konuşmalarımızın eksiksiz olarak çalışmada yer alması için görüşmeyi ses kayıt cihazı ile kayıt altına almak istiyorum.
- Ayrıca görüşme esnasında önemli bulduğum yerleri not almak istiyorum.
- Görüşme başlamadan önce konu ile ilgili sormak istediğiniz bir şey veya belirtmek istediğiniz düşünce var mı?
- Görüşme yaklaşık 30 dakika sürecektir izniniz olursa başlamak istiyorum.

ÖĞRETMEN GÖRÜŞME SORULARI

1. Bir öğretmen olarak, okulunuzdaki yöneticiler ile olan iletişiminizi genel olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Bir öğretmen olarak, okulunuzdaki diğer öğretmenlerle olan iletişiminizi genel olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?
3. İletişim sürecinin insanların birbirleriyle olan ilişkilerin şekillenmesi, bilgi aktarılması, yeniliklerin kavranması, kişilerin ait olma ihtiyaçlarının karşılanması gibi amaçlara sahip olduğu düşünüldüğünde, mesleğinizle ilgili kararlar alırken hangi yolları izlersiniz?
4. Okulların bir kurumdan ziyade geniş katılımlı bir örgütsel yapı olduğu düşünüldüğünde, okulunuzda örgütsel iletişim süreçlerinin sağlıklı işlemesi için hangi koda sahip kişilerle etkileşim içinde bulunursunuz? Bu kişileri seçerken hangi kriterleri dikkate alırsınız?
5. Okulunuzda çeşitli değişkenler yüzünden istendik ya da istenmedik gruplar oluşmakta mıdır?
 - a. Evet ise, oluşan bu grupların iletişimleri nasıldır? Kendinizi bu iletişim sürecinin neresinde görürsünüz?
 - b. Hayır ise, örgütsel bir organizasyonda bir grup çalışması yapılması için hangi davranışları gösterisiniz?
6. Okulunuzda yeni göreve başlamış bir öğretmene karşı ilk tutumunuz ne olurdu? Onun okula alışması ve kurum kültürünü tanıyıp alışması için neler yaparsınız?
7. Okulunuzda birbirinden hoşlanmayan ve sorun yaşayan öğretmenler olduğunu düşünün bu durumda ortaya çıkan olumsuzluğu gidermek için neler yaparsınız? Hangi koda sahip kişilerden destek alırsınız?

8. Okulunuzda yapılacak bir etkinlikte veya kurulan mesleki gruplarda yapılacak olumlu işlerde ya da olumsuz olayların çözümünde fikirlerinizin alındığı olur mu?
- Evet ise, öğretmen olarak fikirlerinizin önemsendiğini hissedermisiniz? Bu durum karşısında hangi yönde telkinlerde bulunursunuz?
 - Hayır ise, okulunuzda fikirlerinin önemsendiği kişilerin kodları nelerdir? Sizce bu kişilerin hangi özelliğinden dolayı fikirleri dikkate alınmaktadır?
9. Okulunuzdaki örgütsel iletişim sürecinde bireysel davranan, iletişime zorunlu haller dışında girmeyen öğretmenler var mıdır?
- Evet ise, bu tarz davranışlar gösteren öğretmenlerin örgüt kültürünü özümsemelerini sağlamak için neler yaparsınız?
 - Hayır ise, bu tarz davranışlar gösteren kişilerin okulunuzda olmamasını nelere bağlıyorsunuz?
10. Okulunuzda mesleki konularda fikir alışverişinde bulunduğunuz, yardım aldığınız, danıştığınız okul yöneticilerinden ya da öğretmenlerden sizin için ilk üç sırada yer alanların kodlarını söyler misiniz?
11. Okulunuzda samimi olduğunuz, okul dışında da görüştüğünüz, yakın arkadaş olarak isimlendireceğiniz yöneticilerinden ya da öğretmenlerden sizin için ilk üç sırada yer alanların kodlarını söyler misiniz?

Öğretmen görüşme formu soruları bitmiştir. İlginize teşekkür ediyorum.

EK – 5

AYRINTILI GÖZLEM FORMU	
YER:	GÖZLEM NO:
TARİH:	SAYFA NO:
SAAT:	TOPLAM SATIR:
İZLENEN OLAY:	İZLENEN VERİ TÜRÜ:
İZLENEN KİŞİLER:	

İZLENEN OLAY SIRASI	SATIR	İZLENEN OLAY VERİSİ	GÖZLEMÇİ YORUMU

SAYFA YORUMU: