



**KKTC**

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ  
VE PLANLAMASI ANA BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİ İLE OLAN  
İLİŞKİLERİNDEKİ İLETİŞİMSEL ETKİLİLİKLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Şenay KEBAPÇI**

**Danışman: Doç. Dr. Cem BİROL**

**Lefkoşa  
Haziran, 2010**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼ę¼'ne,

Bu alışma, j¼rimiz tarafından.....Eğitim Y¼netimi.....Anabilim Dalında  
Y¼KSEK LİSANS TEZİ ALIşMASI RAPORU olarak kabul edilmiştir.

(Adı Soyadı)

(İmza)

Başkan

Doç. Dr. Cem Biröl

Üye

Doç. Dr. Fatoş Silmen

Üye

Yrd. Doç. Dr. Engin BİSE

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ¼đretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.16/04/2010



## ÖNSÖZ

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Bölümü Yüksek Lisans programının gereği olarak hazırlanan bu araştırma, okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililik düzeylerini belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde problemin amaç, önem, sınırlılıklar ve tanımlar; ikinci bölümde yönetsel iletişim kavramları ve konu ile ilgili araştırmalar; üçüncü bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizi; dördüncü bölümde araştırma bulguları ve bulgular ile ilgili yorumlar; beşinci bölümde sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililik düzeylerini belirleyen bu araştırma mevcut durumu ortaya koymak amacı ile yapılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin cinsiyet, hizmet yılları ve örgün eğitimde görev yaptıkları okul türlerine göre yöneticilerin iletişimsel etkililiklerini algılama durumlarına yönelik mevcut durum analizini yansıtması açısından önemlidir. Araştırmada ulaşılan sonuçlardan KKTC Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığının da yararlanacağı değerlendirilmektedir. Araştırmanın her aşamasında, özellikle anketlerin Bakanlık kanalı ile uygulanmasında ve analiz sonuçlarının alınmasında değerli görüş ve katkılarını aldığım tez danışmanım Doç. Dr. Cem Birol'a anket sonuçlarının hazırlanması ile geçerlik ve güvenilirliğinin tespitinde katkıda bulunan Eğitim İstatistik ve SPSS Uygulamaları ders hocam Doç. Dr. Şener Büyüköztürk'e ve bana desteklerini esirgemeyen aileme ve yakınlarıma teşekkür ederim.

Şenay Kebapçı

## ÖZET

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİ İLE OLAN İLİŞKİLERİNDEKİ İLETİŞİMSEL ETKİLİLİKLERİ

Kebapçı, Şenay

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cem Birol

Haziran 2010, 128 sayfa

Bu çalışmada Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı liselerde, okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililiklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modeli niteliğinde olan araştırmanın evreni 2009 – 2010 öğretim yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki Liselerde görev yapan öğretmenlerden oluşturulmuştur. Araştırmanın örnekleminde Genel Liselerden üç, Meslek Liselerinden üç ve Kolejlerden üç okul olmak üzere Lefkoşa, Gazimağusa ve Güzelyurt İlçelerindeki toplam dokuz Lisedeki 362 öğretmen yer almıştır. Örneklem grubuna araştırmacı tarafından hazırlanan ve Doç. Dr. Şener BÜYÜKÖZTÜRK tarafında güvenilirlik ve geçerliliği sağlanan 58 maddelik iletişimsel etkililik ölçeği uygulanmıştır.

Elde edilen veriler, bilgisayar ortamında, SPSS istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. Okul yöneticilerinin, öğretmenleri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililiklerine ilişkin veriler ölçek ve madde bazında, betimsel istatistik tekniklerinden ortalama puan ve yüzde kullanılarak değerlendirilmiştir. Madde bazında saptanan ortalama puanlar, her maddenin ifade ettiği konuda okul yöneticilerinin, öğretmenleri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililik düzeyinin bir göstergesi olarak yorumlanmıştır. Bu düşünce çerçevesinde yüksek ortalama puana veya yüzdeye sahip ilgili madde, okul yöneticilerinin görece olarak etkin şekilde gösterdikleri davranış biçimini, düşük ortalama puana veya yüzdeye sahip madde, okul yöneticilerinin görece olarak yetersizlik gösterdiği davranış biçimini ifade eder şeklinde yorumlanmıştır. Öğretmenlerin; cinsiyetlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacı ile t-testi, kurumda buldukları süreler göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacı ile ANOVA testi ve okul türlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacı ile ANOVA testi uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgularda cinsiyete göre, erkek ve bayan öğretmenlerin okul yöneticileri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel algılarında, farklılık (erkek öğretmenler lehine) olduğu, öğretmenlerin kurumda buldukları süreler göre görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı ve Meslek Liselerindeki öğretmenlerin, Kolej ve Genel Liselerdeki öğretmenlere göre okul yöneticileri ile ilişkilerindeki iletişimsel algılarında anlamlı bir farkın (Meslek Liseleri aleyhine) olduğu tespit edilmiştir.

## ABSTRACT

### COMMUNICATIVE EFFECTIVENESS OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THEIR RELATIONS WITH TEACHERS

Kebapçı, Şenay

Master Thesis, Institute of Educational Sciences

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Cem Birol

June 2010, 128 pages.

This study has the objective of identifying the communicative effectiveness of school administrators in their relations with teachers across the upper secondary schools under the Ministry of National Education, Youth and Sport of the Turkish Republic of Northern Cyprus. In a relational screening model, the research universe has been composed of teachers working in the upper secondary schools of the Turkish Republic of Cyprus in the 2009-2010 teaching year. 362 teachers took part in the study, with the research sampling containing nine upper secondary schools in total (three General Lycees, three Vocational Lycees, and three Public Colleges) in the towns of Nicosia, Famagusta, and Guzelyurt. The sample group has been surveyed through a communicative effectiveness scale of 58 items prepared by the researcher and verified by Doç. Dr. Şener BÜYÜKÖZTÜRK who conducted the reliability analysis.

The data obtained have been computed with the use of the SPSS statistical software. Communicative effectiveness data of school administrators in their relations with teachers have been evaluated on the basis of the scale and on item by item basis, using the quantitative statistical methods of average point and percentage point. Average points identified on the basis of items have been interpreted so as to indicate the communicative effectiveness level of school administrators within the domain which each item observes. As such, those items which identify a high average point or percentage point have been interpreted as an indication that school administrators demonstrate high effectiveness in their relative communicative and behavioural patterns, whereas those items with lower average points or percentage points indicate that they demonstrate insufficient effectiveness in their relative communicative and behavioural patterns. In order to identify whether there is any meaningful difference depending on the gender of the surveyed teachers, a t-test has been carried out. In order to identify any meaningful difference depending on the total period of time the surveyed teachers spent within their occupation, the ANOVA test has been utilised. In order to identify any meaningful difference depending on the type of school which the surveyed teachers work in, again the ANOVA test has been resorted to.

As regards differences on the basis of gender, it has been observed that there exists a difference in favour of male teachers in the communicative perception of male and female teachers with their school administrators. No meaningful difference has been identified as regards the perceptions of the teachers depending on length of time they have spent in their organisations. As regards differences in the communicative perceptions of the teachers working in different types of schools, it

has been observed that a meaningful difference exists in the case of Vocational Schools vis-a-vis Colleges and General Lycees.

	Sayfa
DEĞERLENDİRME KURULU ÜYELERİ	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
KİMLİKLER	vi
TANIMLAR LISTESİ	vii
GRAFIKLER LISTESİ	x
TEKİMLER LISTESİ	xiii
KÖLEM	
1. KISIM	1
1.1. Giriş	1
1.2. Anıtsal Akademi	11
1.3. Anıtsal Akademi Öncesi	15
1.4. Sorunlar	15
1.5. Temeller	16
1.6. Kavramlar	17
2. YÖNETİMLERİN KAVRAMLARI VE KONUSALTEKİLE YAKLAŞIMLAR	18
2.1. Yönetim Kavramları	18
2.1.1. Yönetim Kavramları	18
2.1.2. Yönetim Kavramları ve Genel Özet	20
2.1.3. Yönetim Kavramları ve Genel Özet	20
2.1.4. Yönetim Kavramları ve Genel Özet	24
2.1.5. Yönetim Kavramları	27
2.1.6. Yönetim Kavramları ve Genel Özet	29
2.1.7. Yönetim Kavramları ve Genel Özet	29
2.1.8. Yönetim Kavramları ve Genel Özet	31

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
DEĞERLENDİRME KURULU ÜYELERİ	I
ÖNSÖZ	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	IX
GRAFİKLER LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
BÖLÜM	
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Araştırmanın Amacı	15
1.3. Araştırmanın Önemi	15
1.4. Sınırlılıklar	15
1.5. Tanımlar	16
1.6. Kısaltmalar	17
2. YÖNETSEL İLETİŞİM KAVRAMLARI VE KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	18
2.1. Yönetsel İletişim Kavramları	18
2.1.1. Yönetimde İletişimin Rolü	18
2.1.2. Yönetsel İletişim ve Temel Özellikleri	20
2.1.2.1. Yönetsel İletişim Kavramı ve Tanımı	20
2.1.2.2. Yönetsel ve Kurum İçi İletişimin İşlevleri	24
2.1.2.3. Yönetsel İletişim Türleri	27
2.1.3. Ast-Üst İlişkilerinde Yönetsel İletişimin Uygulanma Biçimleri	29
2.1.3.1. Aşağı Doğru İletişim ve Ast-Üst İlişkileri	29
2.1.3.2. Yukarı Doğru İletişim ve Ast-Üst İlişkileri	30

2.1.3.3. Yatay İletişim	32
2.1.3.4. Çapraz İletişim Kanalları	33
2.1.3.5. Doğal İletişim	33
2.1.4. Kurumsal İletişimde Yöntem ve Araçlar	34
2.1.4.1. Yöntemler	34
2.1.4.2. İletişim Araçları	35
2.2. Konu İle İlgili Araştırmalar	38
2.2.1. Yurt İçi Araştırmalar	38
2.2.2. Yurt Dışı Araştırmalar	39
3. YÖNTEM	43
3.1. Araştırmanın Modeli	43
3.2. Evren ve Örneklem	43
3.3. Verilerin Toplanması	44
3.4. Verilerin Analizi	44
4. BULGULAR VE YORUMLAR	46
4.1. Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkililiklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Madde Bazında Ortalama Puanları, İletişimsel Etkililik Başarı Yüzdeleri ve Yorumları	46
4.1.1. Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkililik Yönünden Öğretmenlerce “Her Zaman” Etkili Görülen Davranışlarına İlişkin Ortalama Puanlar ve Başarı Yüzdeleri	46
4.1.2. Okul Yöneticilerinin “Her Zaman” İletişimsel Etkililiğe Sahip Oldukları Davranışlar	48
4.1.3. Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkililik Yönünden Öğretmenlerce “Sık Sık” Etkili Görülen Davranışlarına İlişkin Ortalama Puanlar ve Başarı Yüzdeleri	54
4.1.4. Okul Yöneticilerinin “Sık Sık” İletişimsel Etkililiğe Sahip Olduğu Davranışlar	57
4.1.5. Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkililik Yönünden Öğretmenlerce “Bazen” Etkili Görülen Davranışlarına İlişkin Ortalama Puanlar ve Başarı Yüzdeleri	107
4.1.6. Okul Yöneticilerinin “Bazen” İletişimsel Etkililiğe Sahip Davranışlar	108
4.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticileri İle Olan İlişkilerindeki İletişimsel Etkililiklerini Algılamalarına Yönelik Görüşlerinin T-Testi ve Varyans Analiz Sonuçları	109



5. SONUÇ VE ÖNERİLER	113
5.1. Sonuç	113
5.2. Öneriler	117
<b>KAYNAKÇA</b>	120
<b>EKLER</b>	128
Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Değişimsel Etkililik Yordamcısı Öğretmenlerin Okullarındaki Davranışlarına İlişkin Bulguların Özeti	128
Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Değişimsel Etkililik Yordamcısı Öğretmenlerin Okullarındaki Davranışlarına İlişkin Bulguların Özeti	128
Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Değişimsel Etkililik Yordamcısı Öğretmenlerin Okullarındaki Davranışlarına İlişkin Bulguların Özeti	128
Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Değişimsel Etkililik Yordamcısı Öğretmenlerin Okullarındaki Davranışlarına İlişkin Bulguların Özeti	128
Tablo 5. Öğretmenlerin Okullarındaki Güçlü Yönleri Göre Okul Yöneticilerinin Okul İşlemlerindeki Değişimsel Etkililiklerini Algıladıkları Yönelik Uygulamaları İle İlgili Sonuçları	128
Tablo 6. Öğretmenlerin Okullarındaki Zayıf Yönleri Göre Okul Yöneticilerinin Okul İşlemlerindeki Değişimsel Etkililiklerini Algıladıkları Yönelik Uygulamaları İle İlgili Sonuçları	128
Tablo 7. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Göre Okul Yöneticilerinin Okul İşlemlerindeki Değişimsel Etkililiklerini Algıladıkları Yönelik Uygulamaları İle İlgili Sonuçları	128

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1.</b> Ölçek Maddelerine İlişkin Puanlama ve Sınırlandırma	46
<b>Tablo 2.</b> Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkililik Yönünden Öğretmenlerce “Her Zaman” Etkili Görülen Davranışlarına İlişkin Ortalama Puanlar	47
<b>Tablo 3.</b> Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkililik Yönünden Öğretmenlerce “Sık Sık” Etkili Görülen Davranışlarına İlişkin Ortalama Puanlar	54
<b>Tablo 4.</b> Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkililik Yönünden Öğretmenlerce “Bazen” Etkili Görülen Davranışlarına İlişkin Ortalama Puanlar	107
<b>Tablo 5.</b> Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticileri İle Olan İlişkilerindeki İletişimsel Etkililiklerini Algılamalarına Yönelik Görüşlerinin T-Testi Sonuçları	109
<b>Tablo 6.</b> Öğretmenlerin Kurumda Buldukları Sürelere Göre Okul Yöneticileri İle Olan İlişkilerindeki İletişimsel Etkililiklerini Algılamalarına Yönelik Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	190
<b>Tablo 7.</b> Öğretmenlerin Okul Türlerine Göre Okul Yöneticileri İle Olan İlişkilerindeki İletişimsel Etkililiklerini Algılamalarına Yönelik Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	111

## GRAFİKLER LİSTESİ

	Sayfa
<b>Grafik 1.</b> Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkililik Yönünden Öğretmenlerce “Her Zaman” Etkili Görülen Davranışlarına İlişkin Yüzdelik Değerler	47
<b>Grafik 2.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarına Anlaşılır Emir Verme Sıklığı.	48
<b>Grafik 3.</b> Okul Yöneticilerinin Verdiği Emirlerin Yasal Olmasına Özen Gösterme Sıklığı	49
<b>Grafik 4.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarına Karşı Açık Sözlü Olma Sıklığı	50
<b>Grafik 5.</b> Okul Yöneticilerinin Yazılı İletişim Araçlarının Astlarına Zamanında Ulaşmasını Sağlama Sıklığı	51
<b>Grafik 6.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarının Yazılı veya Sözlü Başvurularını Zaman Geçirmeden İşleme Koyma Sıklığı	51
<b>Grafik 7.</b> Okul Yöneticilerinin Yapılan Başvurular İle İlgili Üst Makamdan Aldığı Sonucu Astlarına Bildirme Sıklığı.	52
<b>Grafik 8.</b> Okul Yöneticilerinin Mesai Başlangıcında Selam Verme Sıklığı	53
<b>Grafik 9.</b> Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkililik Yönünden Öğretmenlerce “Sık Sık” Etkili Görülen Davranışlarına İlişkin Yüzdelik Değerler 56	56
<b>Grafik 10.</b> Okul Yöneticilerinin Astları ile İletişim Kurmak İçin Gayret Gösterme Sıklığı	57
<b>Grafik 11.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarının Sorunlarını Dinlemek İçin Zaman Ayırma Sıklığı	58
<b>Grafik 12.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarının İlettiği Sorunların Çözümüne İlişkin Astlarını Bilgilendirme Sıklığı	59
<b>Grafik 13.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarına İsmi İle Hitap Etme Sıklığı	60
<b>Grafik 14.</b> Okul Yöneticilerinin Görev İle İlgili Konularda Astları ile Bilgi Paylaşımında Bulunuma Sıklığı	61
<b>Grafik 15.</b> Okul Yöneticilerinin Gerekteğinde Verdiği Emirlerin Açıklamasını Yapma Sıklığı	62
<b>Grafik 16.</b> Okul Yöneticilerinin Uygulanabilir Emirler Verme Sıklığı	63
<b>Grafik 17.</b> Okul Yöneticilerinin Görevle İlgili Kalıcı Bir Değişiklik Yapmadan Önce Astlarını Bilgilendirme Sıklığı	64
<b>Grafik 18.</b> Okul Yöneticilerinin Görev İcra Ederken Astları İle Toplantı Yapma Sıklığı	65
<b>Grafik 19.</b> Okul Yöneticilerinin Toplantıda Astlarına Söz Hakkı Verme Sıklığı	66

<b>Grafik 20.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarına Karşı Tutarlı Davranış Sergileme Sıklığı	67
<b>Grafik 21.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarını Küçümsememe Sıklığı	68
<b>Grafik 22.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarına Karşı Adil Davranma Sıklığı	69
<b>Grafik 23.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarına Karşı Duyarlı Davranma Sıklığı	70
<b>Grafik 24.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarının Sorunlarını Sahiplenme Sıklığı	71
<b>Grafik 25.</b> Okul Yöneticilerinin Kurum Amaçlarının Astları Tarafından Kavranmasına Yardımcı Olma Sıklığı	72
<b>Grafik 26.</b> Okul Yöneticilerinin Astları Arasında İlişkiye Önem Verme Sıklığı	73
<b>Grafik 27.</b> Okul Yöneticilerinin Anlaşılmayan Konularda Soru Sorulması İçin Astlarını Teşvik Etme Sıklığı	74
<b>Grafik 28.</b> Okul Yöneticilerinin Hatalı Verilen Bir Emri Düzeltme Sıklığı	75
<b>Grafik 29.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarının Görüşlerini Beyan Etmeleri İçin Uygun Ortam Sağlama Sıklığı	76
<b>Grafik 30.</b> Okul Yöneticilerinin Bilmediği Konuları Öğrenip Astlarını Bilgilendirme Sıklığı	77
<b>Grafik 31.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarına Önemli Olduklarını Hissettirme Sıklığı	78
<b>Grafik 32.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarına Karşı Güler Yüzlü Olma Sıklığı	79
<b>Grafik 33.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarını Görevi Başarmada Cesaretlendirme Sıklığı	80
<b>Grafik 34.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarının Sosyal Etkinliklere Katılımını Teşvik Etme Sıklığı	81
<b>Grafik 35.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarına Yardıma Hazır Olduğunu Hissettirme Sıklığı	82
<b>Grafik 36.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarının Bilgi Düzeylerine Uygun Görevlendirme Yapma Sıklığı	83
<b>Grafik 37.</b> Okul Yöneticilerinin İşin Sağlıklı Yürümesi İçin Gereken Ortamı Sağlama Sıklığı	84
<b>Grafik 38.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarına Örgüt Amaçlarına Uygun Talimat Verme Sıklığı	85
<b>Grafik 39.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarının Yanlış Davranışlarını Düzeltmeleri için Fırsat Tanıma Sıklığı	86
<b>Grafik 40.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarının Bir Üst Konuma Gelmeleri İçin Destek Verme Sıklığı	87
<b>Grafik 41.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarının Çalışmalarını Takdir Ettiğini Açıkça Belirtme Sıklığı	88

<b>Grafik 42.</b> Okul Yöneticilerinin Başarılı Çalışmaları Ödüllendime Sıklığı	89
<b>Grafik 43.</b> Okul Yöneticilerinin Hatalı Davranışlara İlişkin Düzeltmeye Dönük Geri Bildirim Verme Sıklığı.	90
<b>Grafik 44.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarının Görevle İlgili Öneri Yapmasını Teşvik Etme Sıklığı	91
<b>Grafik 45.</b> Okul Yöneticilerinin Verilecek Kararlarda Astlarının Önerilerini Dikkate Alma Sıklığı	92
<b>Grafik 46.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarının Karar Alma Sürecine Dahil Etme Sıklığı	93
<b>Grafik 47.</b> Okul Yöneticilerinin Görev İle İlgili Bilgiye Ulaşmada Astlarına Yardımcı Olma Sıklığı	94
<b>Grafik 48.</b> Okul Yöneticilerinin Astları Arasında Bilgi Paylaşımını Teşvik Etme Sıklığı	95
<b>Grafik 49.</b> Okul Yöneticilerinin Doğru Davranışı Özendirme Sıklığı	96
<b>Grafik 50.</b> Okul Yöneticilerinin Hatalı Davranışın Neden Hatalı Olduğu Konusunda Açıklama Yapma Sıklığı	97
<b>Grafik 51.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarının Görevle İlgili Motivasyonlarını Artırma Sıklığı	98
<b>Grafik 52.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarına Karşı Samimi Davranma Sıklığı	99
<b>Grafik 53.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarını Görev Başında Ziyaret Etme Sıklığı	100
<b>Grafik 54.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarının Bilgili Olduğu Konularda Yetki Devri Yapma Sıklığı	101
<b>Grafik 55.</b> Okul Yöneticilerinin Astları Arasında Ekip Çalışmasını Kuvvetlendirme Sıklığı	102
<b>Grafik 56.</b> Okul Yöneticilerinin Astları Arasında Uyumlu Çalışmayı Teşvik Etme Sıklığı	103
<b>Grafik 57.</b> Okul Yöneticilerinin Astlarını Tanımak İçin Gayret Gösterme Sıklığı	104
<b>Grafik 58.</b> Okul Yöneticilerinin Mesai Başlangıcında Bir Sorun Olup Olmadığını Sorma Sıklığı	105
<b>Grafik 59.</b> Okul Yöneticilerinin Mesai Bitiminde İyi Dileklerini Belirtme Sıklığı	106
<b>Grafik 60.</b> Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkililik Yönünden Öğretmenlerce “Bazen” Etkili Görülen Davranışlarına İlişkin Yüzdeler Değerler.	107
<b>Grafik 61.</b> Okul Yöneticilerinin Astları İle Arasına Devamlı Mesafe Koyma Sıklığı	108



# OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİ İLE OLAN İLİŞKİLERİNDEKİ İLETİŞİMSEL ETKİLİLİKLERİ

## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

Gelişen ve globalleşen dünyamızda, iletişimin örgütler için çok önemli olduğu artık tartışılmaz bir gerçektir. Hatta örgütsel, inançların, kanaatlerin, tutumların oluşmasında bile etkisi büyük olan iletişimin etkin yönetilmesi, amaçlara ulaşmak ve örgütsel verimlilik için artık zorunludur. Verimlilik kavramı, hem “rasyonellik” hem de “produktivite” kavramlarını bünyesinde barındırır. Rasyonellik anlamında verimlilik, akla uygunluk, doğru ile yanlış ayırt edebilme gücüdür. Ekonomideki anlamı ise; belirli araçlarla en yüksek sonucu, en az araç kullanarak elde etmektir. Örgütlerde verimlilik, iş görenlerin teşvik edilerek, potansiyellerinin örgüt lehine açığa çıkarılmasıyla sağlanır. Bu tanımlananları yapabilmeyen yolu, örgüt işleyişinde, etkili iletişim kanalları kurabilmekten geçer. Verimlilik ve iletişim birlikte düşünülünce kazandığı anlam, yani “iletişim verimliliği” şunu ifade etmektedir; ekonomik anlamda iletişim için kaynak harcamaları açısından maliyetlerin minimize edilmesi ve bunun karşılığında elde ettiğimiz sonuçlar açısından niteliğin yükselmesidir.

Diğer yandan etkinlik; “bir örgütün amaçlarına ulaşma derecesi” olarak açıklanabilir. Verimlilikte işin nasıl daha doğru yapılacağı üzerinde durulurken, etkinlikte doğru işlerin nasıl yapılacağı üzerinde durulur. Etkinlikte esas olan işi doğru yapmak değil, doğru işler yapmaktır ve bu da ancak rasyonel bir seçim ve planlama sayesinde olabilir. Örgütsel etkinliğin ve verimliliğin (çalışanı motive etmek, örgüt amacını, kendi amaçları gibi hissettirmek) sağlanabilmesi için etkili iletişim kanalları kurulması ve yönetilmesi gerekir (Drucker, 2000:122).

Bu bölümde, araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve bazı kavramların tanımına yer verilmektedir.

## 1.1. Problem

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek için işbirliği yapma gereksinimlerinden doğan örgütler insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların toplu olarak yaşadıkları her yerde örgütler olmuştur. Gelişim süreçlerinin başında kendi temel gereksinimlerini tek başlarına karşılayabilen insanlar, zamanla artan ve tek başlarına karşılayamadıkları gereksinimlerini gidermek ve dış çevrenin koşullarına uyum sağlamak amacıyla diğer insanlarla işbirliği yapmaya başlamışlardır. Ortak çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır (Aydın, 1994: 13).

Schein (1978)'e örgüt, iş ve işlev bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonudur (Dökmen, 2006: 37). Başka bir anlatımla örgüt, insanların, fiziksel araç ve olanaklarını, belli bir amaç doğrultusunda bir araya getiren yapıdır. Chester Barnard'ın tanımladığı gibi örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak yaptığı faaliyetlerin eşgüdümlendiği, koordine edildiği bir sistemdir. Örgütteki iç ve dış öğelerin, alt ve üst sistemlerin, uyum içinde işlevde bulunmalarını sağlamak yolunda, yönetimin elindeki en önemli silah insan ilişkileridir (Kaya, 1993: 111).

Barnard'a göre, bir örgütün var olabilmesi için üç temel öge zorunludur. Bunlar; birbirleriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaçtır (Aydın, 1994:14).

Günümüzde örgütlerin başlıca iki amacı vardır. Birincisi teşkilatın amaçlarını başarılı olarak gerçekleştirmek, ikincisi ise örgüt içindeki insanların ferdi gereksinimlerini karşılamaktır. Çünkü her insan örgütte ihtiyaçlarının karşılandığı, özendirildiği ve motive edildiği oranda daha fazla hizmette bulunur ve verimli olur. Örgütler, gerek bireysel gerekse grupsal olarak örgüt içindeki, inanç, tutum ve davranışları, örgütün amaçları ile uyumlaştırmak için iletişimden yararlanmak zorundadırlar. İşte tam da bu nedenden dolayı örgütler, çok yönlü ve çevresel ilişkilere yönelik, sürekli, bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi kurmak zorundadırlar. Örgütsel başarı, ancak sistemli bir



“Örgütsel İletişim” sayesinde elde edilebilir. Örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresi arasında ileti alış verişidir. (KKTC Polis Okulu Yayınları No: 55, 2001: 1).

Örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerini etkileyen en önemli etkenlerden birisi de bireylerin amaca katkıda bulunma istekleridir. Etkililik ve yeterliliğin önemi isteklilik üzerindeki etkisinden kaynaklanır. İsteklilik, amacın gerçekleştirilmesine ilişkin bir inancı gerektirir. Etkililik azaldığında, yani örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi düştüğünde isteklilik azalır. Aynı şekilde yeterlilik azaldığında, yani örgütün bireylerin gereksinimlerini karşılayabilme derecesi düştüğünde de isteklilik azalır (Tanrıoğen, 1988: 2).

Örgütsel yapıları amaçlara ulaştırma, yönetimin çabalarıyla mümkündür. Örgütlerde amaçlara, insanlar tarafından gerçekleştirilen tüketim içerikli eylemlerle ulaşılır. Buradaki tüketim, üretimin gerektirdiği girdilerin tümünü içine alır. İnsan gücü – emek üretimin öncelikli şartıdır. Bir açıdan, örgütlerin üretimleri ancak, bu üretimin tüketicisi olarak insanların varlığı ile mümkündür. Bu sebeple örgütlerin bir takım sonuçlara ulaşma işlevi ve verimliliği ancak insan ögesinin varlığı ve sisteme girişi ile anlam kazanmaktadır. İnsan bir anlamda örgütlerin hem amacı hem de aracı olmaktadır (Açıkalın, 1994: 3).

Üretimin en önemli girdisi insan olduğuna göre, bir ülkenin gelişebilmesi, kalkınabilmesi için üretime katılabilecek bilgi ve yeterlilikte insan yetiştirilmesi gerekmektedir. Toplumların sağlıklı, kaliteli ve daha iyi bir yaşam sürdürebilmelerinin yanında değişen ve gelişen çağda yerlerini gelişmiş ülke sınıfında alabilmeleri eğitime verilen önemle doğru orantılıdır. Toplumların gelişim ve değişim süreçlerinde son derece önemli bir faktör olan eğitim, toplumların geleceğine yapılan yatırımdır. (Kadıoğluve Özgen, 2004: 719).

“Eğitim” günlük yaşantımızda çok sık kullandığımız sözcüklerden biridir. Ertürk (1994), eğitimi disiplin, sosyal hizmet, kazantı, öğretim, sosyal kurum ve kasıtlı kültürleme süreci olarak anlamlandırmaktadır. Erden (1998)’e göre eğitim, bireyin doğumundan ölümüne kadar süregelen bir süreçtir ve bireyde kendi yaşantıları yoluyla davranış değişikliği meydana gelir. Tan (2005) eğitimi, bireylerin davranışlarını biçimlendirme ve

değiştirme süreci olarak tanımlamaktadır. Akçay (2006) ise eğitimi açıklarken farklı bir boyuta değinerek eğitimin planlı ve programlı değişmeler içerdiğini belirtmektedir (Uzunboylu Hüseyin, 2008: 2).

Eğitim, planlı ve programlı olabileceği gibi, plansız ve kendiliğinden, doğal olarak da insan hayatında var olan bir olgudur. Bireyler, aile ve aile dışındaki sosyal çevre aracılığı ile doğal eğitim sürecini yaşarken bir diğer taraftan da plan ve program çerçevesinde belirli bir amaca yönelik olarak sürdürülen ve formal eğitim diye adlandırılan eğitim sürecine dahil edilirler. Eğitim, toplumun süzgeçten geçirilmiş değerlerinin, ahlak standartlarının, bilgi ve beceri birikimlerinin yeni nesillere aktarılması ile ilgilidir (Gök ve Sılay, 2004: 126).

“Eğitim, çağımızda bireysel ve toplumsal yaşamın en önemli ve vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Devletler, vatandaşlarını eğitebildikleri oranda güçlenmekte ve diğer devletlere karşı söz sahibi olmakta, bireyler kendilerini eğitebildikleri oranda kişilikli ve saygın olabilmektedir. Toplumlar, iyi eğitilmiş bireylerin çokluğu ile gelişebilmektedirler. Dünya ülkelerinde meydana gelen hızlı gelişme ve değişmeler ile özellikle, kamu hizmetlerini yerine getirecek kuruluşların iş hacimleri ve verilen hizmetin niteliği eskiye göre değişim göstermektedir. Sürekli gelişmeler ile yeni nitelikler kazanan hizmetleri geçmişin deneyim ve becerisi ile yerine getirmek bugün imkânsız hale gelişmiştir. Toplumların kalkınması, geleceğin sorunları ile uğraşacak olan yeni kuşakların, istenilen nitelikte yetiştirilmelerine bağlıdır. (Buran, 1992: 4)

Geleceğin toplumu, eğitim sistemlerinin yetiştireceği insan tipine göre şekil alacaktır. Ülkeler, küreselleşme sürecine göre eğitim sistemlerini uyarlama ve küreselleşen dünyanın evrensel değerlerine uyan bir eğitimi gerçekleştirme çabası içindedirler. Bu çabayı ortaya koymada eğitim yöneticilerine ve eğitim örgütlerindeki insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir (Çelik, 1995: 557).

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 1994: 12).

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir birimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (Baransel, 1979: 25).

Tüm yönetim ve eğitim yönetimi tanımlarında dikkat çeken nokta yönetimin öncelikle insanla çalışma süreci olduğudur. Örgüt denildiğinde ise akla gelen insan ögesidir. Maddi kaynak ise ancak insan ögesi varsa anlamlı olabilen, insan tarafından üretilen, insan kullanımına göre biçimlenen, insanın bir araç olarak kullandığı bir etkidir. Bu nedenle, insan boyutu olmaksızın ne örgütten ne de yönetimden söz edilebilir (Açıkgöz: 1994: 8).

Günümüzde eğitim yöneticisinin temel amacı ise eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumları yaşatmak ve etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bu nedenle Fındıkcı (1996)' ya göre Eğitim Yöneticisi, yönetim işini gerçekleştiren, yönetim altındaki bireyler arasında belirli bir amaca yönelmiş etkileşim ve iletişim ortamı oluşturan, geliştiren çalışmalara ve çalışanlara nezaret eden kişi olmalıdır (Ş. Ada ve R. Küçükali, 2009: 3,8).

Eğitim yöneticisinin önünde duran bu güçlükler, onun bazı beceri ve yetenekleri taşımasını zorunlu kılmaktadır. Etkili bir eğitim yöneticisinin taşıması gereken beceriler bazı yazarlara göre üçe ayrılmaktadır. Bunlar teknik, insansal ve kavramsal becerilerdir. Teknik beceri; öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. İnsansal beceri; yöneticinin gerek birebir gerekse grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir (Açıkgöz, 1994: 10). Kavramsal beceri örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir (Bursalıoğlu, 1991: 207).

Bursalıoğlu (1991)'e göre, eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları, eğitimin bütünüyle ilgilidir. Eğitim yönetimi, sistemi bütün olarak çözümlenme ve birleştirmeyi amaçlar. Eğitim sistemi okulu da kapsayan bir üst sistem konumundadır. Okul eğitim sistemi içindeki alt sistemlerden en kritik ve en etkili olanıdır (Açıkalın Aytaç, 1998: 2).

Eğitim sistemi içinde okul nasıl bir alt sistem ise, eğitim yönetimi bağlamında okul yönetimi de aynı durumdadır. Okul yönetimi bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi nasıl yönetimbilimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Okul yönetimi, okulu saptanan amaçlarına ulaştırmak üzere öğrenci, öğretmen, diğer personel gibi insan kaynakları ile okul binası, araç ve gereçler

gibi maddi kaynakları bir araya getirip etkili bir biçimde kullanarak önceden belirlenmiş politikaları ve alınan kararları uygular (Toprakçı, 2008:10).

Hedefi insan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek olan eğitim örgütlerinin, okulların değişim sürecinden etkilenmemesi düşünülememektedir. Okul, çok boyutlu bir olaydır ve ülkenin gelişimi, ilerlemesi, kalkınması ile doğrudan ilgilidir. Okul, bireyi farklılaştırma işlevini öğretim yoluyla gerçekleştirir. Bu özellikleri nedeniyle okul, yöneticilerinin ilgi odakları okullarında gerçekleştirilen öğretim eylemlerine ilişkin olarak toplumun istemleri, sorunları, çocuklar, öğrenciler, veliler ve okulda çalışanlardır. Eğitim sisteminde yöneticilerin tasarladıkları, planladıkları durumlar, okullara verilen amaçlar doğrultusunda insan kaynağının oluşturulmasına yönelik, öğretim eylemlerine dönüşmektedir. Bu dönüşümü sağlayan örgütsel düzenek okuldur (Açıklalın Aytaç, 1998: 2).

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır. Okuldaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir (Balcı, 1993: 23).

Okulun ürünlerinden sorumlu olan ve bunun için de okulun kaynaklarını kullanan ve eşgüdümleyen kişiler olan müdürlerin en önemli görevi, okuldaki eğitim - öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır (Tanrıöğen, 1988: 4).

Okullar, yaşamımızın büyük bir bölümünü geçirdiğimiz yaşama alanlarıdır. Bu yaşama alanlarının niteliği, bu alanlarda yaşayan insanların ve bu insanların davranışlarını yönlendiren yapı ve süreçlerin niteliği, yöneticilerin yeterliliği ile doğru orantılıdır (M. Şişman ve S. Turan, 2002: 123).

1950'lere kadar yönetici, astların çalışmasında sorumlu makam ve yetki sahibi kişi olarak düşünülürken bundan sonra astların performansından sorumlu olan kişi olarak görülmeye başlandı. Daha sonra, yöneticinin bilginin uygulamasından sorumlu kişi olarak kabul edilen kişi olarak kabul edildiği, yönetimde asıl kaynağın bilgi olduğu,

toprak, emek, sermaye gibi kaynakların yetersizliği; sosyal, politik ve ekonomik dinamiklerin oluşturulmasının bilgiye bağlı olduğu anlaşıldı (Bursalioğlu, 1995: 44).

Bir yoneticinin temel gorevi orgutteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak orgutu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bu nedenle bir yoneticide yoneltme yeterliliğine ilişkin bazı liderlik ozelliklerinin bulunması gerekir (ř. Ada ve R. Kucukali, 2009:8)

Armstrong ve Barron'a (1998) gore bireysel performansi yonetme, olcme, değiştirme ve odullendirme surecinde goz onunde bulundurulması gereken bazı faktorerler vardır. Kişisel Faktorerler; Yonetime liderliği, çalışma takımlarından alınan destek, çalışma ortamının doğması, teknolojiler, iç ve diş çevreye bağlı ortamsal faktorerler. Ortamsal faktorerler, ozel bir oneme sahiptir. Çünkü bireysel fırsat, bireysel beceri ve motivasyon kadar onemlidir. Bu da amirlerin yoneticiler gorevleri açasından kritik oneme sahiptir. Purcell'e (2003) gore uygulanacak politikaları belirleme ve uygulama ustlerin govevidir. Bu sebeple ustlerin iletişim, problem cozme, onerileri dinleme, insanların goruşlerini sorma, destek sağlama, yon gosterme, iş kalitesini kontrol etme yolu ile uyguladıkları liderlik, organizasyonda hayati bir farklılık yaratır (Aktaran: Butterfield, Edwards ve Woodall, 2004).

Manz ve Sims'e (1989) gore ust yonetim, çalışanların kendilerinin kurum ile ilişkilerini tanımlamalarında ve katılımcı uygulamalara geçişte buyuk etkiye sahiptir. Hatta 'yoneticiler-lider' karar verme yetkilerinin bir kısmından feragat edip stratejik planlama, misyon ve değerlerin tanımlanması, değişimin kolaylaştırılması, iletişimin gelişmesi ve kendi çevrelerinde liderler oluşmasını sağlayabilir. (Aktaran: Steinheider ve Wuesterwald, 2008).

Smith (1989)'e gore ust duzey yoneticiler kendi ana kaynakları olan alt duzeyler hakkında genelde az bilgi veya az kontrol sahibidirler. Stratejik planlama eksiklikleri olup başarılı uygulamaların tespit ve yayılmasında kısıtlı çaba gostermektedirler. (Aktaran: Waddington, 1999).

"İnsan Muehendisliği" adını verdiğimiz yonetim yaklaşımında kusursuzluğa ulaşılabilmesi için gerekli unsurları şu şekilde ozetleyebiliriz: Etkin liderlik, vizyon ve

misyon paylaşımı, takdir ve ödüllendirme, yetki devri, grup çalışması, etkin iletişim, sürekli eğitim, güven ile performans değerlendirme ve ölçme (Aktan, 2005: 282).

Yönetici pozisyonuna geçmiş olmak bir kısım bilgi ve becerileri beraberinde getirir. Bunların arasında iletişim, motivasyon, liderlik, takım oluşturabilme eğitim, gelişim, ödüllendirme, danışmanlık sağlayabilme ve disiplin gelmektedir (Peak, 1999: 71).

İyi bir yöneticinin, hem bireysel olarak yüksek etik değerlere sahip olması, hem de onun bu değerlerinin, kurumsal hedeflerle örtüşmesi gerekir. Bir yöneticinin, gerektiğinde “beyaz yalanlar” söylenebileceğini dile getirmesi çalışanların zihninde kontrol edilmesi mümkün olmayan yorum ve ilişkileri başlatır (Baltaş, 2005: 42).

Çağdaş yönetim anlayışı örgütteki insan kaynağının en etkin bir biçimde kullanılmasını zorunlu kılar. Bu nedenle, yeterli niteliklere sahip insan gücünün sağlanması doyumlanarak işte tutulması ve geliştirilmesi yönetimin başlıca amaçları arasındadır. Böylece, örgütte insan ilişkileri konusu artan bir önem kazanmıştır. İnsan ilişkileri, başkalarını yöneltmek durumunda olan her düzeydeki yöneticiyi yakından ilgilendirmekte olup, örgüt politikası ve verim ile doğrudan ilişkilidir. Çünkü çeşitli yollarla personeli etkileyerek onları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek yöneticilerin konusudur. Böylece; örgüt üyelerinin davranışları istedik yönde biçimlendirilir, beklentilerine yanıt verilir, ya da beklentileri değiştirilir. Bunu başarabilmek için insanı iyi tanımak gerekir (Kaya, 1993: 111-112).

Bu bağlamda, çağdaş okul yöneticisi kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim yeterliksine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir (Açıkalın, 1998).

İnsan, ilişkileri içinde sürekli yeniden tanımlanan bir varlıktır. Diğer insanlarla hiç ilişkisi olmayan bir insan düşünülemez. Başka bir deyişle demokratik toplum yaratabilmek için, önce bireylerin kendi günlük yaşamlarında diğer kişilerin görüşlerine saygılı ve hoşgörülü olmayı öğrenmeleri gerekir. Bir insanın ilişkilerinin niteliği o insanın yaşamının kalitesini belirler (Cüceloğlu, 2008: 13).

İletişim, insanlığın var olmasıyla birlikte ortaya çıkan bir gereksinimdir. İlkel insanların tüm gereksinimlerini karşılamak için kullandıkları ilkel yöntemler iletişim gereksinimini karşılamak için kullanılmıştır. İlkel insanların mağara duvarlarına çizdiği resimler Kızılderililerin ateş yakarak çıkardıkları dumanlar, Afrika yerlilerinin tamtam sesleriyle yapmak istedikleri iletişimden başka birşey değildir (Yüksel, 1994: 9).

Gerbner'e (1972) göre "İletişim, mesajlar aracılığıyla gerçekleştirilen toplumsal etkileşimdir." Trenholm ve Jensen'e (1988) göre "İletişim, insanların kolektif olarak toplumsal gerçekliği yaratıp düzenledikleri süreçtir. Berelson ve Steiner'e (1964) göre "İletişim bilginin, fikirlerin, duyguların vb.'nin simgeler kullanılarak iletilmesidir." Banlund'a (1968) göre "İletişim anlam arama çabasıdır; insanın başlattığı, kendisini çevresinde yönlendirecek ve değişen gereksinimlerini karşılayacak şekilde uyarıları ayırt etmeye ve örgütlemeye çalıştığı yaratıcı bir edimdir" (Mutlu, 2003: 141).

İnsanlar arası iletişim temel olarak duygu ve düşünce alışverişini yürütme düzenleridir. Burada ana öge "anlatmaktır". İletişimi kuran ve başlatan kişi kendisini, duygu ve düşünce dünyasını, ilişkilerini, ilişkilerinin kendisindeki karşılıklarını açıklamak ve karşısındakine iletmek ister. Kişilerin anlatma eylemlerinin iletişimsel amacı "anlaşılmaktır" (Z. Baltaş ve A. Baltaş, 1997: 19).

Örgütsel yaşam insanoğlu için vazgeçilmez bir gereksinimdir. Bununla beraber iletişim de organizasyonların oluşmasına olanak verir. Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla örgütü meydana getiren birimler ile örgüt ve çevresi arasında gerçekleştirilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir. Örgütsel iletişim; çalışanları birbirine bağlar böylece kişiler ve birimler uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilir, faaliyetlerin sürdürülmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşturulmasına imkân verir, günümüzde hızla değişen çevre şartları karşısında sağlıklı bir bilgi akışını sağlayarak yeni şartlara uyumu sağlar, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için gereklidir. Örgütsel iletişimin önemi, yönetimin giderek karmaşıklaşmasına, teknolojik gelişmelere ve çatışmaların ikna yöntemiyle çözümlenmesine paralel olarak artmıştır. Amaçlara yönelik etkileşim olabilmesi için örgütte, görevlerin iyi düzenlenmesi ve görev tanımlarının açık olması yetmez. Görevleri yerine getirecek kişiler arasında iletişim olmalıdır. Çalışanların örgütü benimseyebilmeleri, örgütün amaçlarına ulaşabilmeleri ve motive edilebilmeleri için

örgüt hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Çalışanların yeterli bilgiye ulaşabilmeleri de etkin bir örgütsel iletişim ile gerçekleştirilir. Yönetim süreci bir örgütte iletişim ile işler. İletişimle yeterli bilgi toplanmadığında organizasyonun sorunları bilinemez ve çözülemez. Yönetimin fonksiyonlarının harekete geçiren güç iletişimle toplanan bilgilerdir. İşte yönetici kurduğu etkin iletişim ağından gelecek bu bilgileri analiz ederek, planlanan değişikliklerin etkilerini ve sonuçlarını görür, bu bilgilere dayanarak doğru kararlar verebilir, organizasyonun etkililiği ve çalışanların iş tatmini için gerekenleri yapabilir ve yönetim sürecinin etkili olmasını sağlayabilir (Eroğlu, 2006: 180-181).

Yönetimsel iletişim, bilgi ve iletişim çağının gereği olarak ortaya çıkan ve aynı zamanda yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesini sağlayan yönetsel rollerden bir tanesidir. İletişim hem örgütsel yapının hem de yönetimin en önemli aracıdır. Bir yöneticinin yaptığı her işte iletişimin payı oldukça büyüktür. Etkin bir yönetsel ve kurum içi iletişim olmadan en iyi stratejiler veya çok iyi hazırlanmış planlar bile başarısızlığa mahkûmdurlar. İletişim, yöneticinin doğru karar ve önlemleri alabilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasına, personelin örgüt içerisinde olup bitenlerden haberdar olmasına, şikâyet, istek ve önerilerden yönetimin bilgi sahibi olmasına hizmet etmektedir (Paksoy ve Acar, 2001: 2).

Başarılı bir yönetim ve örgüt sistemi, etkin bir iletişim sistemi ile eşdeğer görülebilmektedir. Başka bir ifadeyle örgüt bir iletişim ağı olarak düşünülmektedir. İletişim ağının iyi kurulmuş olması ve işlemesi, örgütsel başarıyı etkileyerek; örgütsel çıktıların nitelik ve nicelik olarak yüksek olmasına neden olacaktır (Ergun, 2004: 131-132).

İletişim, içinden bütün yönetsel faaliyetlerin aktığı bir kanal olarak kabul edilmektedir. İletişim, örgütün sinir sistemini oluşturmaktadır. Bu durum örgüt içinde ve dışında meydana gelen gelişmeleri takip etmeyi kolaylaştırdığı gibi bunlara kısa sürede uyum sağlanmasına da imkân vermektedir (Maşrap, 2000: 207).

Yetersiz iletişim, kamu kurumları ve kamu personeli arasındaki koordinasyon ve işbirliğini zayıflatabilmektedir. Bu durum, kamu hizmetlerinin aksamasına, kalitesinin



düşmesine ve vatandaşların ihtiyaçlarını karşılama düzeyinin düşük olmasına neden olabilmektedir. Koordinasyon ve işbirliğinin yeterli düzeyde olmaması zaman, enerji ve maddi kaynakların israfına yol açmaktadır. Yine yetersiz iletişimden kaynaklanan kurum içindeki kırgınlık, sürtüşme ve çatışmalar personelin moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmekte; örgütsel verimlilik ve örgütsel bağımlılık düzeyinin düşmesine neden olabilmektedir (Aktaran: Şahin, 2007).

İnsan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisi motivasyondur. Hangi türden olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini, yeterli çaba göstermesini gerektirir (Fındıkçı, 1999: 373).

Phelps (1942)'ye göre iç iletişim, aynı grup veya örgütün mensupları arasındaki fikir alışverişi veya ortak bir hedefe ulaşılmasında kullanılan iletişimdir. Temel fonksiyonu iki veya daha fazla kişinin ortak bir hedefe yönelik bilgi ve fikirleri etkin olarak koordine edip yönlendirmek olması sebebi ile kurumsaldır (Aktaran: Ünal, 2007).

Organizasyonel iletişimin amacı kurumsal hedeflerin ulaşılmasını kolaylaştırmaktır. Kullanılan operasyonel iletişim ağlarının oluşturulması, iletişim ağlarının hedeflerine uygun iletişim politikasının belirlenmesi ve bu politikaların uygun iletişim aktiviteleri yoluyla uygulamaya konulmasıdır (Ünal, 2007: 5-6).

Erikson (1992)'ye göre iç iletişimin akışı 5 ana konsept'e ayrılabilir.

- 1) İş iletişimi: Her çalışanın birbirleri ile günlük işlerin yapılabilmesi için gerekli olan iletişimdir. Çoğunluklu olarak sözeldir.
- 2) Haber İletişimi: Çalışanların örgüt içerisinde gelişmeler konusunda bilgilendirilmesidir. Çoğunlukla içe yönelik radyo, personel dergileri, birim toplantıları ve diğer düzenli kanalları kapsar.
- 3) Yönetim İletişimi: Kurumsal hedeflere ulaşabilmek için gerekli uzun vadeli planların ve kısa vadeli önlemlerin oluşturulmasıdır. Çoğunlukla örgüt politikaları, bütçe politikaları, kalite ve iş koşulları ile ilgili yönetmelikleri kapsar.

- 4) Değişim İletişimi: Düzenli iletişimin dışında belirli olaylar ve örgüt içi veya dışındaki değişimlerle alakalı iletişimdir. Çoğunlukla örgütsel hedefler, vizyon ve stratejileri kapsar.
- 5) Kültür İletişimi: Liderliğe yönelik tutumların çevresel, sorgulamaları, eşitlik ve örgüt sorumluluğuna ilişkin genel konuları kapsar (Aktaran : Ünal, 2007).

Clampitt ve Downs'a (1993) göre iç iletişimin 8 boyutu vardır.

- 1) İletişim İklimi: Bir yandan iletişimin, kurumu ve çalışanları kurumsal hedeflere ulaşması için motive etmesi diğer yandan çalışanların kendilerini kurum ile tanımlayabilmelerini sağlar.
- 2) Denetsel İletişim: Üstlerle olan aşağı ve yukarı doğru iletişimi kapsar. Bu iletişimin üç ana başlığı şunlardır: Üstün fikirlere karşı açık olması, dinleyip dikkat göstermesi ve işle alakalı sorunların çözümünde yön vermesidir.
- 3) Kurumsal Entegrasyon: Bireylerin çalışma çevreleri ile ilgili ne ölçüde bilgi sahibi olabildikleridir. Çoğunlukla kurumsal planlar hakkında ne derecede tatmin edici bilgi sahibi olduğunu kapsar.
- 4) Medya kalitesi: Toplantıların ne ölçüde iyi organize edildiği, yönetmenliklerin açık ve temiz oluşu ve genel iletişim düzeyinin iyi oluşuyla alakalıdır.
- 5) Meslektaş İletişimi: Yatay ve informal iletişimin ne ölçüde doğru ve serbest aktığı ile ilgilidir.
- 6) Kurumsal Bilgi: Kurumla ilgili en genel bilgileri kapsar. Bunlar arasında değişiklikler konusunda bilgilendirme, kurumun mali durumu konusunda bilgi ve örgütün genel politika ve amaçlarına dair bilgi.
- 7) Şahsi Geri Dönüt: Çalışanların üstleri tarafından nasıl değerlendirildikleri ve performanslarının nasıl ölçüldüğüne dair bilgi sahibi olma gerekliliğidir.
- 8) Ast İletişimi: Astlarla olan yukarı ve aşağıya doğru iletişimdir. Astların aşağıya doğru olan iletişime yönelik tutumları ve yukarıya yönelik iletişimi başlatabilme ve kapasitelerini kapsar (Aktaran : Sook, 2005).

Örgüt içi iletişim; çalışanların örgütün amaçlarını daha iyi anlamalarını sağlayarak, bu amaçların gerçekleşmesi için daha çok çalışmalarına zemin hazırlayarak verimliliği artıracaktır. Örgütlerde çalışanların motivasyonu, yönlendirilmesi ve iş örgüt uyumunun sağlanmasında iletişim hayati rol oynamaktadır. İletişim olmadan yönetim bilgi girdilerini elde edemez, personel ne yapacağını bilemez, yöneticiler emir veremez, personel ve birimler arasında koordinasyon sağlanamaz. Bunu sağlayamayan örgütlerde verimlilikten söz etmek imkânsız olacaktır. Örgüt içi iletişimi etkin kılabilen örgütler verimlilik alanında önemli mesafeler alacaklardır (Peltekoğlu, 1998: 258).

Örgüt içi roller ve ast-üst konumları, birer sonuç değil, çatışma sebebidir. Roller ve ast-üst konumları, örgüt üyelerinin çeşitli kişilik özellikleri ile birlikte, birtakım kişi-içi ya da kişilerarası çatışmalara yol açabilir. Örgüt üyelerinin birtakım işleri kendi rolleri içinde algılayıp algılamamaları ya da sahip oldukları rolleri kendilerine uygun bulup bulmadıkları da yine örgüt içi çatışmalar konusunda belirleyici olabilir. Örgüt üyelerinin başvurdukları sözlü ve sözsüz iletişim yolları ya da örgütteki rollerin belirgin şekilde tanımlanmamış olması da, örgütte çıkabilecek çatışmaların niteliğini belirleyebilir (Dökmen, 2006: 38).

İletişimde yapılan hataların başında iletişimin iki yönlü bir değiş / tokuş yerine yukarıdan gelen bir emir gibi iletişimin, kim için ve kimin görüşlerine yönelik olduğunu göz önünde bulundurmadan algılanması gelmektedir. İletişimde müzakere; Çoğu zaman verilmek istenen mesajın ilgili taraflarca alınması ve uygulanması için anahtar öneme sahiptir (Riches, 1997: 165).

Shein'e (1983) göre yönetimde karşılaşılan en büyük sorunların hedef koyma veya karar almadan ziyade uygulama ile alakalı olduğu yolunda artan bir farkındalık doğmaktadır. Başarılı uygulamalar, büyük ölçüde kişisel iletişim becerilerinin etkin kullanımı ile bağlantılıdır (Aktaran: C. Hargie, O. Hargie ve Tourish, 1997).

Guirdham'a (1990) göre artık yaygın biçimde kabul edilmektedir ki kurumlar daha karmaşık yapılar haline geldikçe üyelerinin kişilerarası iletişimlerine daha fazla gerek duyulmaktadır. Bu sebeple kişiler arası iletişim günümüz kurumsal yaşamında ve

özellikle yöneticinin rolü bağlamında merkezi öneme sahiptir (Aktaran: C. Hargie, O. Hargie ve Tourish, 1997).

Örgüt içi iletişim, örgüt çalışanlarını ve birimlerini kaynaştıran bir sistemdir. Örgüt içi iletişim, örgütlerde canlı organizmalardaki dolaşım ve sinir sistemlerinin görevini yerine getirmektedir. Örgütsel iletişim, örgütlerin hayat damarlarından birisidir. İletişim, her alanda olduğu gibi, ortak amaçlar etrafında toplanmış kişilerden oluşan örgütlerin yönetiminde de kilit noktayı oluşturmaktadır. İşinde başarılı olmayı hedefleyen örgüt yöneticisi, örgüt içi iletişimin örgütün bireylerini bir arada tutmaya yarayan bağ olduğu gerçeğini kavramış olmalıdır (Ker, 1998: 38).

Örgüt içi iletişim, hem yöneticinin işgöreni etkilemesini, hem de işgörenin yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir. Örgütün her köşesinde varlığını ve önemini kabul ettiren iletişim düzeni, aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını da yansıtır. Nitekim bir örgütte etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir (Elma, 2000: 153).

İlginçtir ki kurumlar iletişim stratejisi nosyonunu dış ilişkiler bağlamında algılama eğilimi göstermektedir. Elde edilen verilere göre, aslında kurum yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların büyük kısmı iç iletişim ile ilgilidir. Bu yüzden öncelikle bu tarz zorlukların açığa kavuşturulup çözülmesi yönünde çaba harcanması ve bunun ardından kurumun bir bütün olarak dikkatini dış çevre ile olan iletişim ilişkisine yoğunlaştırması daha faydalı olabilir (C. Hargie, Tourish ve O. Hargie, 1997: 161).

Kamusal işlem ve hizmetlerin belirlenen amaçlara uygun olarak yerine getirilebilmesi için gerek kurum içinde ve gerekse yönetsel düzeyde etkin bir iletişim sisteminin kurulmasına ihtiyaç vardır. Kurumun iletişim atmosferini, yapısını ve niteliğini belirleme yetkisi yönetime aittir. Yönetici, kamu hizmetlerinin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi ve daha iyi bir kamusal kurum imajı için etkili bir yönetsel iletişim ve kurum içi iletişim sisteminin kurulması için gerekli tüm çabaları göstermelidir. Çünkü yöneticiler, yönetsel ve örgütsel iletişim ağının temelini oluşturmaktadırlar. Aynı anlayış eğitim yöneticileri için de geçerli olup, okulu yönetmekle görevli okul yöneticilerinin iletişimsel etkililiklerinin artırılması ve öğretmenleri ile ilişkilerinin geliştirilmesi,

öğretmen-öğrenci ilişkilerinin de geliştirilmesini sağlayarak okuldaki etkililik ve verimliliği artıracaktır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı liselerde görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenleri ile iletişimsel etkililiklerini tespit etmek ve tespit edilen bulgular ışığında eksikliklerin giderilmesi yönünde okullarda bu yönde verilen eğitimin yeniden düzenlenmesi için öneriler geliştirmektir.

### **1.2.1. Alt Amaçlar**

- Okul yöneticilerinin iletişim etkililikleri öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
- Okul yöneticilerinin iletişim etkililikleri öğretmenlerin kurumda buldukları süre değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
- Okul yöneticilerinin iletişim etkililikleri öğretmenlerin görev yaptıkları lise türü değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırmayla elde edilecek bilgiler ve varılacak sonuç ile geliştirilecek önerilerin Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından dikkate alınıp değerlendirmeye alınması sonucunda; okul yöneticileri ile öğretmenleri arasındaki mevcut iletişim sorunları azalacak, okul yöneticilerinin kendilerini tanımaları ve eksik yönlerini geliştirmeleri sağlanacak, öğretmenler kendilerini değerli hissederek işlerine daha fazla motive olacaklar, öğretmenler görevlerinde daha etkin ve verimli olacaklar ve bu çalışmanın ileride yapılacak benzeri araştırmalarda veri teşkil edeceği düşünülmektedir.

## **1.4. Sınırlılıklar**

Bu çalışma aşağıdaki kısıtlamalar dikkate alınarak yapıldı.

- Kapsam açısından; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Lefkoşa, Mağusa, ve Güzelyurt ilçelerinde bulunan Genel

Lise, Meslek Lisesi ve Kolej olmak üzere dokuz lisede, okul yöneticilerinin öğretmenleri ile iletişimsel etkililikleri incelendi.

- Yöntem açısından; tabakalı oranlı örnekleme yöntemi kullanıldı.
- Model açısından: Betimsel bir çalışma olup araştırma anketle soru yöneltmek suretiyle yapıldı.
- Araştırma, 2009-2010 öğretim yılı içerisinde 362 öğretmen üzerinde yapıldı.
- Araştırmada, Mesleki gözlemlerden de yararlanılarak önerilerde bulunuldu.

### 1.5. Tanımlar

- **Alt Kademe Yöneticisi:** Örgütte, başkalarının çalışmalarından sorumlu yöneticilerin buldukları kademedir (Genç, 1997: 22).
- **Ast:** Meslek derecesi, memuriyet ünvanı ve kıdemi itibariyle daha alt bir meslek derecesinde veya kıdemde bulunan kişidir (Polis Yasası, KKTC Polis Okulu Yayınları, No: 25, 2008).
- **Amir:** Meslek derecesi, memuriyet ünvanı veya tutmakta olduğu makam gereği emretme yetkisine sahip kişidir (Polis Yasası, KKTC Polis Okulu Yayınları, No: 25, 2008).
- **Bakanlık:** Eğitim ve öğretim işleri ile görevli Bakanlığı anlatır (KKTC Öğretmenler Yasası, 1999: 5).
- **Emir:** Belli bir işin veya görevin yapılmasını astlarından yazılı veya sözlü olarak istemektir (Yönetimde İnsan İlişkileri, KKTC Polis Okulu Yayınları, No:55, 2001).
- **Okul Yöneticisi (Müdürü):** Eğitim-öğretim etkinliklerinin önceden saptanmış amaçlar doğrultusunda düzenlenip uygulanması ve değerlendirilmesinden, okulun genel işleyişi ile ilgili işlerin yürütülüp düzeninin sağlanmasından ve denetlenmesinden okul yapısı içinde en üst düzeyde yetkili ve sorumlu kimsedir. (Uluğ, 1985: 169).
- **Öğretmen:** Bakanlığın ve Bakanlığa bağlı Eğitim ve Öğretim kurum ve kuruluşların yürütmekle yükümlü olduğu eğitim ve öğretim hizmetlerinin

gerektirdiği asıl ve sürekli görevleri yerine getiren sürekli personeli anlatır (KKTC Öğretmenler Yasası, 1999: 5).

- **Üst Kademe Yöneticisi:** Örgütün tüm yönetiminden sorumlu kademedir (Genç, 1997: 22).

## 1.6. Kısaltmalar

- **Bakanlık:** Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı
- **KKTC:** Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
- **SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences
- **YDÜ:** Yakın Doğu Üniversitesi

## BÖLÜM II

### 2. YÖNETSEL İLETİŞİM KAVRAMLARI VE KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili kavramsal bilgiler ve konu hakkında yapılan yurtiçi ve yurtdışı araştırmalar yer almaktadır.

#### 2.1. Yönetmel İletişim Kavramları

Bu bölümde yönetmel iletişim kavramı, yönetmel iletişimin tanımı, işlevleri, türleri, ast-üst ilişkilerinde yönetmel iletişimin uygulama biçimleri, iletişimin yöntem ve araçları yer almaktadır.

##### 2.1.1. Yönetimde İletişimin Rolü

Gerek kamu ve gerekse özel sektörde görev yapan tüm yöneticilerin yönetmel ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için belirli temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu fonksiyonların arzu edilen düzeyde gerçekleşebilmesi, büyük oranda yöneticilerin bilgi gereksinimlerini karşılama derecesiyle doğru orantılıdır denilebilir (Ülgen, 1978: 372).

Evans ve Abbot'a (1998) göre işle alakalı 3 temel tutum vardır. Moral, iş tatmini ve motivasyon. Olumlu iş koşullarının oluşturulup sürdürülmesi yüksek moral, iş tatmini ve motivasyonun sağlanmasında kurumsal liderlik ve yönetimin etkin rolü vardır. İnsanlar için nelerin önemli olduğunu anlamak ve özellikle bireylerin iş koşullarını kabullenmelerinde hangi faktörlerin rol oynadığını bilmek etkin liderlik için zaruridir (Kydd, Anderson ve Newton, 2003: 136-149).

Busher ve Hariris'e (1999) göre yöneticiler kendi rollerinin ne olduğu, görevlerinin nasıl yerine getirilmesi gerektiği ve bu görevlerin etkin olarak yerine getirilip getirilmediği ile ilgili sahip oldukları subjektif yargılarla hareket ederler. Busher Harris (1999) orta düzey yöneticilerin rollerini dört boyutta incelemektedir:



- Köprü ve Pazarlık Rolü (Transactional Leadership) üst düzey yönetimin politika ve perspektiflerinin uygulamaya konması.
- Danışmanlık rolü (Supervisory Leadership) uzman bilgisinin, çalışanların performans gelişimi yönünde kullanılması.
- Temsil Rolü (Representative Leadership) örgüt / birim çıkarlarının temsili, meslektaşların kendi sosyal ilişki ağlarının geliştirilmesi.
- Bütünleştirici Rol (Transformational Leadership) çalışanların birliği ve ortak kimlik ile örgüt kültürünün oluşturulmasında cesaretlendirici rolleri vardır (Briggs, 2000: 200).

Bennett'e (1995) göre üst düzey yönetim, hiyerarşik yapıda örgütün vizyonunu yaratır. Orta düzey yönetim ise bunun pratikte uygulamasını geliştirir (Briggs, 2000: 201).

Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilebilmesi için alınacak kararlarla ilgili bilgiler örgüt içinden ve dışından iletişim yoluyla sağlanabilmektedir (Polatoğlu, 1984: 65). Karar süreci ile ilgili olarak; doğru, güvenilir, açık ve net nitelikli bilgilerin zamanında sağlanabilmesi yöneticinin etkili bir iletişim becerisine sahip olmasını gerektirmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi iletişim, örgütlerde yöneticinin sağlıklı ve doğru kararlar alabilmesi için gerekli temel faktörlerden birisidir. Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerle ilgili olarak doğru, güvenilir ve gerçekçi kararların alınması için tarafların karşılıklı anlayış içerisinde birbirlerini doğru anlayabilecekleri bir alt yapı, ancak iletişimle mümkün olabilir (Berberoğlu, 1997: 73).

Ortak anlayışın sağlanabilmesi yöneticilerin iletişimin anlam, ruh ve önemini kabul ve idrak edebilmesini zorunlu kılmaktadır. Çünkü bir idari yapıda iyi bir iletişim sisteminin uygulanması, iletişim becerisi iyi olan yöneticilerle mümkün olabilir. Örgüt hedeflerine ulaşmak için gerekli olan örgüt içi ve dışı bilgilerin dikey ve yatay olarak ilgili birim ya da kişilere ulaştırılmasında yönetici kilit bir rol oynamaktadır. Bu rol sayesinde örgüt çalışanları; yöneticilerin kendilerinden ne beklediğini, ne isteyebileceğini, ne yapmaları gerektiğini daha da önemlisi örgütün uzun ve kısa vadeli hedeflerinin neler olduğunu öğrenebilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 47-48). Bir yöneticinin karşılaştığı durumu

analiz etmesi, buna bağlı olarak yararlı çözümler ve seçenekler üretebilmesi, planlanan değişikliklerin sonuçlarını değerlendirebilmesi, örgüt ve çevresi ile olan ilişkisinin sürekli gözden geçirilebilmesi etkin bir iletişim sistemi ile mümkün olabilmektedir (Yıldırım vd, 1996: 78).

Etkin bir yöneticinin başarısı büyük ölçüde onun ekip içindeki açık ve dürüst iletişime yardımcı olma, çatışmaları hiç kimsenin kaybetmeyeceği “kaybeden yok” yöntemiyle çözme, karar alma toplantılarını iyi yönetme, etkili bir “insan ilişkileri uzmanı” olduğu kadar “iş uzmanı” da olma, üyesi olduğu bir üst grupta çalışması için üyesini güçlü ve etkili bir biçimde destekleme becerilerine bağlıdır (Gordon, 2002: 41).

## **2.1.2. Yönetmel İletişim ve Temel Özellikleri**

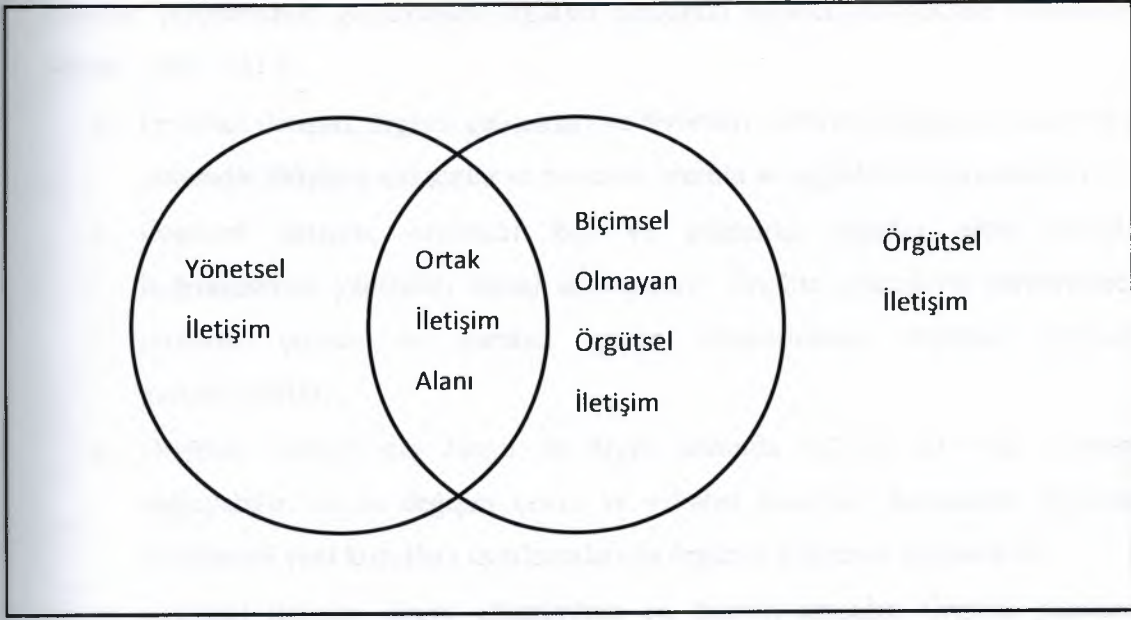
### **2.1.2.1. Yönetmel İletişim Kavramı ve Tanımı**

Hiyerarşik yapıları olan kurumlarda yukarıdan aşağıya doğru iletişime dayalı bir yönetim vardır. (Cüceloğlu, 1996: 23). Yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını iletişimin değişik şekillerini kullanarak geçirdikleri ve yoğun bir iletişim süreci içerisine girdikleri ileri sürülmektedir. Toplantılar, telefon görüşmeleri ve yazışmalar (günümüzde daha çok elektronik mesajlar) her yöneticinin görevi kapsamına giren ve iletişimi içeren faaliyetler arasında yer almaktadır. Yöneticiler, bu ve diğer iletişim yöntemleri ile hem içeriden hem de dışarıdan örgütün ihtiyacı olan önemli bilgileri toplayıp uygun bilgileri çapraz ve aşağı doğru iletişim yöntemi ile tüm örgüt çalışanlarına aktarırlar. Eğer bilgiyi toplayan alt ve orta kademe yönetici ise, bu durumda uygun bilgiler yukarı doğru iletişim yöntemi ile üst düzey yöneticilere ulaştırılır (Griffin, 1996: 540).

İletişim ile örgütsel ya da yönetmel başarı arasındaki ilişki, örgütü bir bütün olarak ele alıp değerlendirmeye ya da örgütü bir bütün olarak görebilmeye bağlıdır. Örgüt içerisinde yer alan alt birimler, bunları oluşturan bireyler ve özellikle karar merkezleri arasında işleyen iletişim düzeni, daha önce de ifade edildiği üzere yönetimin başarısını etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 43).

Örgüt tarafından belirlenmiş hedef ya da amaçlardan sapma olmaksızın gelişme olanağının sağlanabilmesi, yönetim fonksiyonlarını üstlenmiş sorumlu kişiler ile personel-personel, ve personel-yönetici arasında görüş ve düşünce birliğinin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 43). Diğer taraftan iletişim ve yönetim arasındaki bağlantı, yönetim fonksiyonları ve bunların yerine getirilebilmesi için yöneticilerin üstlendikleri yönetsel roller çerçevesinde ele alınmaktadır. Temel yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, liderlik, eşgüdüm ve kontrol fonksiyonlarının başarısı iletişimin başarısına bağlıdır. Yöneticiler, yönetim işlevlerini gerçekleştirirken örgüt çalışanlarını hedefe ulaşmak için motive etmek ve paylaşılması gereken vizyonu anlatabilmek amacıyla personel ile iletişim kurmak zorundadır. Örneğin yöneticiler, planlama fonksiyonunu yerine getirirken bilgi toplarlar, raporlar hazırlarlar ve planı açıklamak için diğer yöneticilerle toplantılar düzenlerler. Yetkilendirme, koordinasyon, örgütsel değişiklikler ve gelişmeler de iletişimi gerektirmektedir. Yönetim fonksiyonunun bir parçası olarak astlarla kurulan irtibat ve geliştirilmekte olan ödüllendirme sistemleri bir şekilde iletişim kurulmasını zorunlu hale getiren faktörlerdir (Daft, 2000: 567).

Ayrıca, örgütsel standartların oluşturulmasında, performans değerlemede ve örgütsel kontrolün bir parçası olarak düzeltici işlemlerin yapılmasında da iletişim, temel bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda iletişim, yönetimle ilgili tüm faaliyetlerde önemli bir araçtır denilebilir (Griffin, 1996: 541). Yönetimle ilgili tüm faaliyetlerin, hazırlanan planlarının, oluşturulan vizyonlar ve alınan kararların başarılı bir şekilde uygulanmasını ve bunlarla ilgili yararlı bilgilerin tüm ilgili birim ve kişilere ulaştırılmasını sağlayan iletişim sistemine yönetsel iletişim denilmektedir. Yönetsel iletişimin, personel psikolojisinin örgüt amaçlarına uyarlanması ve belirlenen hedeflere ulaşmak için sürekli olarak teşvik edilmeleri gibi çeşitli yararları söz konusudur (Bilgin, 1996: 27). Yönetsel iletişim, yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını alan ve her yönetsel aktivitenin vazgeçilmez bir parçasıdır. Ancak bir örgütü bütün olarak görebilmek buna bağlı olarak da yönetsel ve örgütsel başarıyı yakalayabilmek için yönetsel iletişimin tek başına yeterli olabileceğini söylemek mümkün değildir. Örgüt bir yapıyı; yönetim de onu çalıştıran bir gücü ifade etmektedir. Dolayısıyla bir örgüt içerisinde yönetsel iletişim alanı dışında ortak iletişim alanı ve örgütsel iletişim alanları da mevcuttur.



**Şekil 1: İletişim Alanları.**

Şekil 1'den de anlaşılacağı üzere hem yönetişel iletişim ve hem de örgütsel iletişim içerisinde ortak iletişim alanlarına rastlamak mümkündür. Diğer taraftan bir örgüt içerisinde sadece yönetişel iletişime ya da örgütsel iletişime özgü konular ve alanlar söz konusu olabilmektedir. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Aşkun, 1989: 25-26);

- Yönetişel iletişim, her yönetimin, çeşitli bölüm ve birimlerini birbirine bağlayan, aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlayan temel bir alt sistemdir,
- Yönetişel iletişim, yönetimin işleyişi ve kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ilgilidir,
- Yönetişel iletişim, örgütün tüm yönetişel fonksiyonlarını ve bunlarla ilgili yönetişel rollerin etkin ve başarılı bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan önemli bir yönetim aracıdır,
- Yönetişel iletişim, bilişim ve iletişim çağının gereği olarak ortaya çıkan yeni bir yönetim fonksiyonu ve yönetişel bir roldür.

Türkmen'e göre örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı, denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir. Belli

kurallar çerçevesinde gerçekleşen örgütsel iletişimin işlevleri şu şekilde sıralanabilir (Ersen, 1997: 131 ):

- Örgütsel iletişim, örgütte çalışanları ve birimleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece çalışanlar ve birimler uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilirler.
- Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve grupların örgütün ortak amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alışverişidir. Örgütte eylemlerin sürdürülmesi, problem çözme ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişimle gerçekleşebilir.
- Örgütsel iletişim dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında örgütlerin kendilerini yeni koşullara uyarlamaları da örgütsel iletişimle sağlanabilir.
- Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracıdır. Örgütte planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir örgütsel iletişimi gerektirir.
- Örgütsel iletişim, örgütte hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli bir rol oynar. Gelen ve giden mesajlar, belgeler, bilgiler, dokümanlar örgütsel iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur.
- Örgütsel iletişim, örgütte çalışanların kurdukları küçük grupların birbiriyle ve örgüt bütünüyle ilişkilerinin sağlanmasında önemli rol oynar. Örgütün bütünlüğü ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar.

Örgütsel iletişim, organizasyonların oluşumu, ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir faktördür. Örgütsel iletişim, yönetsel iletişimden farklı olarak örgüt içerisindeki bireysel, bireyler arası, gruplar arası iletişim ile örgüt içerisindeki birey ve grupların (örgüt adına) dış çevre ile olan iletişim ilişkilerini kapsamaktadır (Paksoy, 2001: 52). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel iletişim, kurum içi ve yönetsel iletişimi içerecek kadar geniş kapsamlıdır. Yönetsel iletişim, örgüt içerisindeki biçimsel yapıyı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan biçimsel iletişimi ifade etmektedir denilebilir. Diğer taraftan örgütü oluşturan bireyler ve bunların meydana getirdikleri biçimsel olmayan yapı içerisinde doğal bir iletişim süreci söz konusudur. Bu sürece biçimsel olmayan örgütsel iletişim sistemi denilmektedir. Bu bağlamda örgütsel iletişim, yönetsel

iletişim (biçimsel iletişim) ve biçimsel olmayan iletişimin (doğal iletişim) toplamından oluşan bir iletişim sistemi olarak tanımlanabilir.

### 2.1.2.2. Yönetmel ve Kurum İçi İletişimin İşlevleri

Yönetmel iletişimde amaç, yönetim fonksiyonlarını ve yönetmel rolleri başarılı bir şekilde uygulamaktır. Kurum içi iletişim, kurum personelinin bireysel, bireyler arası ve gruplar arası iletişim ilişkilerini kapsamaktadır. Etkin bir kurum içi iletişim, örgütsel davranışların tüm yönlerini fiilen etkilemektedir. Bu noktada kurum içi iletişimin, öncelikle örgüt personelinin koordinasyonu, örgütsel hedeflerin benimsetilmesi, uygulanması, problemlerin teşhisi-çözümü ve personelin birbirlerinin kişiliklerini, bakış açılarını ve değerlerini öğrenmesi gibi konular üzerine yoğunlaştığı söylenebilir.

İletişimin doğrudan yönetmel alanda kullanılması durumunda aşağıda sıralanan işlevleri yerine getirdiğini ileri sürmektedirler (Bilgin, 1996: 29-31 ve Weiner, 1975: 162).

- Personelin iletişim ihtiyacının sağlanması,
- Personele neyi niçin ve nasıl yapması gerektiğini göstermesi,
- Personel ve personel performansının değerlendirilmesine aracı olması,
- İnandırıcı ve etkileyici olması,
- Planlama, örgütleme, koordinasyon, güdüleme ve kontrol gibi yönetmel fonksiyonların başarılı bir şekilde uygulanabilmesini sağlaması,
- Örgütteki hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli bir rol üstlenmesi.

Yönetmel iletişimin bu işlevleri çerçevesinde yönetmelilere de bir takım sorumluluklar düşmektedir. Bu sorumlulukları şu şekilde sıralamak mümkündür (George ve Jones, 1999: 453, Bartol ve Martin, 1998: 452-458).

- Astların çalışırken iş ve hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyduğu tüm gerekli bilgilere sahip olmalarını sağlamalı,
- Örgütsel değişikliklerle ilgili olarak astlara açık ve net bilgiler vermeli,
- Astları motive etmek için, onların yüksek performans göstereceklerine duyulan güveni ve iyi performans göstermeleri halinde bundan elde edecekleri fayda ya da ödüllerin bilinmesini sağlamalı,

- Astların performansları hakkında geri bildirimde bulunmalı,
- Astların faaliyetlerini koordine etmek, aynı işin tekrarlanmasını önlemek ve işe ara verilmesini sınırlamak için birbirleri ile iletişim kurmalarını teşvik etmeli,
- Yanlış anlamaları önlemek için, yönetici, kendi his ve duygularını çalışanlara ifade edebilmeli ve astlarını da aynı şeyleri yapmaları için teşvik etmeli,
- Yönetici, bir astın sadece bir veya birkaç özelliğine bakarak, o astın diğer özelliklerini de aynı şekilde algılama eğiliminde olmamalı, astını söz, davranış, performans ve kişiliği ile bir bütün olarak değerlendirmeli,
- Yönetici astları ile konuşmalı, onları dinlemeli ve onların gerçek his ve düşüncelerini öğrenmeli,
- Yönetici, astlarının başarısından kendi yönetimini, başarısızlıklarından ise, onların tembelliğini sorumlu tutmamalı,
- Dinleme becerileri her iki tarafın (yönetici-ast) mesajı doğru paylaşıp paylaşmadıklarını belirleyebileceği için yönetici, kuvvetli bir dinleme ve geri besleme becerisine sahip olmalıdır.

Yönetimsel iletişimin işlevleri ve buna bağlı olarak da yöneticilerin yerine getirmesi gereken sorumlulukların neler olduğu yukarıda kısaca ifade edilmiştir. Daha önce de belirtildiği üzere örgütsel ve yönetimsel başarının tek belirleyici kriteri yönetimsel iletişim değildir. Örgüt içerisinde bulunan bireyler yönetimden etkilendiği gibi onu da etkilemektedirler. Bu etkileşim düzeyinin olumlu olması gerekmektedir. Bu yüzden örgüt üyelerinin moral ve motivasyonunu yükseltecek iyi bir örgüt atmosferine ihtiyaç vardır. Bunu sağlamanın yolu da etkin bir kurum içi iletişimden geçmektedir. İyi bir iletişim sistemi, kurum içerisinde birçok önemli işlevi yerine getirmektedir. Yönetimsel iletişimin işlevleri ile ortak noktaları da bulunan kurum içi iletişimin önemli işlevlerinden bazıları şu şekilde sıralanmıştır (George ve Jones, 1999:453): Bilgi sağlamak, örgüt üyelerini motive etmek, bireysel ve örgütsel çabaları koordine ve kontrol etmek, emretme ve öğretme, etkileme, ikna etme, duygu ve hisleri ifade etme, ast-üst ilişkilerini düzenleme, değişen ve gelişen sosyal ve teknolojik çevreye uyumu kolaylaştırma. İletişimin temel işlevlerinden birisi örgüt üyelerine bilgi sağlamaktır. Bu sayede personel, işlerini etkin bir şekilde yapabilir ve hedeflerine ulaşabilir. Bilgilendirme işlevi bir örgütün en tecrübeli çalışanları için bile önemlidir. Çünkü

olaylar sürekli değişmektedir. Yeni görevler, hedefler, sorumluluklar ve politikalar konusunda açık iletişim kurmak, personelin örgütsel hedefler konusunda yapılması gerekenleri anlamalarını sağlayacaktır.

Motivasyon, örgütlerdeki performansın temel belirleyicilerinden biridir. İletişim, örgütlerinin hedeflere ulaşmaları için motive edilmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bir yöneticinin herhangi bir çalışandan alacağı sonuçların değerlerini belirleyebilmesinin tek yolu, o çalışanla iletişim kurarak onun ne tür sonuçlar istediğini bulabilmektir. Diğer taraftan çalışanların ne tür hedefler için çaba gösterdiklerini ve bu hedeflere ulaşabilmek için yeteneklerini nasıl kullandıklarını, geliştirdiklerini öğrenmenin yolu, yine çalışanlarla etkili bir iletişim kurmakla ilişkilidir (George ve Jones, 1999: 450-451).

İyi bir iletişim olmadan personel ve birimler arası işbirliği ve koordinasyonu sağlamak mümkün değildir. İletişimin koordinasyon işlevi, bireysel amaçların değil örgütsel ortak amacın gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktır. Personel arasındaki birbirine bağımlılık düzeyi arttıkça, örgüt hedeflerine ulaşılması için yapılacak çalışmaların koordine edilmesi için kurulması gereken iletişim de artmaktadır. İletişim ayrıca aynı çalışmaların iki defa yapılmasını önler ve zayıf performans gösteren kişinin diğer personeli etkilemesini engeller (George ve Jones, 1999: 452).

Birey ve gruplarca yerine getirilen faaliyetlerin belirlenen “hedef” ve “standartlara” ne ölçüde ulaştığından haberdar olmak ve gerekli önlemleri almak için de iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. İşbölümü ve uzlaşmanın doğal bir sonucu olarak örgütteki herkesin yerine getirmesi gereken bir takım görev, yetki ve sorumlulukları vardır. Bu görev ve sorumluluklar birbirinden az ya da çok farklıdır. Kimin neyi, nerede, ne zaman, nasıl yapacağına ilişkin görev tanımları, emir ve talimatlarla üyelere bildirilmelidir (Paksoy, 2001: 51-52).

İletişimin işlevlerinden birisi de bireylerin hislerini ve duygularını ifade etmesine izin vermektir. Bu his ve duygular genel ve özel olabileceği gibi işyeriyle de ilgili ya da ilgisiz olabilir. Bireyler ve gruplar birbirlerine içinde buldukları ruh hallerinden bahsedebildikleri zaman hedeflere ulaşmada daha başarılı olabilirler. Çalışanların



işyerinde içinde buldukları ruh halleri, kendi davranışları kadar diğer insanları, durumları algılamalarını ve değerlendirmelerini de etkilemektedir. Ruh halinin ve duyguların iletilmesi, örgüt üyelerinin birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur. İnsanlar birbirlerini anlayabildikleri takdirde, birlikte daha iyi performans gösterir ve hedeflerine ulaşabilirler (George ve Jones, 1999: 451-452).

### **2.1.2.3. Yönetmel İletişim Türleri**

Yöneticilerin, diğer yönetici ve çalışanlarla iletişim kurmada birçok seçenekleri vardır. Bir yönetici bir problemi yüz yüze tartışabilir, telefon kullanabilir, elektronik mesaj gönderebilir, konuyla ilgili notlar yazabilir ya da mesajının yapısına göre bülten yayınlatabilir. Bu durum yöneticilerin uygulamada, yazılı, sözel ve elektronik iletişimden yararlandığını göstermektedir.

### **Sözel İletişim**

Sözel iletişim, telefon konuşmaları, yüz yüze yapılan iletişim veya bir gruba yönelik olarak yapılan iletişimlerde geniş kullanım alanı bulur. Sözel iletişim, hızlı, daha samimi ve konuşan insanların anında geri bildirim alabildikleri bir iletişimdir. Sözel iletişimin en önemli avantajı, sözlü olarak iletilen sorular ve yapılan anlaşmalarda yüz ifadeleri ve jestler vasıtasıyla fikir alış veriş ve fikir desteğinin süratli bir şekilde gerçekleşmesine imkân sağlamasıdır. Yüz yüze konuşmalar çok geniş ipuçlarının ve derin duyguların anlaşılmasını kolaylaştırır. Çünkü birinin gözlerinin içine bakıp, gözlerindeki bakıştan ya da sesindeki vurgudan gerçek problemin, sorunun ya da cevabın ne olduğunu rahatlıkla anlamak mümkündür (Daft, 2000: 570).

Albert Mehrabian beden, ses ve sözcüklerin iletişimi ne kadar etkilediğini belirtmek için yaptığı araştırma sonucunda; beden %55, sesin %38, sözcüklerin %7 oranında etkili olduğu sonucuna varmıştır. Aynı amaçla gerçekleştirdiği çalışma sonucunda Ken Cooper, iletişimde beden %60, sesin %30, sözcüklerin ise %10 oranında etkili olduğunu bulmuştur. Sesin de sözsüz iletişim bütünü içinde yer aldığı düşünüldüğünde günlük iletişimimizde sözcüklerin yerinin sadece %10 olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Şu halde bizler iletişim kurarken jestlerimizi, mimiklerimizi, sesimizin

tonunu vb. sözel olmayan elemanları iletişimdeki yeri ortalama yeri %10 olan sözcükleri güçlendirmek, daha anlamlı kılmak için kullanılmaktadır. Başka bir deyişle gönderdiğimiz mesajlar söylediğimizden çok daha fazla olabilmektedir (Ergin ve Birol, 2000: 123). Oxford Üniversitesinden Michael Argyle'e göre sözsüz sinyaller kişiler arası ilişkiyi sağlarken sözsüz iletişim; dışsal olaylar üzerindeki iletişimi yerine getirmektedir (Aktaran: James, 1999).

Bu yüzden yöneticilerin genellikle sözlü iletişimi yazılı iletişime tercih ettikleri ileri sürülmektedir. Bununla beraber sözlü iletişimin bazı sakıncaları vardır. Bunlar; zaman kaybına neden olabilmek, kayıt edilebilme zorluğu, yanlış kelime seçerek ve gerekli ayrıntıları atlayarak hatalara sebep olabilmek şeklinde özetlenebilir.

### **Yazılı İletişim**

Eksiklerine rağmen yazılı iletişimin sözel iletişime göre bazı üstünlükleri vardır. Yazılı iletişim genelde ayrıntılıdır ve bilgi alışverişinin kaydını tutmak mümkündür. Önemli detaylar söz konusu olduğunda genelde yazılı iletişim tercih edilir. Zaman zaman her iki taraf için olup bitenin bir kanıtı olarak yazılı bir kaydın bulunması önem taşımaktadır. Diğer taraftan yazılı iletişimde mesaj üzerinde dikkatlice düşünebilme olanağı söz konusudur. Yazılı iletişimin en önemli sakıncaları ise, resmi nitelik taşıması, geri bildirim ve fikir alışverişini engellemesidir.

### **Elektronik İletişim**

Son yıllarda örgütsel iletişimin doğası önemli ölçüde değişmiştir. Bu değişikliğin temel sebeplerinden birisi elektronik iletişimde meydana gelen gelişmelerdir. Günümüzde yöneticiler yerlerinde kalarak tele-konferanslara katılabilmekte ve birbirlerini televizyon monitörlerinde görebilmektedirler. Diğer taraftan cep telefonları ve faks cihazları ile e-mail bağlantıları yöneticilerin diğer insanlarla iletişimini daha da kolaylaştırmaktadır (Griffin, 1996: 544-548). Elektronik posta gibi interaktif elektronik haberleşme, iletişim hızını artırırken bizzat "orada olma" özelliğini kaybeder. Göz teması, duruş ve vücut dili ortadan kaybolur. Ancak interaktif iletişim ve artan video konferans sistemi "orada olma" ya yaklaşmaktadır (Daft, 2000: 570).

Uygulamada karşılaşılan bu üç yönetsel iletişim türünün tek başına yeterli olmadığı yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılmaktadır. Bu durum yöneticilerin yönetsel iletişim esnasında sözsüz iletişim davranışlarına da dikkat etmeleri gerektiğini göstermektedir. Yöneticiler sözlü ve sözsüz mesajları koordine etmeyi öğrenmeli ve aynı zamanda astlar üstler ve eşit seviyede olanların sözsüz ifadelerine karşı duyarlı olmalıdırlar. Bir anlamda görsel ve işitsel iletişimi birlikte kullanabilmelidirler.

### **2.1.3. Ast-Üst İlişkilerinde Yönetsel İletişimin Uygulanma Biçimleri**

Tüm örgütlerde olduğu gibi kamu örgütlerinde de iletişim genel olarak üç yönde gerçekleşmektedir. Aşağı doğru, yukarı doğru ve yatay iletişim. Yöneticiler, bu üç yöndeki resmi iletişim kanallarını örgütlerde oluşturmak ve devam ettirmekten birinci derecede sorumludurlar. Yöneticiler aynı zamanda kendi ofislerinden çıkıp, personelin arasına katılmak yoluyla kurdukları resmi olmayan (doğal) iletişim kanallarını da kullanmaktadır.

Resmi iletişim kanalları, organizasyon tarafından belirlenen görev – sorumluluk veya emir – komuta zinciri içerisinde oluşan iletişim kanallarıdır. Geleneksel ve dikey yapılı örgütlerde başlıca iletişim türü aşağı ve yukarı doğru iletişimdir. Bunun tersine öğrenen organizasyonlarda özellikle yatay organizasyona vurgu yapılmaktadır. Bu tür organizasyonlarda bölümler ve hiyerarşik kademeler arasında sürekli bilgi paylaşımı vardır (Şahin, 2007: 89).

#### **2.1.3.1. Aşağı Doğru İletişim ve Ast-Üst İlişkileri**

Aşağı doğru iletişim, resmi iletişimin en açık ve en fazla bilinen türüdür. Bu iletişim türü, mesaj ve bilgilerin en üstteki yöneticiden en alt kademede çalışan personele doğru akışını ifade etmektedir (Daft, 2000: 575-576). Aşağı doğru iletişimin amacı, örgütlerde bilgiyi üst kademelerden alt kademelere iletmektir. Bu iletişim sayesinde yönetim fonksiyonları yerine getirilmektedir. Aşağı doğru iletişim, hiyerarşik basamakları birbirine bağlama ve çeşitli düzeylerdeki faaliyetleri uyumlaştırmaya yardımcı

olmaktadır (Paksoy, 2001: 81). Bir örgütte uygulanan aşağı doğru iletişimde temel olarak beş tür bilgi iletilmektedir (Daft, 2000: 578):

- Strateji ve hedeflerin uygulanması,
- İş tanımları ve işin mantığı,
- Örgütsel prosedür ve uygulamalar,
- Astların performanslarına ilişkin geri bildirim,
- Örgütün misyonunu ve kültürel değerlerini benimsetici ve motive edici bilgiler.

Aşağı doğru iletişim, bir takım sorunları beraberinde getirmektedir. Bunlardan birincisi, mesajın içeriğinin azalması, değişmesi ve anlamını yitirmesidir. Mesaj bir kişiden diğerine aktarılırken içeriğinde azalmalar olmaktadır. Üstelik mesajın kaynağı ile son ulaştığı kişinin bulunduğu yer arasındaki uzaklık fazla ise, mesaj değişebilir. Başka bir ifadeyle, mesaj örgütte yayılırken detaylar atlanır, eklenir veya vurgulanır. Mesajın iletilmesinde ne kadar çok kişi rol alırsa, mesaj o kadar bozulur. Hatalar ve atlamalar meydana gelebilir (Polatoğlu, 1988: 93).

İkinci sorun ise, ast ile üst arasındaki toplumsal ilişkilerin derecesidir. Yöneticinin iletişim sırasındaki tutum ve davranışı, astın yöneticiye duyduğu saygı ve güven, yukarıdan aşağıya iletilen bilgilerin ast tarafından doğru olarak algılanıp algılanmamasında önemli bir rol oynamaktadır. Üçüncü sorun da astlara gereğinden çok ya da az bilgi verilmesidir. Fazla bilgi işin içinden çıkmasını zorlaştırırken, az bilgi verilmesi durumunda da ast sürekli üstüne danışmak durumunda kalabilecektir. Bu durum üst açısından zaman kaybına neden olacaktır (Genç, 1998: 162).

### **2.1.3.2. Yukarı Doğru İletişim ve Ast-Üst İlişkileri**

Yukarı doğru iletişim, alt kademelerden üst kademelere gönderilen mesajları kapsamaktadır. Bu bilgi akışı genelde astın üstüne ve o kişinin de bir üstüne rapor vermesi şeklinde hiyerarşiye göre gerçekleşir. Yukarı doğru iletişim, aşağı doğru iletişimin tamamlayıcısıdır. Bu tür iletişim genelde, yukarıdan gelen mesajlara cevap niteliğindedir. Yöneticiler daha isabetli kararlar verebilmek için alt kademedeki gerekli bilgi ya da bilgileri almak zorundadırlar. Bu ise yukarı doğru iletişimin iyi işlemesi ile gerçekleştirilebilir. Yukarı doğru iletişim aynı zamanda üst kademelerden gelen mesajların

anlaşıp anlaşılmadığını da test etmeye imkân vermektedir (Paksoy, 2001: 82). Yukarı doğru iletişimde genel olarak şu bilgilere yer verilmektedir (Daft, 2000: 579):

- Problem ve istisnalar,
- Gelişme / ilerlemeye ilişkin öneriler,
- Performans raporları,
- Astların şikâyetleri, çatışma konuları,
- Muhasebe bilgileri.

Yukarı doğru iletişim, daha çok denetim amacına hizmet etmektedir. Bu nedenle yukarı doğru iletişim üzerinde büyük kısıtlamaların olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda astlar kendilerine zarar verebilecek nitelikteki bilgileri üst makamlara iletmede isteksiz davranabilirler. Astlar sadece üstün bilmesinde yarar gördüğü bilgileri iletme eğilimindedirler (Polatoğlu, 1998: 86). Başka bir ifadeyle, alt kademedeki yönetici ve personel kendilerine kötü görünen bilgileri elinde tutma ya da değiştirme eğilimindedirler. Üst ve alt kademe arasındaki fark ne derece büyük olur ve güvensizlik derecesi ne kadar fazla olursa, alt kademedeki yönetici ve personelin bilgileri saklama ya da değiştirme ihtimali o kadar artacaktır (Griffin, 1996: 545).

Yukarı doğru iletişimi gerçekleştirmek her zaman mümkün olmayabilir. Bunun bazı nedenleri vardır. Her şeyden önce yöneticiler alt kademe yönetimin ve personelin problemlerine kulak tıkayabilirler. Personel, verdiği mesajın yukarı doğru iletilmesi ile ilgili olarak üst yönetime güvenmeyebilir. Özellikle örgütün büyümesi ve hiyerarşik basamakların artması, astların üst kademelere rahatça ulaşmasını engellemektedir. Diğer taraftan mesaj yukarı doğru iletişimde olduğu gibi her kademe de değişikliğe uğrar. Mesajın anlamı bozulabilir (Griffin, 1996: 545).

Kamu kurumlarında yönetici, gücü elinde bulunduran ve astın gelişme, ilerleme ve siciline etki eden bir kişi olarak algılanmaktadır. Bu durum, üstün hoşuna gitmeyecek bilgilerin ast tarafından engellenmesine neden olabilmektedir (Paksoy, 2001: 83). Türk kamu yönetiminde yukarı doğru iletişimi etkileyen bir takım etkenlerin olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Yukarıda sıralanan engellere ilave olarak Türk kamu yönetiminde yukarı doğru iletişimi olumsuz yönde etkileyen diğer faktörler özetle şu şekilde sıralanmaktadır (Polatoğlu, 1988: 89-90):

- Üstün astları ile toplumsal ilişkilerinin niteliği,
- Üstün iletişim süreci içindeki tutum ve davranışı,
- Astların üstlerine duydukları saygı ve güven.

Üst yönetici ile alt kademe personel arasındaki toplumsal ilişkilerin gelişmiş olması yukarı doğru iletişimi olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin üst düzey yöneticilerin alt kademedekilerle iletişim kurmaya çalışması, onların düzenledikleri toplantılara katılması ve onların kişisel sorunları ile ilgilenmeleri durumunda, astlar yöneticilerini kendilerinden biri gibi algılayacaktır. Dolayısıyla, olumsuz mesajları üstlerine iletmekten çekinmeyeceklerdir. Uygulamada sıkça rastlanan makam arabaları, özel park yerleri, dinlenme yerleri ve sosyal tesis ayırımı, kamu yönetiminde genel olarak kişiler arası yetki ve statü farklılıklarını ortaya koymaktadır. Bu gibi uygulamalar ast ve üstlerin birbirlerinden soyutlanmasına neden olmaktadır.

Kamu yöneticilerinin yönetsel iletişim sırasında, astını ayakta tutması, emredici otoriter tavır takınması ve eleştiriye açık olmaması gibi davranışlar sergilemesi, iletişimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yöneticilere karşı saygı ve güvenin az olması durumunda astlar, yukarı doğru iletecekleri olumsuz mesajları kendilerine zarar vereceği endişesi ile engellemektedirler. Bu endişe ancak üste duyulan güvenle ortadan kalkar. Üstüne güvenen personel olumsuz mesajları yukarı doğru iletmekten çekinmeyecektir. Çünkü bu durumda kendisine ve örgütteki geleceğine yönetici tarafından bir zarar gelmeyeceği inancı vardır (Polatoğlu, 1988: 89-90).

### **2.1.3.3. Yatay İletişim**

Aşağı ve yukarı doğru iletişim, üst ve alt kademe arasındaki iletişimi kapsarken; yatay iletişim, aynı kademedeki yönetici ve meslektaşlar arasındaki iletişimi içermektedir. Yatay iletişim bu şekilde tanımlansa da daha çok yönetici pozisyonunda görev yapanlar arasında gerçekleşmektedir. Bu iletişim türü öğrenen organizasyonlara vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sorunların müştereken çözülmesi için de kullanılmaktadır. Bir bakıma ekip çalışmalarında önemli bir rol oynamaktadır (Griffin, 1996: 546-547).

- Üstün astları ile toplumsal ilişkilerinin niteliği,
- Üstün iletişim süreci içindeki tutum ve davranışı,
- Astların üstlerine duydukları saygı ve güven.

Üst yönetici ile alt kademe personel arasındaki toplumsal ilişkilerin gelişmiş olması yukarı doğru iletişimi olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin üst düzey yöneticilerin alt kademedekilerle iletişim kurmaya çalışması, onların düzenledikleri toplantılara katılması ve onların kişisel sorunları ile ilgilenmeleri durumunda, astlar yöneticilerini kendilerinden biri gibi algılayacaktır. Dolayısıyla, olumsuz mesajları üstlerine iletmekten çekinmeyeceklerdir. Uygulamada sıkça rastlanan makam arabaları, özel park yerleri, dinlenme yerleri ve sosyal tesis ayırımı, kamu yönetiminde genel olarak kişiler arası yetki ve statü farklılıklarını ortaya koymaktadır. Bu gibi uygulamalar ast ve üstlerin birbirlerinden soyutlanmasına neden olmaktadır.

Kamu yöneticilerinin yönetsel iletişim sırasında, astını ayakta tutması, emredici otoriter tavır takınması ve eleştiriye açık olmaması gibi davranışlar sergilemesi, iletişimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yöneticilere karşı saygı ve güvenin az olması durumunda astlar, yukarı doğru iletecekleri olumsuz mesajları kendilerine zarar vereceği endişesi ile engellemektedirler. Bu endişe ancak üste duyulan güvenle ortadan kalkar. Üstüne güvenen personel olumsuz mesajları yukarı doğru iletmekten çekinmeyecektir. Çünkü bu durumda kendisine ve örgütteki geleceğine yönetici tarafından bir zarar gelmeyeceği inancı vardır (Polatoğlu, 1988: 89-90).

### **2.1.3.3. Yatay İletişim**

Aşağı ve yukarı doğru iletişim, üst ve alt kademe arasındaki iletişimi kapsarken; yatay iletişim, aynı kademedeki yönetici ve meslektaşlar arasındaki iletişimi içermektedir. Yatay iletişim bu şekilde tanımlansa da daha çok yönetici pozisyonunda görev yapanlar arasında gerçekleşmektedir. Bu iletişim türü öğrenen organizasyonlara vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sorunların müştereken çözülmesi için de kullanılmaktadır. Bir bakıma ekip çalışmalarında önemli bir rol oynamaktadır (Griffin, 1996: 546-547).

Yatay iletişimin amacı, sadece bilgilendirmek değil aynı zamanda birbirine bağımlı birimler arasındaki faaliyetleri koordine etmek, desteklemek ve kolaylaştırmaktır. Başka bir ifadeyle, yatay iletişim, bölüm içindeki problemlerin çözümü, bölümler arası koordinasyon ile inisiyatiflerin değişimi ve gelişimini kolaylaştıran ve düzenleyen mesajları içermektedir (Daft, 2000: 580).

#### **2.1.3.4. Çapraz İletişim Kanalları**

Kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişime çapraz iletişim adı verilmektedir. Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanallarının sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Yalnızca belli konularda bilgi alış-verişi amacını taşıyan çapraz iletişimin olağan durumlarda kullanılmasında sakınca olmayabilir. Ancak, çapraz iletişim kanallarının sık kullanılması zaman zaman yetki karmaşası sorununu yaratabilmektedir. Bu nedenle, ilke olarak, kurumlarda zorunlu olmadıkça çapraz iletişim kanallarını kullanmamak gerekir ( Tabak, 2006:7 ).

#### **2.1.3.5. Doğal İletişim**

Doğal iletişim, kurumun önceden belirlenmiş kanallarından geçmeyen, belirli bir plan içinde gerçekleşmeyen, kurumda çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan iletişimdir. Formel (resmi, biçimsel) iletişim ne kadar mükemmel işlerse işlesin kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde doğal iletişimin oldukça önemli bir yeri vardır. Bunun yanı sıra, formel iletişim kanallarının iyi işlemediği yada yeterli olmadığı zamanlarda doğal iletişim hızla oluşur ve genişler. Küçük yada büyük her kurumda var olan bu iletişim etkili bir biçimde denetim altına alınamadığı zamanlar kurumun yönetsel düzenini temelden sarsacak ve formel iletişimin yerini alacak boyutlara ulaşabilir. Çünkü, doğal iletişimde gerçek bilgilerin yer almama, abartılmış mesajları paylaşma olasılığı yüksektir. Bu durum çalışanlar arasında huzursuzluk, ast-üst ilişkilerinde bozukluk hatta çatışma yaratabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 28).



İletişim psiko-sosyal bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın engellenmesi veya sınırlandırılması durumunda doğal iletişim kanalları kendiliğinden devreye girecektir. Bu nedenle, doğal iletişimin her zaman var olduğunu kabul ederek kurumsal yapı ve çalışanlar üzerinde yaratacağı olumlu etkileri artırmak ve olumsuz etkileri gidermek yada azaltmak için gerekli önlemlerin alınmasına çaba göstermek gerekir. Örgütsel yapısını en üst düzeyde gerçekleştirmiş kurumlarda bile doğal bilgi ve haber alış-verişinin bütünüyle ortadan kaldırılması pratik olarak olanaksız olduğundan doğal iletişime pozitif yaklaşımlar göstererek kurumun amaçlarına hizmet edecek niteliğe kavuşturulması daha doğrudur (Tabak, 2006:9-10 ).

#### **2.1.4. Kurumsal İletişimde Yöntem ve Araçlar**

Kurumlarda her türlü iletişim oluşmaktadır. Bu iletişimlerin oluşturduğu ilişkiler ağının kurumsal ve bireysel yarar ve çıkarları dengede tutmasını sağlamak için iletişim süreçlerinin belli kurallar çerçevesinde ve bir düzen içinde gerçekleşmesi gereklidir. Bu durumda kullanılan iletişim yöntemleri ve yararlanılan araçların önemi ortaya çıkmaktadır. Kurumsal iletişimi rasgelelikten kurtarmanın yolu iletişimin amaca uygun olarak özenle seçilmiş yöntem ve araçlarla gerçekleştirilmesidir (Tabak, 2006:16-19).

##### **2.1.4.1. Yöntemler**

Kurumsal iletişimin formel, açık ve doğal yönlerini düzenlemek, desteklemek ve denetlemek amacıyla uygulanabilecek yöntemlerin başında toplantı, seminer, hizmet içi eğitim, görüşme, odak grup tartışmaları, personel forumu, sosyogram, anket gibi doğrudan ilişki kurmaya yönelik kişilerarası iletişim yöntemleri gelmektedir. Bu yöntemlerden, kurum yönetiminin belirlenen emir, talimat, gerekli bilgi gibi belli ölçülerde iletilmesi gereken mesajların formel iletimine katkıda bulunmak, açık ve doğal iletişimi düzenlemek ve desteklemek amacıyla yararlanılır. Mesaj akışı çok yönlü ve hızlıdır. Kişilerarasındaki etkileşimi ve yakınlaşmayı artırır. İlişkileri geliştirir ve pekiştirir.

Bu yöntemlerin birbirlerine göre avantajları ve dezavantajları vardır. Yöntem seçimi iletişimin içeriği, amacı, zamanı, yeri ve hedef grubun özelliklerine göre yapılır. Bu yöntemler kurumda rutin uygulamalar olarak çalışma planlarında yer alacağı gibi, müdahale biçiminde de uygulanabilir. Yukarıda belirtilen formel ağırlıklı yöntemlerin yanı sıra, kurum yemekleri, tanışma çayları, dayanışma toplantıları, geziler gibi informel yapıda ve sosyal ağırlıklı faaliyetler de, özellikle açık ve doğal iletişimin iyi işlemesi açısından yararlanılabilecek iletişim yöntemleridir.

#### **2.1.4.2. İletişim Araçları**

İletişim araçlarının seçimi ve kullanımı da yöntemlerde olduğu gibi belli ölçütlere dayandırılmalıdır. İletişim araçları mesajları tam ve anlaşılır olarak, biçimini ve özünü değiştirmeden iletecek, hedef grubun ilgisini çekecek nitelikte olmalıdır. Çalışanların yakınlaşmalarına ve birbirleriyle daha iyi anlaşmalarına katkıda bulunmalıdır. İletişim kanallarının mesaj iletme hızına katkıda bulunmalıdır. Kurumlarda yararlanılacak iletişim araçlarını şu başlıklar altında toplayabiliriz:

#### **Yazılı Genelgeler, Duyurular, Belgeler ve Raporlar**

Kurumlarda formel iletişim kanallarının, özellikle yukarıdan aşağıya dikey iletişimin en önemli araçları yazılı genelgeler, emirler, duyurular ve benzeri belgelerdir. Bu belgeler gizlilik derecelerine göre sınıflandırılırlar ve akış yönleri kurumun örgüt şemasında belirtilmektedir. Bu nedenle kurumların organizasyon şemaları kurumsal iletişim açısından son derece önemlidir.

Mesaj çok sayıda basamaktan geçmek durumundaysa yazılı olarak kodlanmış olması biçim ve içeriğin korunmasını sağlar. Sorumluluk yüklenmesi için iş görenin mesajı yeterince ciddiye alması açısından bu tür yazılı araçlar çok etkilidir. Ancak, mesajların içeriği alıcıların anlayacağı özellikte hazırlanmalıdır. Farklı alıcılarda farklı algılamalara ve yorumlamalara yol açmamalıdır. Alıcılar yazılı mesajları anlamakta güçlük çekerlerse uygulamalarda yanlışlıklar ortaya çıkabilir.

Yazılı raporlar da özellikle aşağıdan yukarı formel iletişimin yazılı aracıdır. Araştırma ve çalışmalardan elde edilen bilgileri içerirler. Kolay anlaşılır bir dille, karmaşıklıktan uzak, basit, kısa, tam ve doğru hazırlandıkları zaman geri bildirim (yansıma) açısından son derece önemlidirler. Yazışma yoluyla iletişim kırtasiyeciliği artırması ve mesajın kurumun yönetsel basamaklarını genellikle sırasıyla geçmek zorunda olması nedeniyle zaman ve ekonomi açısından maliyeti yükseltebilir. Kurum içi kurye sistemi uygulanması sirkülasyonu hızlandırıcı bir önlemdir.

### **Yazılı Yayın Organı**

Kurum tarafından yayınlanmakta olan bülten, gazete ve dergi kurumsal iletişimin resmi ve açık yönlerini bütünleştirebilen önemli yazılı iletişim araçlarıdır. Bu tür yayınlar kanalıyla kurum çalışanları kurumun ekonomik, sosyal, bilimsel ve teknik yönleri hakkında ve kendilerini ilgilendiren konularda bilgi alma olanağına kavuşurlar.

İşgörenin boş zamanını değerlendirmesi, eğitilmesi, eğlendirilmesi ve bir kısım becerilerini ortaya koyması için ortam sağlanır. Bu yayınların çalışanların ilgisini çekmesi için onların beklentileri doğrultusunda bilgilere yer verilmelidir. Kurum destekleyen yayınlardan kaçınılmalıdır. Anlaşılır bir dil ve anlatım biçimi kullanılmalıdır. Yazılı yayınlar çalışanlara ücretsiz dağıtılmalıdır.

### **Broşür ve El Kitapları**

Kurumu hem çalışanlara hem de kurum dışına tanıtmak amacıyla kullanılan, genellikle az sayfalı, çok renkli ve küçük boyutlu basılı iletişim araçlarıdır. Kolay okunan ve resimlerle desteklenmiş metinlerden oluşurlar. Önemli bilgi kaynağı niteliğindedirler. Kurumun organizasyon şemasının ayrıntılı olarak bu yayınlarda yer alabilir. Bu yayınların dağıtımını da ücretsiz yapılmalıdır.

### **Afişler, Posterler ve Duvar Tabloları**

Kurumun çeşitli yerlerine asılan bu iletişim araçları, içerdikleri yazılı ve resimli mesajlarla hem çalışanları hem de müşteri konumunda olanları bilgilendirici,

yönlendirici ve hatırlatıcı etkiye sahiptirler. Renk, çizim ve slogan özellikleriyle hedef grubun ilgisini çekmek durumundadırlar. İlettikleri mesajların ayrıntı özellikleri, içerdikleri konuya göre değişmektedir. Uygun yerleştirildikleri zaman kurumun atmosferinin pozitif yönde değişmesine de katkıda bulunurlar.

### **İlan (Duyuru) Tahtaları**

Formel ve açık iletişimin geliştirilmesinin yanı sıra doğal iletişimin belli düzeylerde denetlenmesi için ilan tahtaları en kullanışlı iletişim araçlarıdır. Kurumun resmi duyuruları için kullanılan ilan tahtalarının yanı sıra çalışanların kendi duyurularını asabilecekleri ilan tahtaları kurum içi iletişimi önemli ölçüde destekler. Doğal iletişim hakkında bilgi, en azından ipucu verir. İlan tahtaları kurumun herkesçe ulaşılabilir yerlerine asılmalıdır.

### **Kurum İçi Anons ve Radyo Sistemi**

Kurumun büyüklüğüne ve fiziksel yapısına göre bu tür sesli iletişim araçlarının kullanımı hızlı mesaj akımı için yararlıdır. Radyo yayınının eğlendirici ve motive edici etkisi de vardır. Genellikle tek yönlü iletişim gerçekleştirirler.

### **Kapalı Devre Televizyon Yayınları**

Tek yönlü fakat hem görsel hem işitsel iletişim aracıdır. Pahalı fakat etkilidir. Yöneticilerin görüntülü ve hızlı mesaj iletmelerine olanak sağlar. Ancak, bu işlevin çok kullanılması yöneticilerle çalışanlar arasındaki uzaklığı artırabilir. Bunun yanında ilgi çekici ve eğlendirici özellikleri yüksektir. İnteraktif video programları, çalışanların kurum içinde ve dışında oluşan gelişmeler konusunda görüntülü bilgi almalarına olanak verir.

### **Elektronik Veri Ağı**

Bilgisayarlar yoluyla iletişim daha çok kurum içi verilerin, bilgilerin ve haberlerin paylaşılması açısından uygundur. Bilgisayar ağının avantajı, kurum çalışanlarına, fazla

çaba göstermelerine gerek kalmadan ve oldukça hızlı bir biçimde kullanılabilir ve ulaşılabilir bilgileri sağlamasıdır. Ancak, burada da tek yönlü ve etkileşimsiz bir iletişim söz konusudur.

### **Diğer Eğitim-İletişim Araçları**

Video, slayt, tepegöz, episkop, flip – chart gibi görsel-işitsel eğitim ve iletişim araçları genellikle iletişim yöntemlerini destekleyici olarak kullanılırlar. Telefon ağı, yönlendirme ve tanıtma tabelaları, danışma standları hem çalışanlar hem de müşteriler için yararlanılabilecek iletişim araçlarıdır.

## **2.2. Konu ile ilgili Araştırmalar**

Bu bölümde konu ile ilgili yurtiçi ve yurtdışında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

### **2.2.1 Yurtiçi Araştırmalar**

Deliceirmak (2005), “İlkokul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yeterlilikleri” konulu araştırmasında, yönetim süreçlerinden karar, planlama, örgütleme, etki, eşgüdümleme, değerlendirme süreçleriyle ilgili ilkökuller yöneticilerinin yeterlilikleri konusunda öğretmenler, yöneticileri orta derecede yeterli bulup, öğretmenlerin sadece “iletişim süreci ile ilgili yeterlilikleri konusunda yöneticileri çok derecede yeterli bulduklarını” tespit etmiştir.

Ağdelen (2005), “KKTC ilköğretim okullarındaki yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin öğretmen algıları” konulu KKTC Güzelyurt bölgesi ilkökullerindeki 115 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada iletişim süreçlerinin işleyişine ilişkin elde edilen sonuçlara göre; aynı kademeler arasındaki iletişimin ağırlıklı olduğu, okul içinde her bireyin bir başka işgörenle iletişim olanağına sahip olduğu, bilgi akış yönü aşağı, yukarı ve birimler arasında çok yönlü olduğu ve örgütsel etkililiğe ulaşmada iletişim sürecinden yeterince yararlandığı, yönetici – öğretmen görüşmelerinde iletişim kanallarının açık olduğu, okulda olanlardan öğretmenlerin haberdar edildiği ve yöneticilerin öğretmenlerle özdeşleştiği bulgusuna varmıştır.

### 2.2.2. Yurtdışı Araştırmalar

Ceylan (2001) “Öğretmenlik mesleğinde iş güçlüğü ve iş tatminsizliği” adlı çalışmasında yönetim yapısı ve hiyerarşinin, takdir edilmenin öğretmenlerin iş gücü ve iş tatminsizliğini etkileyen faktörlerden olduğunu belirtmiştir. Araştırmasında yönetim yapısı ve hiyerarşi ile ilgili olarak şu bilgilere yer vermiştir: ‘Yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı, demokratik veya otoriter yönetim anlayışına sahip oluşları, adaletli oluşları, personele saygısı, çalışanlara rehberlik yapması gibi tutumları çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler oluşturur. Bu etkiler sonucunda ise çalışanlar işlerinden daha az veya fazla tatmin olurlar. Amir-memur ya da emir-komuta zinciri şeklinde yapılanmış mesleklerde çalışanların işlerinden alacakları haz daha düşüktür. Öğretmenlik mesleğinde de yönetici tutumları iş tatminini etkiler. Yapılan araştırmada öğretmenlerin yönetici tutumlarından yeterince tatmin oldukları (%74), öğretmenlerin sadece % 26’sının yönetici tutumlarından yeterince tatmin olmadıkları tespit edilmiştir. Okullarda iletişimin tek yönlü olduğu ve iletişim kanalı yukarıya doğru kapalı olduğu için öğretmenlerin istek ve şikâyetlerinin bilinmesi ve gereken önlemlerin alınması güçleşir. Bunun sonucu olarak da kurumda huzursuzluk ve iş tatminsizliği artar. Öğretmenler, yaptıkları çalışmaların amirleri tarafından bilinmesini ve takdir edilmesini beklemektedirler. Öğretmenlerin bu beklentilerinin gerçekleşmemesi onlarda üzüntü veya kırgınlık oluşturmakta ekonomik yönden zaten doyum sağlayamamış olan öğretmenler psikolojik olarak da doyum sağlayamamaktadırlar. Öğretmenlerin % 36’ sı işlerini yaparken hissettikleri takdir edilme duygusundan tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir.

Memişoğlu ve Özcan (2006), “İletişim sürecine ilişkin Endüstri Meslek Lisesi öğretmen ve yönetici görüşleri” konulu, Bolu ilinde üç Endüstri Meslek Lisesi’nde görev yapan 117 öğretmen ve yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada; yöneticilerin tüm öğretmenlere eşit düzeyde davranmadıkları, başarılı öğretmenleri ödüllendirmedikleri ve yaptıkları ödüllendirmelerde yansız davranmadıkları, öğretmenlerin gelişimi için yeterli fırsat yaratmadıkları, yöneticilerin verilen emirlerin uygulanıp uygulanmadığını iyi düzeyde kontrol ettikleri, yöneticilerin öğretmen görüşlerine önem verdikleri ve okul yöneticilerinin görüşlerini ikna edici mantıkla ifade ettikleri bulgusuna varmışlardır.

Özan (2006), “İlköğretim okulu yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi” konulu araştırmada, “iletişimi başlatma” ile ilgili her iki grubun görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı; “beden dilini kullanabilme, iletişim sürecine uygun davranma, iletişim süreciyle birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanabilme” ile ilgili yöneticilerin lehine iki grubun görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulgusu yapılmıştır. Ayrıca yöneticiler bu alt amaçlarda kendilerini başarılı bulurken, öğretmenler yöneticileri ile aynı görüşü paylaşmamışlardır.

Çalık ve Şehitoğlu (2006) “Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri” adlı çalışmalarında okul müdürlerinin uygulamalarında genelde mevzuata uygun davrandıklarını, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini dikkate aldıklarını, fakat öğretmenleri alınan kararlara katmakta ve bir özendirme davranışı olan ödül ya da cezanın objektif ölçütlere göre verilmesinde yetersiz kaldıklarını tespit etmişlerdir.

Karaköse ve Kocabaş (2006) “Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri” isimli çalışmalarında özel okulda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin olumlu davranışları takdir etme, herhangi bir konuda karar alırken öğretmenlerin görüşlerini alma gibi tutum ve davranışlarının onların iş doyumu ve motivasyonu olumlu yönde etkilediğini belirttiklerini, fakat devlet okulundaki öğretmenlerin bu maddeye daha az katılım gösterdiklerini, ayrıca devlet okullarındaki öğretmenlerin, yönetimde karara katılma ilkesinin okullarda yeterince uygulanmadığını belirttikleri bulgusunu yapmışlardır.

Karaköse (2007) “Türkiye’de Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin lidere etik davranışlarına ilişkin algıları” konulu çalışmasında, 2006-2007, öğretim yılında Kütahya ilinde, mevcut devlet liselerinde görev yapan 339 öğretmen arasında yapılan anket çalışmasında, okul yöneticilerinin hatalarını kabul etme, mütevazı olma, astlarına karşı adil, kibar, saygılı, içten ve eşit davranma gibi iletişimsel davranışları içeren iletişimsel etik değerlendirmesinde, genel olarak yüksek düzeyde olumlu sonuç verdiklerini gözlemlemiştir.

Yıldırım (2008), “İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşleri (Tokat ili örneği)” konulu araştırmada, Tokat ilinde 195 öğretmen ve 23 müdür görüşünü değerlendirmeye almıştır. Araştırmada okul müdürlerinin kendilerini mükemmel yakın görmelerine karşın, öğretmenlerin onları aynı şekilde görmedikleri, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine yönelik görüşleri, onların çalıştıkları okulun sosyo-ekonomik durumuna göre anlamlı bir fark göstermediği bulgusuna varılmıştır.

Özgan ve Aslan (2008) “Okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisi” adlı Gaziantep ili, Şahinbey ilçesinde bulunan iki devlet okulunda görevli, sekiz öğretmen ve beş yönetici ile görüşme yöntemi ile yapılan araştırmada; okul müdürlerinin sözlü iletişim biçimlerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkili olduğu, yöneticilerin konuşma tarzlarının genellikle emrivaki, sert ve kaba olduğu ancak öğretmenlerin buna rağmen görevlerini yapmaya mecbur olduklarını düşündükleri için yaptıkları vurgulanmıştır. Bu noktada olumsuz sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerde isteksizlik yarattığı ve işlerin sadece gerekli olduğu düşünülerek, önemine inanmadan yapıldığı bulgusu yapılmıştır. İlaveten öğretmenler, iletişim noktasında yöneticilerle problem yaşadıkları ve yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirmek için eğitim almalarının zorunlu olduklarını düşündükleri, yöneticilerin bu konuda problem yaşamadıklarına inandıkları belirlemiştir.

Çankaya (2009) “Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik rollerinin öğretmenlerin iletişim becerisi düzeyine etkisi” konulu çalışmasında, 2008-2009 öğretim yılında, Elazığ İlinde, 287 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada; okul yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri ile öğretmenlerin beceri düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve öğretmenlerin algıladıkları destekleyici liderlik rollerinin iletişim becerisini anlamlı yordadığını saptamıştır. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri, öğretmenlerin sosyal iletişim becerilerinin gelişmesini pozitif olarak etkilemektedir. Okul yöneticilerinin, zamanlarının önemli bir kısmını öğretmenlere yönelik sosyal destek sağlamaya ayırmaları, okul yöneticilerinin öğretmenler ile aralarında iletişim düzeyini artırabilmek amaçlı ortak sosyal etkinlikleri



planlamaları ve uygulamaya çalışmaları, okul yöneticilerinin, ilişki yönelimli liderlik tarzını benimseyerek okulda etkili iletişim ortamının oluşturulmasına katkı sağlamalarının gerekliliği öngörülmektedir.

Marsh (2010), Concordia-Ann Arbor Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde, fakülte üyeleri arasında yaptığı anket çalışmasında, üyelerin verimlilik ve performanslarının sürdürülebilirliğine dair üç temel öğenin ön plana çıktığını tespit etmiştir. Bunlar; liderin stil ve davranışları, kurumda oluşan takım kültürü ve bağlılık ile güven ve saygıdır. Diğer yan öğeler ise kişisel ve takım gelişiminin önemi, ortak çalışabilmek, ve vizyon inşa edebilmek yönünde şekillenmiştir. Bireysel takım üyeleri için liderin kurumsal değişim sürecindeki anlaşılabilirliği, bireyselleştirilmiş yaklaşım, kişi ve takım performanslarına dair açıkça ifade edilmiş hedeflerin varlığının takımın fonksiyon ve performansı üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir.

### 3.2. Kurumlar Üzerinden

Okullarda öğrencilerin öğrenme süreçlerinde etkili bir rol oynamaları için öğretmenlerin liderlik becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Liderlik, bir gruba yön gösterme, onları motive etme ve hedeflere ulaşmalarını sağlama anlamına gelir. Okullarda öğretmenlerin liderlik becerilerini geliştirmeleri için aşağıdaki stratejiler kullanılabilir:

- 1. Kendini Geliştirme: Öğretmenlerin liderlik becerilerini geliştirmeleri için sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu, yeni teknikler öğrenme, konferanslara katılma ve diğer öğretmenlerle işbirliği yapma gibi faaliyetleri içerir.
- 2. İletişim Becerileri: Öğretmenlerin öğrencileriyle etkili bir şekilde iletişim kurabilmesi için iyi iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Bu, aktif dinleme, empati kurma ve net iletişim gibi becerileri içerir.
- 3. Motivasyon: Öğretmenlerin öğrencileriyle etkili bir şekilde iletişim kurabilmesi için iyi iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Bu, aktif dinleme, empati kurma ve net iletişim gibi becerileri içerir.
- 4. Sorumluluk: Öğretmenlerin öğrencileriyle etkili bir şekilde iletişim kurabilmesi için iyi iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Bu, aktif dinleme, empati kurma ve net iletişim gibi becerileri içerir.
- 5. Değerlendirme: Öğretmenlerin öğrencileriyle etkili bir şekilde iletişim kurabilmesi için iyi iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Bu, aktif dinleme, empati kurma ve net iletişim gibi becerileri içerir.

## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma KKTC Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Lise, Meslek Liseleri ve Kolej türü liselerde görevli okul yöneticilerinin, öğretmenleri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililikleri açısından değerlendirmeyi amaçlayan tarama modeli niteliğinde bir araştırmadır. Araştırmada öğretmenlerin cinsiyet, hizmet yılları ve örgün eğitimde görev yaptıkları okul türlerine göre yöneticilerin iletişimsel etkililiklerini algılama durumlarına yönelik mevcut durum analizi yapıldı. Araştırma, mevcut durumu ortaya koyma esasına dayandığı için tarama modeli esasında sürdürüldü.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2009 – 2010 öğretim yılında KKTC Milli eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Genel Lise, Meslek Liseleri ve Kolejlerde eğitim veren 2174 öğretmenden oluşturuldu. Toplamda 9 lise olmak üzere Genel Liselerden; Lefkoşa'da "Lefkoşa Türk Lisesi", Güzelyurt'ta "Güzelyurt Kurtuluş Lisesi" ve Gazimağusa'da "Canbulat Lisesi", Kolejlerde; Lefkoşa'da "Türk Maarif Koleji", Güzelyurt'ta "Türk Maarif Koleji" ve Gazimağusa'da "Türk Maarif Koleji", Meslek Liselerinde; Lefkoşa'da "Atatürk Meslek Lisesi", Güzelyurt'ta "Güzelyurt Meslek Lisesi" ve Gazimağusa'da "Gazimağusa Meslek Lisesinde" öğretmenlik yapan toplam 362 öğretmenden örneklem grubu oluşturuldu. Ancak, okul türlerine göre sadece ANOVA testi uygulamasında, aynı anda, farklı okullarda öğretmenlik yapan 8 öğretmen dikkate alınmadığından 354 öğretmen üzerinde çalışıldı.

### 3.3. Verilerin Toplanması

“İletişim Davranışları” adlı anket araştırmacı tarafından, danışmanın katkılarıyla hazırlandı. Geçerlik ve güvenilirliği Doç. Dr. Şener Büyüköztürk tarafından sağlandı. Dokuz okulda öğretmenler üzerinde uygulanan ölçeğin bilimsel geçerliliği konusunda yapılan Cronbach’s Alpha testi sonucunda .990 değeri elde edilmiştir. .990 değeri, tam geçerlilik rakamı olan 1.00’a yakın olması nedeni ile yapılan çalışmanın güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilebilir. Anket formu “kişisel bilgiler” ve “iletişim davranışları” olmak üzere iki bölümden oluşturuldu. Araştırmadaki veriler Okul yöneticilerinin iletişimsel etkililikleri 58 maddelik veri toplama aracıyla elde edildi. İki boyutta ve 58 ifadeden oluşan ölçme aracındaki maddeler Likert tipi ölçeğe göre düzenlendi. Ölçek “Her zaman” ,”Sık Sık”, “Bazen”, “Nadiren” ve “Hiçbir Zaman” biçiminde derecelenerek, en çok kabul edilen seçenektan en az kabul edilen seçeneğe doğru sıralandı. Veri toplama aracı iki bölümden oluşturuldu. Veri toplama aracının birinci bölümünde kişisel bilgilere ait 3 maddeye yer verildi. İkinci bölümde iletişim davranışlarını ölçmeye yönelik ifadeler yer aldı (EK-1).

Veri toplamak amacıyla anketin uygulanabilmesi için Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığında izin alındı. Anket Ocak – Şubat 2010 tarihleri arasında örnekleme belirtilen dokuz lisede Bakanlık aracılığı ile uygulandı.

### 3.4. Verilerin Analizi

Anketler üzerinde istatistiksel değerlendirmeler yapılmadan önce anketlerin yönergeye uygun olarak cevaplandırılıp cevaplandırılmadığını belirlemek amacı ile tek tek gözden geçirildi ve yönergeye uygun olmayanlar değerlendirmeye alınmadı. Geçerli veri toplama araçları bilgisayar ortamında SPSS, 13.0 for Windows istatistik programı kullanılarak çözüldü. Bu çözümler madde bazında genel ortalama ve yüzde kullanılarak betimsel analiz şeklinde T- Testi, üçlü ve gruplar arası değişkenlerde Varyans Analizi (ANOVA) kullanılarak yapıldı. Madde bazında saptanan ortalama puanlar, her maddenin ifade ettiği konuda okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililiklerinin bir göstergesi olarak yorumlanmıştır. Yüksek

ortalama puana veya yüzdeye sahip olan madde, görelî olarak etkin bir şekilde gösterdikleri iletişimsel etkililik düzeyini, düşük ortalama puan veya yüzdeye sahip olan madde ise okul yöneticilerinin görelî olarak yetersizlik gösterdikleri iletişimsel etkililik düzeyini ifade eder şekilde yorumlanmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak 0.05 değeri seçilmiştir.

Tablo 1  
Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkinliklerine İlişkin Ortalama Puanlar ve Standart Sapmalar

Madde	Puan	Ortalama Standart Sapma	Yüzde
En İyi Yönetici	1	1,00 - 1,20	100%
Orta	2	1,20 - 1,40	75%
Düşük	3	1,40 - 1,60	50%
En Düşük	4	1,60 - 1,80	25%
En Zayıf	5	1,80 - 2,00	0%

#### 4.1. Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkinliklerine İlişkin Öğretmen Gözlemlerinin Madde Bazında Ortalama Puanları, İletişimsel Etkinlik Başarı Yüzdeleeri ve Yorumları

##### 4.1.1. Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkinliklerine İlişkin Öğretmenlerin "Etkinliklerin Etkinliği ve Başarı Yüzdeleeri"

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenleri ile ilişkilerindeki iletişimsel etkililiklerinin geçerlik ve güvenilirlikleri yapılarak belirlenen iletişimsel etkililik ölçeğinde yer alan davranışları ne düzeyde gerçekleştirdiklerine yönelik bulgular ve yorumlar analiz edilmektedir.

Tablo 1

#### Ölçek Maddelerine İlişkin Puanlama ve Sınırlandırma

Ölçek	Puan	Ortalama ağırlığı	Yüzde ağırlığı
Hiçbir Zaman	1	1.00-1.79	--- - %36
Nadiren	2	1.80-2.59	%36.01-%52
Bazen	3	2.60-3.39	%52.01-%68
Sık Sık	4	2.40-4.19	%68.01-%84
Her Zaman	5	4.20-5.00	%84.01-%100

(Balcı, 2007:220)

#### 4.1. Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkililiklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Madde Bazında Ortalama Puanları, İletişimsel Etkililik Başarı Yüzdeleri ve Yorumları

##### 4.1.1. Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkililik Yönünden Öğretmenlerce “Her Zaman” Etkili Görülen Davranışlarına İlişkin Ortalama Puanlar ve Başarı Yüzdeleri

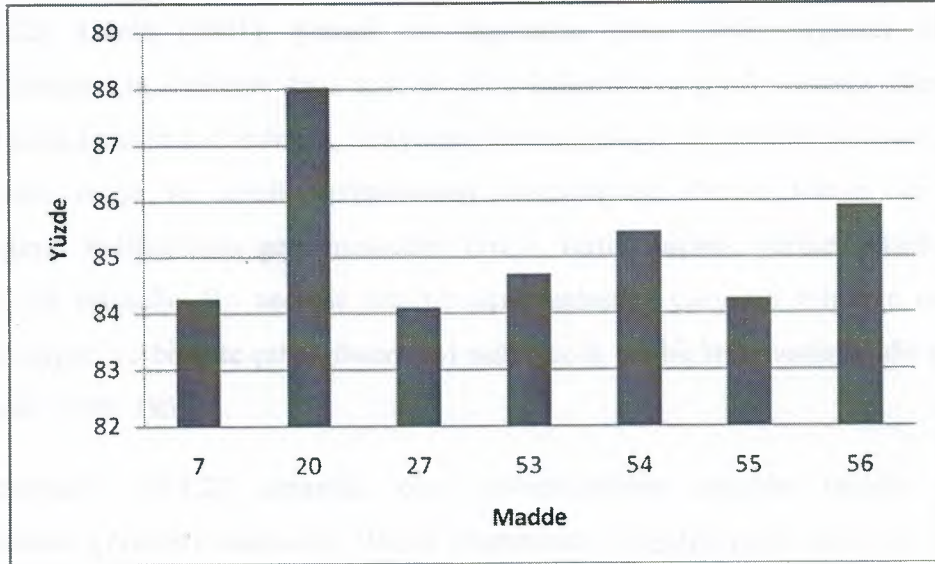
Tablo 2

Okul yöneticilerinin iletişimsel etkililik yönünden öğretmenlerce “her zaman” etkili görülen davranışlarına ilişkin ortalama puanlar

Madde	Okul Yöneticisi Davranış Biçimi	Ortalama
7.	Astlarına anlaşılır emirler verir.	4,21
20.	Verdiği emirlerin yasal olmasına özen gösterir.	4,40
27.	Astlarına karşı açık sözlüdür.	4,20
53.	Yazılı iletişim araçlarının astlarına zamanında ulaşmasını sağlar.	4,23
54.	Astlarının yazılı veya sözlü başvurularını zaman geçirmeden işleme koyar.	4,27
55.	Yapılan başvurularla ilgili üst makamdan aldığı sonucu astlarına bildirir.	4,21
56	Mesai başlangıcında selam verir.	4,29

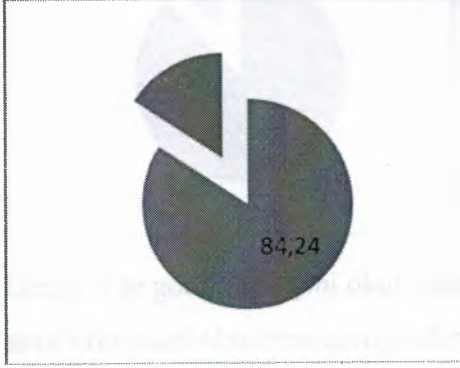
Grafik 1

Okul yöneticilerinin iletişimsel etkililik yönünden öğretmenlerce “her zaman” etkili görülen davranışlarına ilişkin yüzdeler



#### 4.1.2. Okul Yöneticilerinin “Her Zaman” İletişimsel Etkililiğe Sahip Oldukları Davranışlar

Grafik 2



#### Madde 7.

Astlarına anlaşılır emirler verir.

Grafik 2’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarına anlaşılır emirler verme sıklığı %84,24’tür.

Emrin anlaşılır olması için yöneticinin verdiği emirlerin açık, tam, makul, ve kullanılan dilin sade ve anlaşılır olması gerekmektedir (KKTC Polis Okulu Yayınları No: 55, 2001:152). Günlü (2001); Şimşek ve diğerlerine göre (2003) örgütsel iletişimin iyileştirilmesi için iletilerde daha açık bir dilin kullanılması gerekmektedir. Bunun için birden fazla kanalın kullanılması, iletiyi gönderenin belirginliği, kişinin istikrarlı olması, dilin sade oluşu ve teknik kelimelerden arındırılması, iletinin tekrarı ve empati yeteneğinin kullanılması gerekmektedir. Emrin verilmiş biçimi, yerine getirilmesinde önemli bir etkidir. Bu nedenle emirler açık, anlaşılır, çalışanın bilgi ve uzmanlık alanına uygun ve birlikte çaba göstermeyi sağlayacak bir biçimde verilmelidir (Ada ve Küçükali, 2009: 195).

Öğretmenlerin %84,24 oranında okul yöneticilerinin anlaşılır emirler verdiği konusundaki görüşleri olumludur. Birçok araştırmacı, iletişimin güçlü olmasını, ilişki ve iletişimin sadece bilgi paylaşımı ile değil, bireylerin birbirlerini daha iyi anlama, dayanışma ve işbirliği sağlama ile mümkün olacağını vurgulamaktadır. Bilgilerin zamanında anlaşılması, çalışanların başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Anlaşılmayan iletiler bireyler arası görev sorunlarına yol açmaktadır. Yöneticilerin anlaşılır emirler vermesi, görevdeki başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden birisidir.

**Grafik 3**



**Madde 20.**

Verdiği emirlerin yasal olmasına özen gösterir.

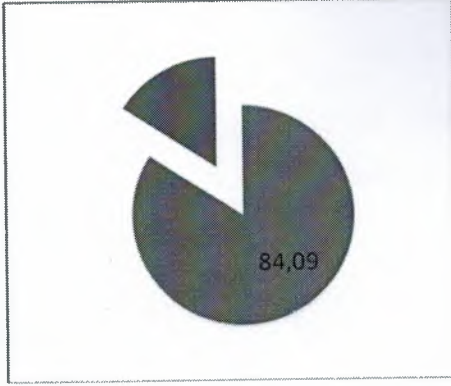
Grafik 3'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleriyle olan ilişkilerinde verdiği emirlerin yasal olmasına özen gösterme sıklığı %88,03'tür.

Okul yöneticilerinin astlarına emir verirken mevzuata (yasa, tüzük, yönetmelik, yönerge ve genelge) uygun hareket etmeleri yasal bir zorunluluktur. 7/79 sayılı KKTC Kamu Görevlileri Yasası'na göre, Kamu Görevlileri üstlerinin verdiği emirleri doğru ve iyi biçimde yerine getirmekle ödevlidirler. Kamu Görevlisi üstlerinden aldığı emri Anayasa, Yasa, Tüzük, ve Yönetmelik kurallarına aykırı görürse emri yerine getirmez ve aykırılığı emri verene yazı ile bildirir. Konusu suç teşkil eden emir hiçbir şekilde yerine getirilmez, yerine getiren kimse sorumluluktan kurtulmaz.

Öğretmenlerin %88,03 oranında okul yöneticilerinin verdiği emirlerin yasal olmasına özen gösterdiklerine ilişkin görüş bildirmeleri oldukça önemlidir. Bu oran, elde edilen tüm bulgular arasında gözlemlenen en yüksek sıklık değeridir. Bu sonucun sebebi, emirlerin yasallığının Anayasa ve Kamu Görevlileri Yasası altında hukuki bir zorunluluk olması ve okul yöneticilerinin bu zorunluluğa dair geliştirmiş oldukları farkındalık olabilir. Diğer yandan ise, yasal zorunluluğa uygunluk ve hukuksal doğruluk çerçevesinden bakıldığında, gözlemlenen bu oranın daha da yüksek olması arzu edilmelidir.



**Grafik 4**



**Madde 27.**

Astlarına karşı açık sözlüdür.

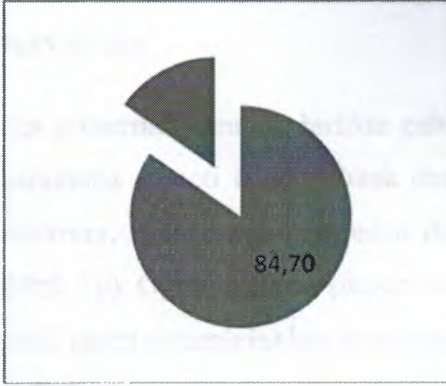
Grafik 4'te görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde açık sözlü olma sıklığı %84.09'dur.

Akat ve diğerlerine göre (2002) tüm iletişim sürecini şemsiye gibi saran ve mesajın doğruluğunu ve güvenilirliğini azaltan herşey, iletişimde engel ve gürültü yaratmaktadır. Bu konuda yöneticiye düşen görev, ortamdaki fiziksel ve semantik gürültünün ortadan kaldırılmasıdır. Koçel, (2001) alıcının kişisel tutumu, amaçları, duyguları, değer yargıları, güveni, inancı, göndericiden gelen iletileri farklı değerlendirmesine sebep olacağını ve belirli kişilerden iletilere karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmasına neden olup iletinin tam olarak algılanmayacağını belirtmektedir.

Goldhaber (1983) çalışanların üstlerini hükmeder bir tavır yerine, dostça ve iyi dinleyen bir tarzda iletişime girdiklerinde işlerinden daha yüksek doyum aldıklarını ve performanslarının arttığını belirlemiştir. (Aktaran: Gürsel, 2003:53)

İletişimde mesajın tarzı, yani asta nasıl verildiği çok önemlidir. Yöneticinin ses tonu, nasıl bir dinleyici olduğu, iki yönlü iletişime açık/kapalı oluşu, el-kol hareketlerini nasıl kullandığı, açık sözlü olup olmaması, dostça tavırlar sergileyip sergilemediği iletişimin etkililiğini etkilemektedir. Kurumda açık olmayan iletişim kanalları belirsizlik, güvensizlik temeline dayanan ilişkiler çalışanlarda korku ve endişe kaynağı olabilmektedir (Fındıkçı, 1999: 398). Bu bağlamda öğretmenlerin %84,09 oranında okul yöneticileri hakkında açık sözlü oldukları görüşünü bildirmeleri olumludur. Bu oranın artırılması iletişimin etkililiğini daha da artıracaktır.

**Grafik 5**



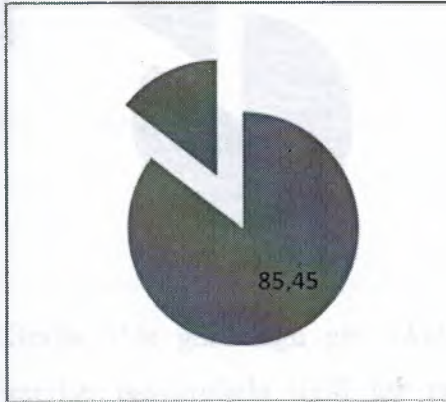
**Madde 53.**

Yazılı iletişim araçlarının astlarına zamanında ulaşmasını sağlar.

Grafik 5'te görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde yazılı iletişim araçlarının astlarına zamanında ulaşmasını sağlama sıklığı %84,69'dur.

Yazılı iletişim araçlarının zamanında astlara ulaştırılması hatalı hareketi önler, ve öğretmenlerin doğru ve hızlı iş yapmalarına zemin hazırlar. Aynı zamanda, Yılmaz'a göre (2005) örgütte iş, prensip, ve yönetmeliklerin açıklıkla çalışanlara aktarılması, bilgilerin zamanında iletilmesi ve bilgilerin tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılması yöneticiye olan güvenin sağlanmasına katkı koyacaktır. Güven, yüksek performansa ve verimliliğe sahip örgütlerin en temel özelliğini oluşturur ve sağlıklı ilişkilerin oluşmasını sağlar. Buradan hareketle, öğretmenlerin okul yöneticilerinin %84,69 oranında yazılı iletişim araçlarını astlarına zamanında ulaşmasını sağlar görüşünü bildirmeleri olumludur.

**Grafik 6**



**Madde 54.**

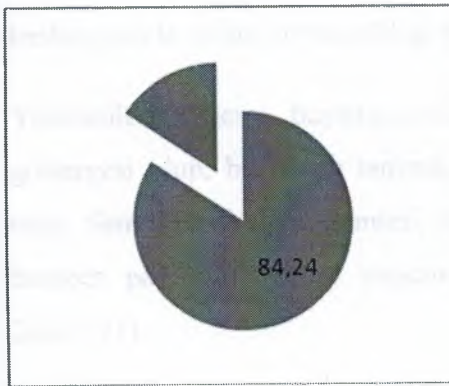
Astlarının yazılı veya sözlü başvurularını zaman geçirmeden işleme koyar.

Grafik 6'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarının yazılı veya sözlü başvurularını zaman geçirmeden işleme koyma sıklığı %85,45'dir.

İlgi göstermek demek, birlikte çalıştığı kişilerin ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçları karşılama gayreti içinde olmak demektir. Yöneticiler, kendilerine gelen her türlü geri bildirim, savunmaya geçmeden dinleyerek bunlardan yararlanmaya çalışırlar (Baltaş, 2005: 76). Öğretmenlerin şikayet ve sorunlarını dinlemek, yol göstermek, bir yöneticinin önde gelen sorumlulukları arasındadır. Bu nedenle, astlardan gelen yazılı veya sözlü her türlü başvuru zaman geçirmeden işleme konulmalıdır. İşleme konulmayan yakınmalar iş doyumsuzluğuna sebep olur bu durum tatminsizlik, huzursuzluk ve isteksizlik yaratır. İş doyumsuzluğu daha gizli biçimde verimsizlik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunlara yol açar (Ada ve Küçükali, 2009:194).

Okul yöneticilerinin iletişim kurma yeteneği ve kişilik yapısı, örgüt içindeki iletişimi olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin %85,45 oranında okul yöneticilerinin yazılı veya sözlü başvurularını zaman geçirmeden işleme koyduğu yönündeki görüşleri olumludur. Bu oranın daha da yükseltilmesi örgütlerde olabilecek huzursuzlukları azaltacak, güven ortamını pekiştirecek, ve işbirliği ruhunu artıracaktır.

**Grafik 7**



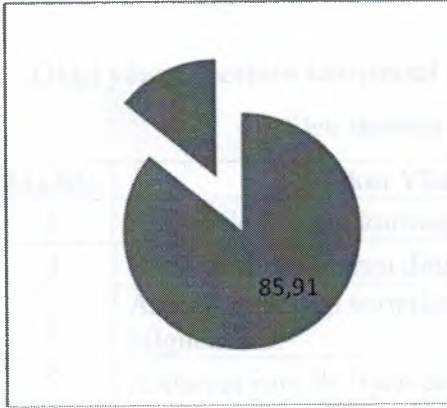
**Madde 55.**

Yapılan başvurularla ilgili üst makamdan aldığı sonucu astlarına bildirir.

Grafik 7'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde yapılan başvurularla ilgili üst makamdan aldığı sonucu astlarına bildirme sıklığı %84,24'tür.

İletişim süreçlerinde geribildirim ögesinin büyük bir önemi vardır. Geribildirim aracıyla kaynağın gönderdiği mesajın ne kadarının tam ve doğru olarak anlaşıldığı öğrenilebilir (Ergin ve Birol, 2000: 156). İnsanları peşlerinden sürükleyen liderlerin en önemli özelliği çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmalarıdır (Fındıkcı, 2005: 158). Öğretmenlerin %84,24 oranında okul yöneticilerinin yaptıkları başvuru ve şikâyetler ile ilgili üst makamdan aldıkları sonucu astlarına bildirir görüşü olumludur. Yöneticiler geribildirim gücünü kullandıkları oranda iletişimin örgütün tamamına yayıldığını görecekler ve örgütün amaçlarına ulaşması daha da kolaylaşacaktır. Bu nedenle geribildirim oranını artırmak aslında örgüt amaçlarına daha yakın olmak anlamında algılanmalı ve bu oranı artırmak için daha fazla gayret gösterilmelidir.

#### Grafik 8



#### Madde 56.

Mesai başlangıcında selam verir.

Grafik 8'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde mesai başlangıcında selam verme sıklığı %85,91'dir.

Yöneticilerin mesai başlangıcında astlarına selam vermesi bir sembolik faaliyet göstergesi olup, bu insanı tanıma, değer verme, onurlandırma, saygı duyma anlamını taşır. Sembolik faaliyet samimi, içten, ve olumlu bir faaliyet olup, karşıdaki kişinin beraber paylaşılan ortak yaşantının bir parçası olduğunu ifade eder (Cüceloğlu, 2001:171).

Yöneticinin herkesin elini sıkmaya yönelmesi, gördüklerinin hal ve hatırını sorması ufak davranışlar olmakla beraber büyük farklılıklara yol açacak kadar güçlüdür. Çünkü ilişki

ile ilgili önemli tutum değişikliklerine işaret ederler. Tutum değişikliği davranışta ve ilişkide önemli sonuçlar doğurur (Cüceloğlu, 2001: 276).

Bu anlamda, okul yöneticilerinin %85,91'lik bir oranla öğretmenleri ile mesai başlangıcında selamlaşmaları olumludur. Mesaide iyi ilişkilerin çalışma verimini artırdığı bir gerçektir. Mesaiye güler yüzle başlayan personel günün geri kalan kısmının iyi bir şekilde geçmesi için gerekli olan adımı atmış sayılır. Bu hususa özellikle dikkat edilmeli ve güne içten, samimi ve güler yüzle personel ile selamlaşarak başlanmalıdır.

#### 4.1.3. Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkililik Yönünden Öğretmenlerce “Sık Sık” Etkili Görülen Davranışlarına İlişkin Ortalama Puanlar ve Başarı Yüzdeleri

Tablo 3

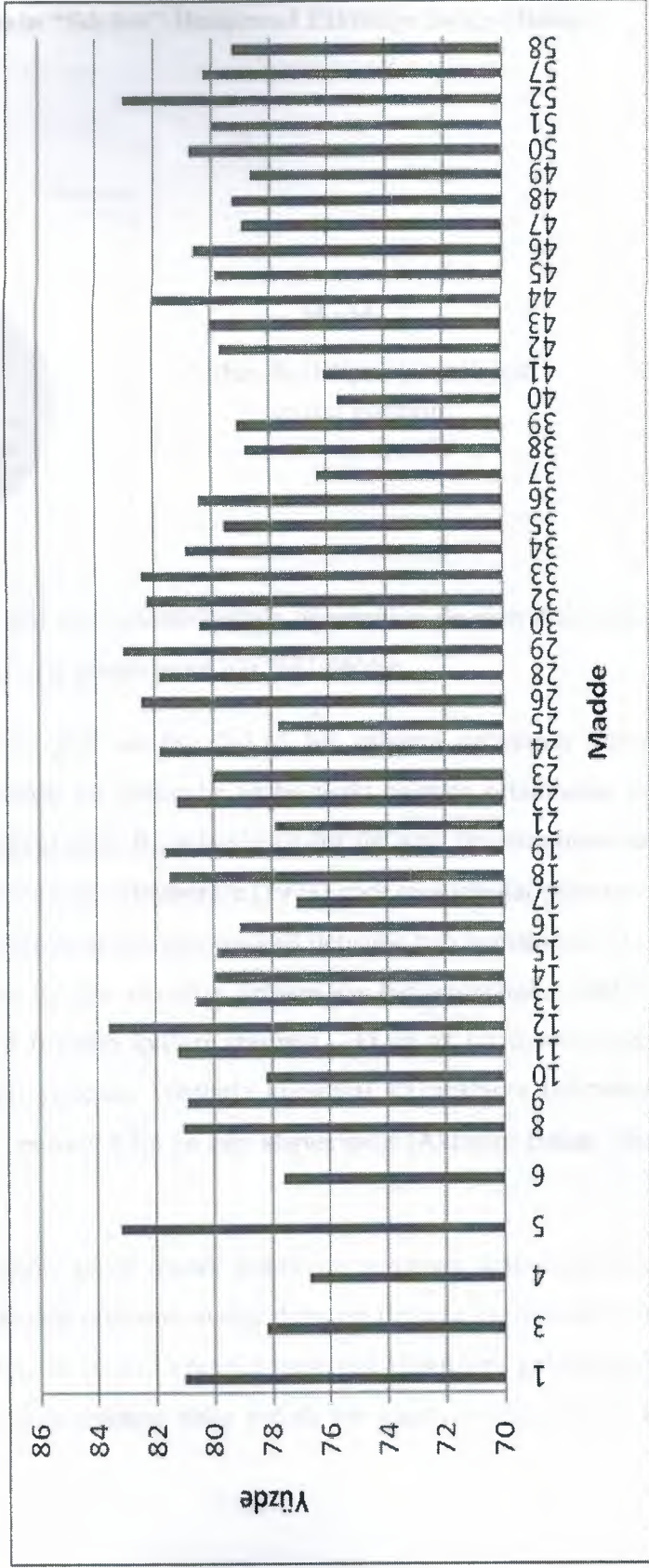
Okul yöneticilerinin iletişimsel etkililik yönünden öğretmenlerce “sık sık” etkili görülen davranışlarına ilişkin ortalama puanlar

Madde	Okul Yöneticisi Davranış Biçimi	Ortalama
1	Astları ile iletişim kurmak için gayret gösterir.	4,05
3	Astlarının sorunlarını dinlemek için zaman ayırır.	3,90
4	Astlarının iletmiş sorunların çözümüne ilişkin astlarını bilgilendirir.	3,83
5	Astlarına ismi ile hitap eder.	4,15
6	Görev ile ilgili konularda astları ile bilgi paylaşımında bulunur.	3,87
8	Gerektiğinde verdiği emirlerin açıklamasını yapar.	4,05
9	Uygulanabilir emirler verir.	4,04
10	Görevle ilgili kalıcı bir değişiklik yapmadan önce astlarını bilgilendirir.	3,90
11	Görev icra ederken astları ile toplantı yapar.	4,06
12	Toplantıda astlarına söz hakkı verir.	4,18
13	Astlarına karşı tutarlı davranış sergiler.	4,03
14	Astlarını küçümsemez.	4,00
15	Astlarına karşı adil davranır.	3,99
16	Astlarına karşı duyarlı davranır.	3,95
17	Astlarının sorunlarını sahiplenir.	3,85
18	Kurum amaçlarının astları tarafından kavranmasına yardımcı olur.	4,07
19	Astları arasında ilişkiye önem verir.	4,08

21	Anlaşılmayan konularda soru sorulması için astlarını teşvik eder.	3,89
22	Hatalı verilen bir emri düzeltir.	4,06
23	Astlarının görüşlerini beyan etmeleri için uygun ortam sağlar.	4,00
24	Bilmediği konuları öğrenip astlarını bilgilendirir.	4,09
25	Astlarına önemli olduklarını hissettirir.	3,88
26	Astlarına karşı güler yüzlüdür.	4,12
28	Astlarını görevi başarmada cesaretlendirir.	4,09
29	Astlarının sosyal etkinliklere katılımını teşvik eder.	4,15
30	Astlarına yardıma hazır olduğunu hissettirir.	4,02
31	Astlarının bilgi düzeylerine uygun görevlendirme yapar.	4,02
32	İşin sağlıklı yürümesi için gereken ortamı sağlar.	4,11
33	Astlarına örgüt amaçlarına uygun talimat verir.	4,12
34	Astlarının yanlış davranışlarını düzeltmeleri için fırsat tanır.	4,04
35	Astlarının bir üst konuma gelmeleri için destek verir.	3,97
36	Astlarının çalışmalarını takdir ettiğini açıkça belirtir.	4,02
37	Başarılı çalışmalarını ödüllendirir.	3,81
38	Hatalı davranışlara ilişkin düzeltmeye dönük geri bildirim verir.	3,93
39	Astlarının görevle ilgili öneri yapmasını teşvik eder.	3,95
40	Verilecek kararlarda astlarının önerilerini dikkate alır.	3,78
41	Astlarını karar alma sürecine dahil eder.	3,80
42	Görevle ilgili bilgiye ulaşmada astlarına yardımcı olur.	3,98
43	Astları arasındaki bilgi paylaşımını teşvik eder.	4,00
44	Doğru davranışı özendirir.	4,09
45	Hatalı davranışın neden hatalı olduğu konusunda açıklama yapar.	3,99
46	Astlarının görevle ilgili motivasyonlarını artırır.	4,03
47	Astlarına karşı samimi davranır.	3,94
48	Astlarını görev başında ziyaret eder.	3,96
49	Astlarının bilgili olduğu konularda yetki devri yapar.	3,93
50	Astları arasında ekip çalışmasını kuvvetlendirir.	4,03
51	Astları arasında uyumlu çalışmayı teşvik eder.	4,00
52	Astlarını tanımak için gayret gösterir.	4,15
57	Mesai başlangıcında bir sorun olup olmadığını sorar.	4,01
58	Mesai bitiminde iyi dileklerini belirtir.	3,961

Grafik 9

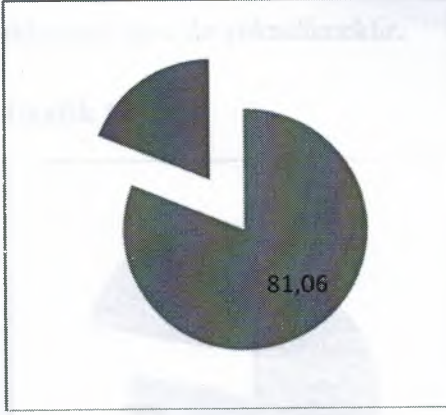
Okul yöneticilerinin iletişimsel etkililik yönünden öğretmenlerce "sık sık" etkili görülen davranışlarına ilişkin yüzdeler



#### 4.1.4. Okul Yöneticilerinin “Sık Sık” İletişimsel Etkililiğe Sahip Olduğu

##### Davranışlar

##### Grafik 10



##### Madde 1.

Astları ile iletişim kurmak için gayret gösterir.

Grafik 10’da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astları ile iletişim kurmak için gayret gösterme sıklığı %81.06’dır.

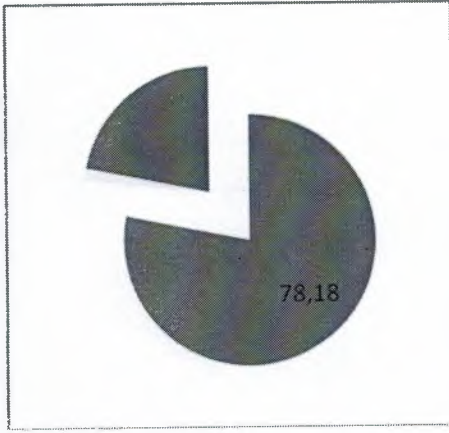
Jablin ve Krone’a (1994) göre ast-üst ilişkisi bir çalışma ortamının genel sistemi içerisinde gerçekleşen sosyal bir sistemdir ve bu ilişki çalışma ortamından ayrı değil, bilakis merkezinde yer almaktadır. Bu sebeple ast-üst iletişimi örgütün bütünsel iletişim etkinliği açısından çok önemlidir. Mintberg’e (1978) göre araştırmalar göstermiştir ki bir yöneticinin zamanının %50-90 arasındaki bölümü iletişime harcanmaktadır. Bu zamanın çoğu ise astlarla yaptıkları işe dair yüz yüze iletişim için harcanmaktadır. Jablin’e (1979) göre ast- üst iletişimi bir örgütün üyeleri arasında – ki en az bir üyenin diğer üyeleri yönetme ve aktivitelerini yönetme yönünde kurumsal kaynaklarca belirlenmiş resmi otoritesinin bulunduğu – mevcut bilgi ve etki alışverişidir (Aktaran: Bakar, Mohammad & Herman, 2004).

Araştırma sonuçlarına göre, genel olarak liderlerde rastlanan üstünlüklerden biri bir önderin kendini izleyenlerden ortalama olarak daha iyi iletişim kurmasıdır. Yöneticinin özellikleri arasında bu nitelik vardır. Yönetici astlarıyla ilişkilerini geliştirdikçe onların toplumsal ve ruhsal gereksinimlerine daha yeterli bir yanıt verebilmektedir (Başaran, 2000).



Yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerinden en önemlisi başarılı bir iletişimci olması gerekliliğidir. Bu nedenle öğretmenlerin % 81.06 oranında okul yöneticilerinin astları ile iletişim kurmak için gayret göstermelerine ilişkin görüş bildirmeleri olumludur. Hatta bu oranın daha da artması öğretmen memnuniyetini etkileyerek başarı düzeyini daha da yükseltecektir.

**Grafik 11**



**Madde 3.**

Astlarının sorunlarını dinlemek için zaman ayırır.

Grafik 11'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarının sorunlarını dinlemek için zaman ayırma sıklığı % 78.18'dir.

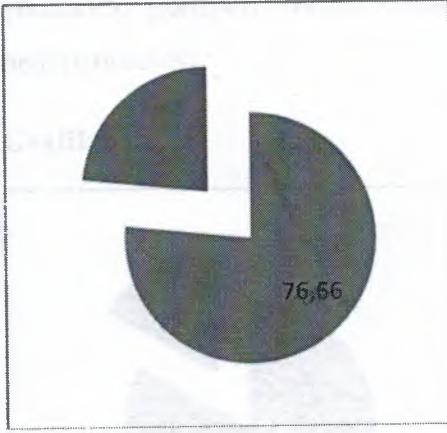
Bir kimseye yararlı olabilmenin ilk yolu o kişiyi dikkatle dinlemekten geçer. Karşıdaki kişiye daha yararlı olabilecek dinleme türü ise aktif dinlemedir. Aktif dinleme alıcı tarafından bilinçli bir şekilde ve sürekli olarak geri bildirimde bulunarak yapılan dinleme türüdür. Aktif dinleme çift yönlü bir iletişim olup alınan mesajları biraz daha belirginleştirerek konuşana geri verir. Öyle ki konuşan kişi "duyulduğunu" hisseder; benliğinin "geçerlilik kazandığını" sezer ve bunun sonucu olarak iç dünyasını daha serbestçe ifade etme eğilimi gösterir, güçlü ve zayıf yönlerini daha kolay görür ve sorunlarına daha kolay çözüm bulur (Cüceloğlu, 2008:191).

Goldbaher (1983) çalışanların, üstleri hükmeder bir tavır yerine dostça ve iyi dinleyen bir tarzda iletişime girdiklerinde işlerinden daha yüksek bir doyum aldıklarını ve performanslarının arttığını belirlemiştir (Aktaran: Gürsel, 2003).

Bu nedenle yöneticilerin astlarının sorunlarına yardımcı olmak için zaman ayırarak onları aktif dinlemeleri, yol göstermeleri iletişimi güçlendiren önemli bir etkidir. Bu

anlamda öğretmenlerin okul yöneticilerinin astlarının sorunlarını dinlemek için zaman ayırdıkları yönünde görüş bildirmeleri olumludur. Bu oranın yüksek olması çalışanlar ile yöneticiler arasında ortak yaşam alanı oluştuğunu ve bunun sonucu olarak okul yöneticileri ile öğretmenler arasında güven tesis edilerek ekip çalışmalarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

**Grafik 12**



**Madde 4.**

Astlarının ilettiği sorunların çözümüne ilişkin astlarını bilgilendirir.

Grafik 12’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarının ilettiği sorunların çözümüne ilişkin astlarını bilgilendirme sıklığı % 76.66’dır.

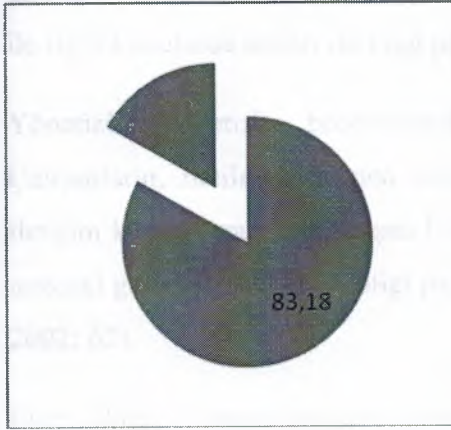
Organizasyonlarda yönetici ve çalışanlar arasında etkin iletişimin varlığı insanları daha fazla çalışmaya sevk etmektedir. Etkin iletişim, emir – komuta iletişimi olmaksızın tüm organizasyon çalışanlarının yakın iletişimde bulunmaları, sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları ve sorun çözme konusunda birbirlerinden destek ve yardım alabilmeleridir (Aktan, 2005:252).

Eren’e (1998) göre çalışanlara memnun olmadıkları muameleler hakkında şikayet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikayetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar, kötü muamele görüldüğü inancını yansıtan şikayetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler alınmadığı takdirde çalışanın işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Yöneticiler astlarını işletme içinden gelecek her türlü

tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidirler (Aktaran: Ada & Küçükali, 2009).

Okul yönetiminin öğretmenlerinin sorunlarını dinleyerek çözümüne ilişkin görüş ve önerilerini iletmesi, onların motivasyonlarını artırıcı ve işi sahiplenmelerini sağlayıcı önemli bir etkidir. Bu bağlamda öğretmenlerin % 76.66 oranında okul yöneticilerinin astlarının ilettiği sorunların çözümüne ilişkin astlarına bilgilendirme yaptıkları yönündeki görüşleri olumlu olmakla beraber, bu oranın artırılması kurumsal olarak hedeflenmelidir.

### Grafik 13



### Madde 5.

Astlarına ismi ile hitap eder.

Grafik 13'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarına ismi ile hitap etme sıklığı % 83.18'dir.

Yöneticilerin astlarına ismi ile hitap etmesi kişiye değer verip sayıldığıнын ifadesidir. Bu ifade sembolik bir ifade olup diğer insana anlamlı gelecek bir davranış temsil eder ve karşımızdaki kişinin aynı yaşantı alanı içerisinde içten, samimi ve olumlu olduğunu gösterir (Cüceloğlu, 2001:171).

Bu nedenle okul yöneticilerinin çalışanların isimlerini öğrenerek onlara isimleri ile hitap etmesi iletişime artırıcı etki yaparak okulda yaratılan birlik ve dayanışma ruhunu olumlu yönde etkileyecektir. Bu bağlamda öğretmenlerin % 83.18 oranında okul yöneticilerinin astlarına ismi ile hitap ettikleri yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 14**



**Madde 6.**

Görev ile ilgili konularda astları ile bilgi paylaşımında bulunur.

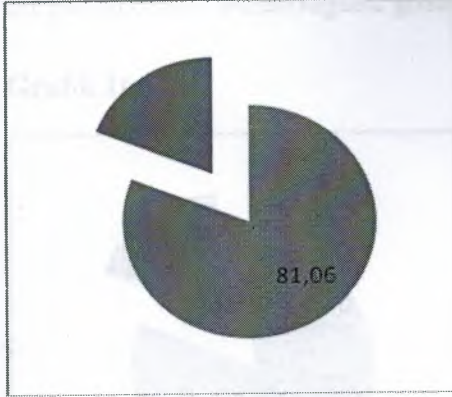
Grafik 14'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde görev ile ilgili konularda astları ile bilgi paylaşımında bulunma sıklığı % 77.58'dir.

Yöneticilerin iletişim becerilerinden bir tanesi de çalışanların bilgilendirilmesidir. Çalışanların, iletilmek istenen mesajı doğru anlamaları önemlidir. Çalışanlarla etkin iletişim kurarak zamanla oluşan bilgi ve beceri eksikliklerini gidermek, ve çalışanların mesleki gelişimlerine etkin bilgi paylaşımı yolu ile katkı koymak bir ihtiyaçtır (Fındıkcı, 2002: 62).

Eker (2006); Cropanzano ve Greenberg (1997); Folger ve Cropanzano'ya (1998) göre bilgi adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin olarak çalışanların bilgilendirilmesi ve örgütte çalışanların adil, dürüst bir biçimde bilgilendirilmelerini öngörmektedir (Aktaran: Titrek, 2009).

Bu bağlamda öğretmenlerin % 77.58 oranında okul yöneticilerinin görev ile ilgili konularda astları ile bilgi paylaşımında buldukları yönündeki görüşleri olumludur. Oranın yüksek olması, okul yöneticilerinin çalışanlara, adil bir bilgilendirme yaptıkları yönünde değerlendirilmektedir.

**Grafik 15**



**Madde 8.**

Gerektiğinde verdiği emirlerin açıklamasını yapar.

Grafik 15'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde gerektiğinde verdiği emirlerin açıklamalarını yapma sıklığı % 81.06 dır.

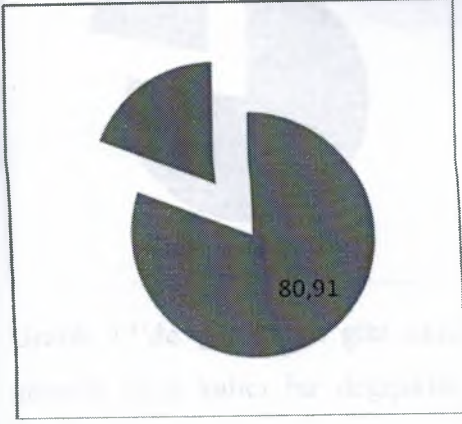
Çalışanların yönetime güven duymalarını sağlayan yöneticilerin bireysel unsurlarından en önemli beş özelliğinden birisi 'doğru ve açıklayıcı iletişim'dir. Kurumda açık olmayan iletişim kanalları belirsizlik, güvensizlik temeline dayanan ilişkiler, çalışanlarda korku ve endişe kaynağı olabilmektedir (Fındıkçı, 2002: 398). İletişimi etkin kullanan yönetici kendisine duyulan güveni pekiştirir ve örgütteki moral ve motivasyonu güçlendirir. İyi bir yönetici astlarına ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiği konusunda açıklamalarda bulunur (Ada ve Küçükali, 2009: 199).

Hanks'a (1999) göre iyi bir motivasyonun önündeki en büyük engellerden biri kötü iletişimdir. Birinden bir şey yapması istenildiğinde, görevin ne büyüklükte olduğunu, ne kadar acil olduğunu ve neye mal olduğunu da belirterek karşıdakinin ne istenildiğini anladığından emin olunması gerekmektedir. Yani bu noktada işgörene bir görev verirken onlara o görevin gerekçelerini ve önemini açıklamanın önemi ön plana çıkmaktadır (Aktaran: Özgan ve Aslan, 2008).

Bies (2001) etkileşimsel adaleti; örgütsel işlemler uygulanırken çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamaktadır (Aktaran: Titrek, 2009). Buna göre okul yöneticileri tarafından alınan kararların çalışanlara nasıl söylendiği veya söyleneceği çok önemlidir. Bu bağlamda öğretmenlerin % 81.06 oranında okul yöneticilerinin gerektiğinde verdiği emirlerin açıklamalarını yaptıkları yönündeki

görüşleri olumludur. Bu oran okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yüksek düzeyde bir güven ortamı bulunduğunu göstermektedir.

**Grafik 16**



**Madde 9.**

Uygulanabilir emirler verir.

Grafik 16'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde uygulanabilir emirler verme sıklığı % 80.91'dir.

Hanks'a (1999) göre organizasyonların işleyişi diğer insanların eylemine bağlıdır. Her yönetici çalışanlarına bağımlıdır fakat onu etkileyemediği takdirde ihtiyaçlarının karşılanacağını garanti de yoktur. Böyle bir sorunla karşılaşan yönetici verilen emirlerin yerine getirilmesi ve belirlenen örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayıcı tedbirleri almakla mükelleftir (Aktaran: Özgan ve Aslan, 2008).

Okul yöneticilerinin verdiği emirlerin yerine getirilmesi için yeterli malzeme araç, gereç, teçhizat ve dış şartları oluşturarak emrin uygulanabilmesi için zemin hazırlamaları önemlidir. Aksi takdirde sonuç beklenen şekilde olmayacaktır. Bu bağlamda öğretmenlerin % 80.91 oranında okul müdürlerinin uygulanabilir emirler verdiği görüşleri olumludur.

**Grafik 17**



**Madde 10.**

Görevle ilgili kalıcı bir değişiklik yapmadan önce astlarını bilgilendirir.

Grafik 17’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde görevle ilgili kalıcı bir değişiklik yapmadan önce astlarını bilgilendirme sıklığı % 78.18’dir.

Bir yöneticinin iletişimle ilgili üzerinde durduğu en önemli konu çalışanların kendine özgü yönüne saygı duyarak ve örgütün vizyonunu bilerek mümkün olduğu kadar herkese bilgi vermek ve çalışanlarla iletişim içinde iken onların değişik konularda görüşlerini almak, bunun için sorular sormak ve verilen cevapları dinlemektir (Cüceloğlu, 2001: 226).

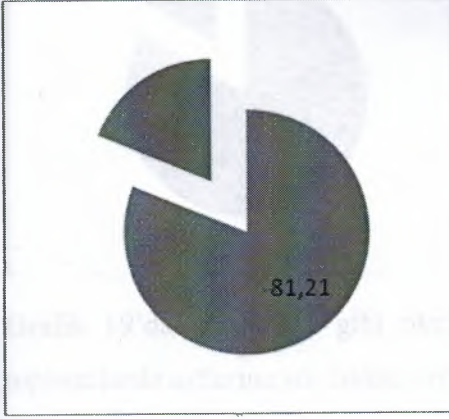
Araştırma sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi karara katılım çalışanların değer sistemlerine, zihinsel yapılarına ve motivasyonlarına olumlu yönde etki yapmaktadır. Bunun için bir yöneticinin haftada belirli gün ve saatlerde, (tercihen gündemli) bir toplantıda, kurumu ilgilendiren konuları ele alarak astlarını bilgilendirmesinde büyük yarar vardır (Baltaş, 2005: 185,186).

İngiltere’de yapılan bir araştırmada erkeklerin %69 ve kadınların %65’inin çalışan motivasyonuna özen gösteren bir işletmede ücretlerin düşürülmesi halinde bile şikayet etmeden çalışabileceklerini ortaya koymuştur. Bu veriler çalışanların paradan çok huzur ve mutluluğu tercih ettiklerini göstermektedir (Baltaş, 2005: 203).

Okul yöneticilerinin yapılacak işte fazla mesai gerekip gerekmediği, ders süreleri, dinlenme araları ve çalışma koşulları hakkında öğretmenlere bilgilendirme yapmaları motivasyonlarını olumlu yönde artırarak okulun başarısını yükseltecektir. Bu bağlamda

öğretmenlerin %78.18 oranında okul yöneticilerinin görevle ilgili kalıcı değişiklik yapmadan önce astlarının bilgilendirdikleri yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 18**



**Madde 11.**

Görev icra ederken astları ile toplantı yapar.

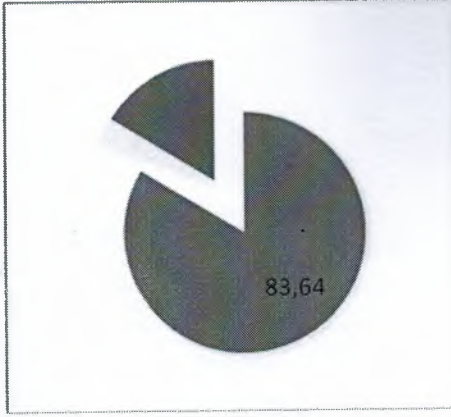
Grafik 18'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde görev icra ederken astları ile toplantı yapma sıklığı % 81.21'dir.

Yöneticiler zaman zaman çalışanlarının olumlu ve olumsuz duygularını ifade etmeye hakları ve gereksinimleri olduğunu bilir. Bu amaçla toplantılar yapılır. Bu tür toplantıların önemli kazançları vardır. Kişiler duygularını ifade ederek daha bilinçlenirler, bunun yanında başkalarının gizlemeye çalıştığı, söylemeye korktuğu şeyleri daha çabuk algılayıp, konuşulmayan konularda daha iyi ayırım yapabilecek hale gelirler, bilinç ve farkındalılıklarında artış olur. Ayrıca duyguların serbestçe ifadesi yöneticilerin kör noktalarının ortaya çıkmasına da yardımcı olur (Cüceloğlu, 2001: 224,225).

Öğretmenlerin % 81.21 oranında okul yöneticilerinin görev icra ederken astları ile toplantı yaptıkları konusundaki görüşleri olumludur. Bu oranın yüksek oluşu okulun demokratik bir yöntemle yönetildiğini göstermektedir.



**Grafik 19**



**Madde 12.**

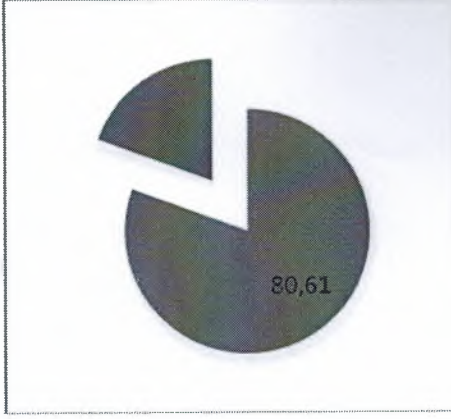
Toplantıda astlarına söz hakkı verir.

Grafik 19'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde toplantılarda astlarına söz hakkı verme sıklığı % 83.64 dır.

Advorter'a (1988) göre düşünceli liderler tarafından verilen destek dostane, karşılıklı güven esasında, sıcak bir ilişkinin gelişmesini sağlar. Buna zıt olarak düşüncesiz liderler, astlarını başkalarının yanında eleştirir, onların duygularını düşünmeden davranır, güvenliklerini tehdit eder, önerilerini duymayı reddeder ve davranışlarına açıklama getirmez (Livingstone, 2003:40).

Yöneticilerin astlarına söz hakkı vermesi okulda iletişim eksikliğinden oluşan sorunların azalmasına katkı sağlayacaktır. Böylelikle öğretmenler görüş belirttikleri için rahatlayacak, yöneticiler de yeni fikirleri değerlendirme fırsatı bulacaklardır. Öğretmenler görüşleri benimsendiği takdirde değerli olduklarını hissederek yaratıcılıklarını korkmadan ortaya koyarak okulun gelişmesine katkıda bulunacaklardır. Bu bağlamda öğretmenlerin % 83.64 oranında okul yöneticilerinin toplantılarda astlarına söz hakkı verdikleri yönündeki görüşleri olumludur. Bu oran oldukça yüksek düzeyli bir sonuç olup madde 11'de de belirtildiği gibi okulların demokratik bir yöntemle yönetildiklerinin göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

**Grafik 20**



**Madde 13.**

Astlarına karşı tutarlı davranış sergiler.

Grafik 20’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarına karşı tutarlı davranış sergileme sıklığı % 80.61’dir.

Açıkgöz’e (1994) göre insansal yeterlik, yöneticinin gerek birebir gerekse grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ve başkalarına ilişkin düşünceleri ile yakından ilgilidir. Bu yeterlik yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Aktaran: Töremen ve Kolay, 2003). Hoy ve Tarter’e (2004) göre yöneticinin davranışlarındaki tutarlılık astlardaki adalet algısının oluşumu için gereklidir (Aktaran: Titrek, 2009).

Bu bağlamda öğretmenlerin %80.61 oranında okul yöneticilerinin astlarına karşı tutarlı davrandıkları yönündeki görüşleri olumludur. Bu oranın yüksek oluşu, Madde 11 ve 12 ile paralellik göstermesi okul yöneticilerinin, okulu demokratik ve adil bir şekilde yönettiklerini göstermektedir.

**Grafik 21**



**Madde 14.**

Astlarını küçümsemez.

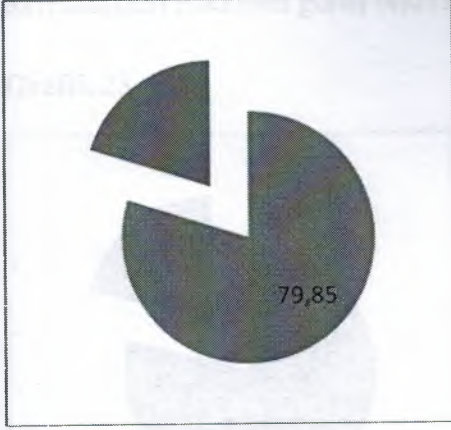
Grafik 21’de de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarını küçümsememe sıklığı % 80’dir.

İletişim kurulan kişiye hitap biçimi çok önemlidir. Yargılayıcı, denetleyici, üstünlük belirten bir tutum içinde, kesin bir tavırla konuşan kişilere karşı daha savunucu olunur. Bu kişilere iç dünya kapatılır, onlardan uzak durulur. Öte yandan karşıdakini eşit gören bir tutum içinde soruna yönelik, denemeci yaklaşımla, anlayış göstererek konuşan kişiye daha rahat açılır ve daha az savunucu olunur ( Cüceloğlu, 2008: 165).

Lind ve Tyler’a (1988) göre yöneticiler grup davranışlarına ve gruplarda belirli kimlikleri olan bireylerin oluşturduğu sosyal kimliklere saygıya odaklanmaları ilişki adalet düzeyini ortaya koymaktadır (Aktaran: Titrek, 2009).

Bu bağlamda öğretmenlerin %80 oranında okul yöneticilerinin astlarını küçümsemedikleri yönündeki görüşleri olumludur. Bu oran okul yöneticilerinin öğretmenleri ile aralarındaki ilişki düzeyinin gelişmişliğini göstermektedir.

**Grafik 22**



**Madde 15.**

Astlarına karşı adil davranır.

Grafik 22’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarına karşı adil davranma sıklığı % 79.85’ dir.

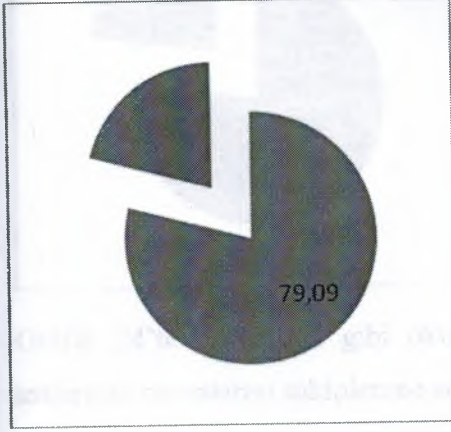
Sias ve Jablin’e (1995) göre çalışma ortamı üyeleri, üstleri diğer meslektaşlarına karşı ayrıcalıklı davranış gösterdiğinde bunun farkına varmaktadırlar. Bu bulgulara göre çalışma ortamı içerisinde var olan haksızlık algıları ast – üst ilişkilerini etkilemektedir. (Aktaran: Bakar, Mohamad & Herman, 2004)

Lider – üye alışverişi alanındaki araştırmalar göstermektedir ki üstlerinin ‘iç-çevre’si içerisinde yer alabilen astlar ‘dış-çevre’ içerisinde kalan meslektaşlarına göre daha olumlu sonuçlarla karşılaşmaktadırlar. Duarte, Goodson ve Linch’in (1994) bulgularına göre iç-çevre içerisinde yer alan çalışanlar diğer meslektaşlarına göre daha fazla resmi ve gayri resmi şekilde ödüllendirilmektedirler. Çalışanların bir kısmının dış-çevre içerisinde olmaları kurum içerisinde haksızlık olduğuna dair duyguların oluşmasına ve “ikinci-sınıf” statü hislerine sebep olabilmektedir (Aktaran: Bakar vd, 2004).

Okullarda karar vericiler okul yöneticileridir ve yöneticilerin davranışları ne kadar adil ve eşit algılanırsa yöneticiler ve çalışanlar arası ve yine çalışanların kendi aralarındaki iletişimde o düzeyde olumlu olur. Cömert ve diğerlerine (2008) göre örgüt çalışanlarının hem yöneticiler ile yönetilenler arasındaki, hem de çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerini adil olarak algılamaları bir yandan örgütün iç barışına katkı yaparken diğer yandan da verimliliğin artmasına ve çalışanların performanslarının yükselmesine de katkı yapacağını belirtmektedirler (Aktaran: Titrek, 2009).

Bu bağlamda öğretmenlerin % 79.85 oranında okul yöneticilerinin astlarına karşı adil davrandıkları hakkında görüş bildirmeleri olumludur.

**Grafik 23**



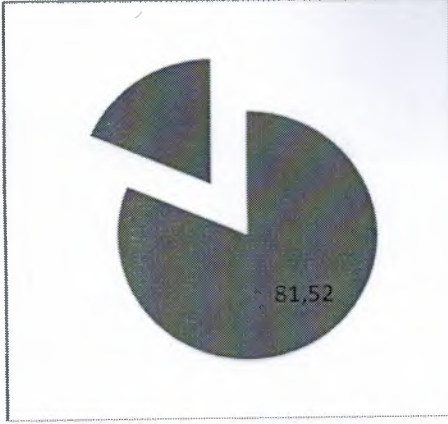
**Madde 16.**

Astlarına karşı duyarlı davranır.

Grafik 23'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarına karşı duyarlı davranma sıklığı % 79.09'dur.

İş memnuniyetini etkileyen faktörler ile ilgili yapılan araştırmalarda, faktörlerin işin kendisi ile değil işin yapıldığı ortamın özellikleri ile alakalı olduğu görülmüştür. Bu özelliklerden birisi üst-ast ve iş arkadaşları ile olan ilişkiler ve iş yerindeki sosyal hayattır. Kişilerin ihtiyaçlarına yanıt veren bir ortamda çalışmalarını, onların kuruma olan bağlılığını artıracak ve böylece iş görenin kurum amaçlarına ulaşması kolaylaşacaktır (Titrek, 2009:191). Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlerin ihtiyaçları hakkında duyarlı olmaları çok önemlidir. Bu bağlamda öğretmenlerin %79.09 oranında okul yöneticilerinin astlarına karşı duyarlı davrandıkları yönünde görüş bildirmeleri olumludur.

**Grafik 25**



**Madde 18.**

Kurum amaçlarının astları tarafından kavranmasına yardımcı olur.

Grafik 25'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde kurum amaçlarının astları tarafından kavranmasına yardımcı olma sıklığı % 81.52'dir.

İnce ve diğerlerine (2004) göre çalışanlar, örgütün önceden belirlenmiş amaçlarının neler olduğunu ve örgütün geleceğine ilişkin vizyonunu bilmeye ve benimsemeye ihtiyaçları vardır. Çalışanların örgütsel amaç ve vizyon çerçevesinde yönlenebilmeleri bu konularda bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir. Örgüt üyelerine bu amaçların öğretilmesi görevi yöneticilerindir. Genç'e (1990) göre yöneticiler, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek ve ortakların beklentilerini sağlayabilmek için iş görenlerin niteliklerini geliştirmek veya nitelikli iş görevlere yer vermek zorundadırlar. Rabbeth'e (1998) göre yönetim, amaçlarını açık bir şekilde tanımlamalı ve bunu çalışanlarına öyle anlaşılır şekilde iletmelidir ki hedefler gerçeğe dönüşebilsin (Aktaran: Kingshott, 2006).

Bu bağlamda öğretmenlerin %81.52 oranındaki okul yöneticilerinin kurum amaçlarının astları tarafından kavranmasına yardımcı oldukları yönündeki görüşleri olumludur ki bu da örgütsel amaçların okul yöneticileri tarafından öğretmenlere öğretildiği anlamında değerlendirilmektedir.

**Grafik 26**



**Madde 19.**

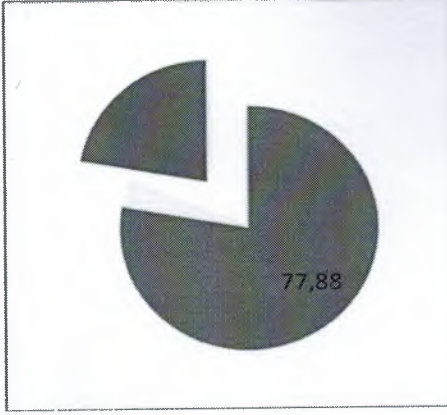
Astları arasında ilişkiye önem verir.

Grafik 26'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astları arasında ilişkiye önem verme sıklığı %81.67'dir.

İnsan ilişkilerinin niteliği kişinin yaşam kalitesi üzerinde belirleyici bir etkidir. İlişkilerde yaşanan sorunlar çoğunlukla iletişim ya da düşünce alışverişi sorunlarıdır ve yaşamın değişik yönlerinde kendini gösterir (Cüceloğlu, 2008:13). Yöneticinin iletişim ile ilgili üzerinde durduğu en önemli konularda birisi de kendisi ile beraber çalışanların iletişim kurmasını sürekli teşvik etmek ve onların iletişim becerilerini geliştirmesi yönünde eğitim olanakları sağlamaktır (Cüceloğlu, 2001: 226).

Birçok araştırmacının ortak görüşü bireyler arası ilişki ve iletişimin sadece bilgi paylaşımını içermediği aynı zamanda bireylerin birbirlerini daha iyi anlama, tanıma, dayanışma ve iş birliği sağlama gibi yüksek amaçları da içerdiği yönündedir. Bu bağlamda öğretmenlerin %81.67 oranında okul yöneticilerinin astları arasındaki ilişkiye önem verdiği yönündeki görüşleri olumludur ve okul yöneticilerinin astları ile arasında yüksek bir ilişki olduğunun göstergesidir.

**Grafik 27**



**Madde 21.**

Anlaşılmayan konularda soru sorulması için astlarını teşvik eder.

Grafik 27'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde anlaşılmayan konularda soru sorulması için astlarını teşvik etme sıklığı %77.88'dir.

Armstrong ve Barron'a (1998) göre bireysel performansı yönetme, ölçme, değiştirme ve ödüllendirme sürecinde iki önemli faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Kişisel faktörler; yönetimin liderliği, çalışma takımlarından alınan destek, çalışma ortamının doğması, teknolojiler, iç ve dış çevreye bağlı faktörlerdir. Ortamsal faktörler ise özel bir öneme sahiptir çünkü bireysel fırsat, bireysel beceri ve motivasyon kadar önemlidir. Bu da üstlerin yönetici görevleri açısından kritik bir öneme sahiptir (Aktaran: Butterfield, Edwards & Woodall, 2004). Purcell'e (2003) göre izlenecek politikaları belirleme ve uygulama üstlerin görevidir. Bu sebeple üstlerin iletişim, problem çözme, önerileri dinleme, çalışanların görüşlerini sorma, destek sağlama, yön gösterme, işe geç gelme veya işe gelmeme, iş kalitesini kontrol etme konularında gösterdikleri liderlik organizasyonda hayati farklılık yaratır.

Bu bağlamda öğretmenlerin %77.88 oranında anlaşılmayan konularda soru sorulması için astlarını teşvik ettikleri yönündeki görüşleri olumludur.



**Grafik 28**



**Madde 22.**

Hatalı verilen bir emri düzeltir.

Grafik 28'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde hatalı verilen bir emri düzeltme sıklığı %81.21'dir.

Emri vermede önemli olan emri vermek değil onu benimsetmektir. Emrin verilmiş biçimi yerine getirilmesinde önemli bir etkidir. Bu nedenle emirler açık, anlaşılır, iş görenin bilgi, yetenek ve uzmanlık alanına uygun ve birlikte çaba göstermeyi sağlayacak biçimde verilmelidir (Ada ve Küçükali, 2009: 195). Aynı zamanda yöneticilerin verdikleri emre uyulması konusundaki ısrarcı tutumları, onların bazı sorumlulukları yüklenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle yönetici verdiği emirler konusunda çok dikkatli olmalı ve emir verirken gereksiz isteklerde bulunmaktan kaçınmalıdır. Ayrıca uygulanması gereksiz hale gelen emirleri yürürlükten kaldırmaktan çekinmemelidir. Hatalı emirleri düzeltme veya daha önce yayınlanan ve uygulanması gereksiz hale gelen emirleri yürürlükten kaldırmak yöneticiye olan saygıyı artırıcı bir davranış olacaktır (KKTC Polis Okulu yayınları, 2001:150).

Bu bağlamda öğretmenlerin % 81.21 oranında okul yöneticilerinin hatalı verilen bir emri düzelttikleri yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 30**



**Madde 24.**

Bilmediği konuları öğrenip  
astlarını bilgilendirir.

Grafik 30'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde bilmediği konuları öğrenip astlarını bilgilendirme sıklığı % 81.89'dur.

İşgörenler, çalıştıkları örgütün amaçlarından, çalışma koşullarından ve yapılan değişikliklerden haberdar olmak isterler. İş görenin ihtiyaç duyduğu bilgilerin verilmesi, işin düzgün yürütülmesi, karışıklıkların ve yanlış anlamaların olmaması, ve ilişkilerin sağlıklı yürümesi için gereklidir (Ada ve Küçükali, 2009: 195).

Mueller ve Lee'ye (2002) göre üstler kurdukları ve sürdürdükleri farklı alışveriş ilişkileri yolu ile astların yaşadığı iletişim deneyimleri üzerinde belirleyici role ve bu sebeple astların bu etkileşime verdiği karşılık üzerinde de sorumluluğa sahiptirler. Bu nedenle, astlar arasında iletişimin etkinliğini artırmak için üstler, olabildiğince fazla sayıdaki astla daha kaliteli bir iletişim alışverişi gerçekleştirebilecekleri fırsatları sağlamalıdır. Bu bağlamda astların yaptıkları işe dair geri dönütler artırılabilir, daha aşağıdan yukarıya bir iletişim ortamı kurulabilir ve astın içinde bulunduğu ilişki düzeyine bakılmaksızın (üstün iç, orta, dış çevresinde bulunma durumu) tüm astlarla daha açık bir iletişim olanağı sağlanabilir (Aktaran: Bakar, Mohamad & Herman, 2004).

Bu açıdan bakıldığında, öğretmenlerin %81.89 oranında okul yöneticilerinin bilmediği konuları öğrenerek astlarına bilgilendirme yaptıkları yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 31**



**Madde 25.**

Astlarına önemli olduklarını hissettirir.

Grafik 31’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarının önemli olduklarını hissettirme sıklığı %77.73’dür.

Eren’e (1998) göre, yaptığı hizmetlerin değerini başkalarının memnun olduğunu görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmet ve eziyetlerin yorgunluğunu daha az duyar ya da akıllarına hiç getirmezler. Bu kişilerin daha iyi hizmet verebilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal güçleri de artar. Böylece kişi, örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için bir tatmin kaynağı olduğuna inanır. İş yerinde bu konuda alınacak tedbirler arasında, çalışanı işletme için gerçekten sosyal bir hizmet yaptığını inandırmaktır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, çalışanlara ya da onların temsilcilerine duyurulmalıdır (Aktaran: Ada ve Küçükali, 2009).

Bu bağlamda öğretmenlerin %77.73 oranında okul yöneticilerinin astlarına önemli olduklarını hissettirdikleri yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 32**



**Madde 26.**

Astlarına karşı güler yüzlüdür.

Grafik 32'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarına karşı güler yüzlü olma sıklığı %82.43'dür.

İletişimi pekiştirme aracı olarak kullanılan ve yöneticiler tarafından da benimsenen sembolik faaliyetler, karşıdaki kişinin paylaşılan ortak yaşantı alanı içerisinde olduğunu ifade eden samimi, içten ve olumlu bir faaliyet türüdür. Bir iş yerinde üst düzeylerde bulunan kişilerin, çalışanların durumları ile ilgilenmesi ve her gün ilişki içerisinde samimiyetle onların elini sıkarak durum ve morallerini sorması, gülümsemesi, ilgilenmesi ilişkilerin gelişmesi ve çalışanların memnuniyeti açısından ok önemlidir (Cüceloğlu, 2001:171).

Bu bağlamda öğretmenlerin %'82.43 oranında okul yöneticilerinin astlarına karşı güler yüzlü oldukları yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 33**



**Madde 28.**

Astlarını görevi başarmada cesaretlendirir.

Grafik 33'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarını görevi başında cesaretlendirme sıklığı %81.82'dir.

Sayers ve diğerlerine (1993) göre dinlemeyi öğrenmek yöneticilere çok şey kazandırır. Yöneticiler bazen algıda seçicilik yaparak sadece ihtiyaç duydukları verileri almak için dinleyip gerisini dinleme ihtiyacı duymazlar. Halbuki, iyi bir dinleyici olabilmek için sadece şahsi ihtiyaçların değil vericinin de ihtiyaçlarının dikkate alınması gerekir. Hiç kimse küçümsenmek veya görmezden gelinmek istemez. Görmezden gelinme çeşitli tepkilere neden olabilecek psikolojik bir yük oluşturur. Bu nedenle olumlu geri beslenme memnuniyet verici ve teşvik edici olmalı, övgü gerçekçi, dürüst, belli bir konuda yüz yüze ve içten olmalıdır.

Hageman'a (1997) göre çalışanların yöneticiler tarafından olumlu yönde cesaretlendirilmeleri yönünde içten ve dolaysız konuşmak bunun için doğru anı seçip yapılan eleştirinin nedenini açıklamak ve değişimi görüp onaylamak, olumsuz durumun devamı halinde sonuçlarının ne olacağını açıklamak çalışanın işe olan motivasyonunu artıracaktır (Aktaran: Ada ve Küçükali, 2009)

Bu bağlamda öğretmenlerin %81.82 oranında okul yöneticilerinin astlarını görevi başarmada cesaretlendirdikleri yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 34**



**Madde 29.**

Astlarının sosyal etkinliklere katılımını teşvik eder.

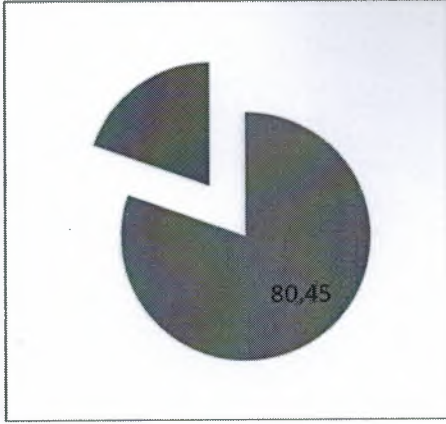
Grafik 34'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarının sosyal etkinliklere katılımını teşvik etme sıklığı %83.03'tür.

Durkheim'e (1956) göre kişiler ve gruplar arası güven, sosyal düzenin zemini, birlik ve entegrasyonun temelidir. Bu yüzden güven stabiliteyi kolaylaştırır, iş birliği ve bütünlüğü sağlar (Aktaran: Troman, 2000).

İnsanları motive edecek araçlardan birisi de çalışma ortamının kalitesini artırmaktır. Bunlar iş yerinde çalışma koşullarının sağlıklı ve emniyetli olması, sosyal imkanların yeterli olması, spor-kültür-sanat gibi faaliyetlere organizasyonda yer verilmesi ve emeklilik imkanlarının iyi olması gibi çeşitli açıları içerir. Çalışma yaşamı kalitesinin iyi olduğu organizasyonlarda daha yüksek iş verimi alınır (Aktan, 2005:253).

Bu bağlamda öğretmenlerin %83.03 oranında okul yöneticilerinin astlarının sosyal etkinliklere katılımını teşvik ettikleri yönündeki görüşleri olumludur. Oranın yüksek oluşu aynı zamanda okul yöneticilerine duyulan güvenin de göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

**Grafik 35**



**Madde 30.**

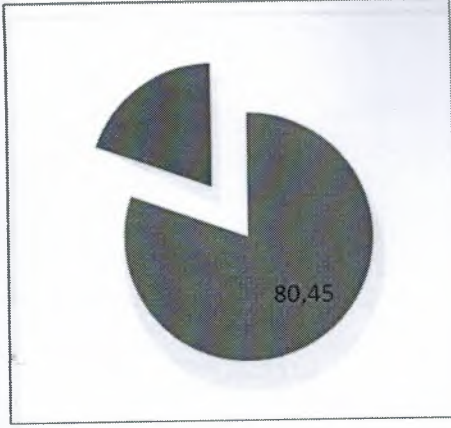
Astlarına yardıma hazır olduğunu hissettirir.

Grafik 35'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarına yardıma hazır olduğunu hissettirme sıklığı %80.45'dir.

Günümüzün başarılı, etkin, modern liderlerinin ve kurumlarının odağı, yetkilendirmeyi cesaretlendiren ve besleyen bir kültürün yaratılmasını desteklemektir. Bunun için yöneticilerin patron değil, geri bildirim ve cesaretlendirici davranışlarda bulunan yol göstericiler olduğu ortamın yaratılması, çalışanların yenilikler getirmek ve inisiyatif almak için mümkün olduğunca az endişe duymalarını sağlayacak şekilde cesaretlendirilmeleri gerekmektedir. Kişiler çalıştıkları ortamlarda bir farklılık yaratabileceklerine inandıkları ve kendilerini yetkilendirilmiş hissettikleri zaman kişisel yükümlülük tutumuna sahip olabilirler (Baltaş, 2005:178).

Bu bağlamda öğretmenlerin %80.45 oranında okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarına yardıma hazır olduklarını hissettirdikleri yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 36**



**Madde 31.**

Astlarının bilgi düzeylerine uygun görevlendirme yapar.

Grafik 36'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarının bilgi düzeylerine uygun görevlendirme yapma sıklığı %80.45'dir.

Kontrolün paylaşımı ve dağılımında yöneticinin daha az doğrudan katılımının daha iyi sonuçlar verdiği görülmektedir. Kontrolün paylaşımı ve dağılımıyla yöneticiye güvenin, iş zenginliğinin, yüksek moralin, daha az kaosun ve daha girişimci takım üyelerinin gelişmesine katkıda bulunma imkânı sağlanmaktadır. Yapılan araştırmalar yöneticilerin, başarısız olmalarının ana nedenlerinin görevlendirme sanatındaki yetersizlikleri olduğunu göstermektedir (Aydoğan, 2002).

Kontrolün paylaşımı yönetici-çalışan arasındaki güven duygusunun gelişmesini sağlayan ve yöneticilerde bulunması gerektiğine inanılan bireysel unsurlardan birisidir. Bu bağlamda öğretmenlerin %80.45 oranında okul yöneticilerinin astlarının bilgi düzeylerine uygun görevlendirmede buldukları yönündeki görüşleri olumludur.



**Grafik 37**



**Madde 32.**

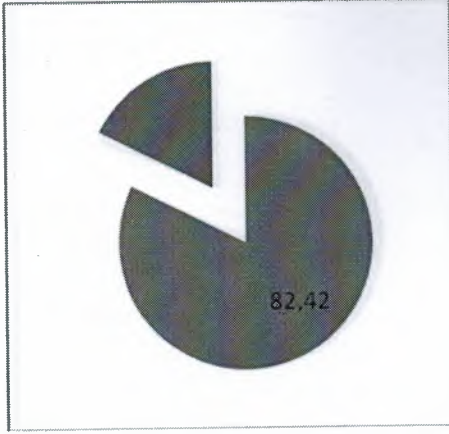
İşin sağlıklı yürümesi için gereken ortamı sağlar.

Grafik 37’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde işin sağlıklı yürümesi için gereken ortamı sağlama sıklığı %82.27’dir.

Maslow’a göre ihtiyaçlar önem derecesine göre fizyolojik korunma, sevgi, kendine değer verme ve kendini gerçekleştirme olarak sıralanmaktadır. İhtiyaçların biri doyurulmadıkça diğeri ortaya çıkmaz. Bir örgütte işgörenin insanları sevme ve sevilme ihtiyacının doyurulmaması uyumsuzluğa neden olur. Kendine değer verme ve saygı duyma ihtiyacı karşılanmadığında güvensizlik, güçsüzlük duygusu oluşur. İşgören yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa bu durum onda hoşnutsuzluk ve tedirginlik yaratır. Yeteneklerine uymayan, anlamsız işlerle uğraşan kimi üstün yetenekli kişilerde bıkkınlık yaşama ile olan bağlarda gevşeme, gövdesel-düşünsel gerilme gibi belirtiler görülür. Kurumlar, bu ihtiyaçları doyuracak şekilde düzenlendiğinde personel de uyumlu, güvenli, huzurlu olacak ve bu durum onların davranışlarına olumlu yönde etki yapacaktır (Ada ve Küçükali, 2009: 193,194).

Bu bağlamda öğretmenlerin %82.27 oranında okul yöneticilerinin işin sağlıklı yürümesi için gerekli ortamı sağladıkları yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 38**



**Madde 33.**

Astlarına örgüt amaçlarına uygun talimat verir.

Grafik 38'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarına örgüt amaçlarına uygun talimat verme sıklığı %82.42'dir.

Okul yöneticisi, çalışanlar arasında iletişim kurma, çalışanları eş güdümlen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir (Başar, 1995:29). Bredeson (1985) Amerika Birleşik Devletlerinde okul müdürleri üzerinde yapılan araştırmada, okul müdürlerinin rollerini sıralamış ve onların en önemli görevlerinden birinin de okulu amaçlarına ulaştırmak için sürekli karar mekanizmasını işletmesi olduğunu vurgulamıştır (Aktaran: Can & Çelikten, 2000).

İnce ve diğerleri'ne (2004) göre çalışanların, örgütün önceden belirlenmiş amaçlarının neler olduğunu ve örgütün geleceğine ilişkin vizyonunu bilmeye ve benimsemeye ihtiyaçları vardır. Örgüt üyelerine bu amaçların öğretilmesi görevi yöneticiler tarafından yerine getirilmelidir.

Bu bağlamda öğretmenlerin %82.42 oranında okul yöneticilerinin astlarına örgüt amaçlarına uygun talimat verdikleri yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 39**



**Madde 34.**

Astlarının yanlış davranışlarını düzeltmeleri için fırsat tanır.

Grafik 39'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarının yanlış davranışlarını düzeltmeleri için fırsat tanıma sıklığı %80.91 dir.

Başaran'a (2000) göre bir hiyerarşik yapı içerisinde yöneticilerin iletişim becerileri önemli bir motivasyon aracıdır. Bir yönetici olarak okul müdürü öğretmenlere yetki devrettiğinde ve bir görev verdiğinde iletişim becerilerini kullanmak zorundadır. Bu noktada öğretmenin kendisinden beklenen görevi yapmaya motive olması, yöneticinin iletişim becerilerine bağlıdır (Aktaran: Özgan ve Aslan, 2008).

Başaran'a (2000) göre işgörenin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba göstermeye eğilimi olmadan yöneticinin eş güdümlenme çabaları boşa gider. Çünkü örgüt için çalışmaya hazır olmayan, bu tutumu taşımayan birini çalıştırmak çok zordur. Motivasyonun sağlanmadığı bir okulda da başta biraz işler yürüse de sonradan aksaklıklar çıkacaktır. Tüm bu nedenlerden dolayı okul müdürleri, astlarının performansları hakkında bildirimde bulunarak onların hatalı davranışlarını düzeltmelerine fırsat tanımalıdır (George ve Jones, 1999:453 & Bartol ve Martin, 1998:452-458).

Bu bağlamda öğretmenlerin %82.42 oranında okul yöneticilerinin astlarının yanlış davranışlarını düzeltmeleri için fırsat tanıdıkları yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 40**



**Madde 35.**

Astlarının bir üst konuma gelmeleri için destek verir.

Grafik 40'ta görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarının bir üst konuma gelmeleri için destek verme sıklığı %79.55'tir.

Eren'e (1998) göre insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısı ile sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumlulukla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ve yükselme yolları tıkanan çalışanların çalışma şevkleri azalacaktır. Dolayısı ile yükselme iş yerinde bir teşvik yani motivasyon aracıdır (Ada ve Küçükali, 2009:200). Organizasyonlarda çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi halinde bunun motive edici etkisi çok güçlü olur. Kişiler elde edecekleri başarının kendilerine ait olduğuna inanırlar, aynı şekilde başarısızlığın faturasının da yine kendilerine çıkacağına inanırlar (Aktan, 2005:252).

Bu bağlamda öğretmenlerin %79.55 oranında okul müdürlerinin astlarının bir üst konuma gelmeleri için destek verdikleri hakkındaki görüşleri olumludur.

**Grafik 41**



**Madde 36.**

Astlarının çalışmalarını takdir ettiğini açıkça belirtir.

Grafik 41'de görüldüğü gibi okul müdürlerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarının çalışmalarını takdir ettiğini açıkça belirtme sıklığı %80.45'dir.

Kişilerin yaptıkları işlerin takdir edilmesi ve bu işlerin sonucunda maddi olarak ödüllendirilmeleri önem taşır. Yüksek ücret vermek tek başına yeterli değildir (Aktan,2005:253). Veniga ve Robert'e (2001) göre çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili geri bildirim almak isterler, gelişme kaydedip kaydetmediklerini, görevlerine gerektiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını görmek isterler (Aktaran: Ada ve Küçükali, 2009). Birlikte çalışanları onurlandırmayı düşünen yönetici doğru yoldadır. Onurlandırmanın ilk adımı ise takdir etmektir, değer vermektir. İnsanların düşüncelerine, emeğine, girişimine değer vermek onları takdir etmek demektir. Kaliforniya'da bir şirketin genel müdürü çalışanlarına, kendi el yazısı ile takdir notları yazmaya başladıktan 4-5 ay sonra iş yerinde hissedilir oranda iyileşme olduğunu görmüştür. Bunun yanında devamsızlık düşmüş, hastalık azalmış ve verim artmıştır (Cüceloğlu, 2001:192).

Bu bağlamda öğretmenlerin %80.45 oranında okul yöneticilerinin astlarının çalışmalarını takdir ettikleri yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 42**



**Madde 37.**

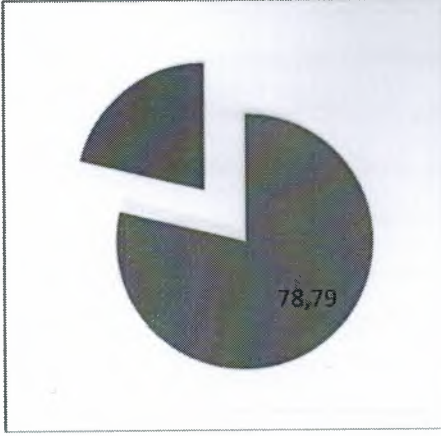
Başarılı çalışmaları ödüllendirir.

Grafik 42’de görüldüğü gibi okul müdürlerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarının başarılı çalışmalarını ödüllendirme sıklığı %76.36’dır.

Çalışanları motive etmenin yolu onların olumlu yanlarının, başarılarının gündeme getirilip takdir edilmesidir. Ödül arzulanan davranışın sonucunda verilen bir takdir edilme aracıdır. Çalışanlara sunulan ödüllerin çeşidi ve özelliği önemlidir. Uygulamada sosyal ödüllerin maddi ödüllerden daha etkili olduğu kanıtlanmıştır. Çalışana yönelik bir takdir ifadesi, bir “aferin”, elini sıkma, bir toplantıda örnek gösterilme, yetki artışı, yaş gününün hatırlanması vs. gibi davranışlar maddi ödüllere göre çok daha büyük ve olumlu etkiler oluşturur (Fındıkçı, 1999:389,390). Yönetici astlarını motive etmek için onların yüksek performans göstereceklerine duydukları güveni ve iyi performans göstermeleri halinde bundan elde edecekleri fayda ya da ödüllerin bilinmesini sağlamalıdır (George ve Jones, 1999:453 & Bartol ve Martin, 1998:452-458).

Bu bağlamda öğretmenlerin %76.36 oranında okul yöneticilerinin astlarının başarılı çalışmalarını ödüllendirdikleri yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 43**



**Madde 38.**

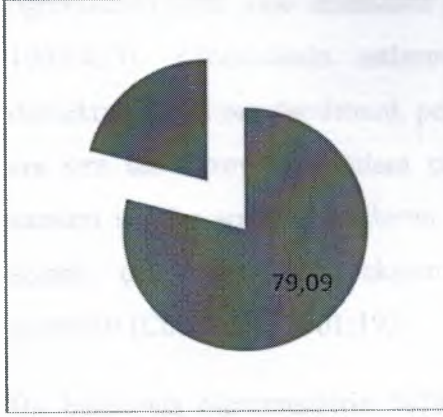
Hatalı davranışlara ilişkin düzeltmeye dönük geri bildirim verir.

Grafik 43'de görüldüğü gibi okul müdürlerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde hatalı davranışlara ilişkin düzeltmeye dönük geribildirim verme sıklığı %78.79'dur.

Geribildirim aracılığıyla kaynağın gönderdiği mesajın ne kadarının tam ve doğru olarak anlaşıldığı öğrenilebilir (Ergin ve Birol, 2000: 156). İletişim sürecinde iletiye verilen geri bildirim yanında çalışanların işlerini nasıl yaptıkları ve gösterdikleri performansa yönelik geri bildirimler de örgütün etkililiği açısından önemlidir. Yöneticiler, örgütte görevinde yeterince başarılı olmayan çalışanlara başarısızlıklarının sebeplerini ortadan kaldırmak konusunda yol gösterici geribildirim vermeleri gerekmektedir (George ve Jones, 1999:453 & Bartol ve Martin, 1998:452-458).

Yöneticiler geri bildirim gücünü kullandıkları zaman iletişimin örgütün tamamına yayıldığını görecekle ve örgütün amacına ulaşması daha da kolaylaşacaktır. Bu bağlamda öğretmenlerin %78.79 oranında okul yöneticilerinin hatalı davranışlarına ilişkin düzeltme yaptıkları yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 44**



**Madde 39.**

Astlarının görevle ilgili öneri yapmasını teşvik eder.

Grafik 44'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarının görevle ilgili öneri yapmasını teşvik etme sıklığı %79.09'dur.

Açıkgöz'e (1994) göre yöneticilerin teknik, insancıl ve kavramsal yeteneklere sahip olmaları onların başarılarını daha da artıracaktır. Yöneticilerin gerek bire bir gerekse grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneği insancıl yeterlidir. Bu yeterlilik kişinin kendisi ve başkalarına ilişkin düşünceleri ile ilgilidir ve yöneticinin iş görenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Aktaran: Töremen ve Kolay, 2003).

Yöneticiler etkili bir ekip oluşturmada başarılı olmak istiyorsa, çalışanların seslerini yükseltmelerine, öneriler geliştirmelerine, sorun çözmeye etkin olarak katılmalarına ve liderlerin düşüncelerini eleştirmelerine izin verilmelidir. Üstünlük sergileyen ve kendini beğenmiş davranışlar, keyfi güç kullanımı gibi çalışanları ile aralarındaki statü farklılıklarını artırmaya eğilimli prestij arayıcı tutumlardan kaçınılmalıdır. Yapılan bir araştırmada bu tür bir tutumun liderler ve çalışanlar arasındaki etkileşimi azalttığı görülmüştür. Grup üyeleri benlik saygılarını düşüren, yetersiz hissettiren liderlerden uzaklaşırlar (Gordon, 2002: 41).

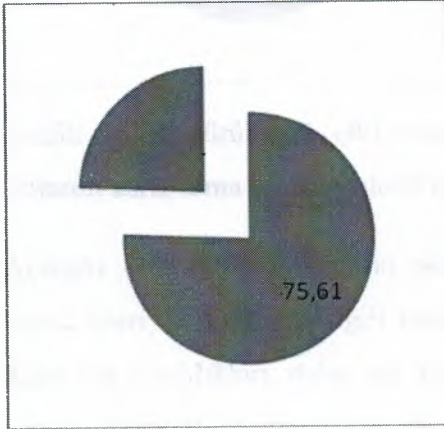
Bir yöneticinin herhangi bir çalışandan alacağı sonuçların değerlerini belirleyebilmesinin tek yolu o çalışanla iletişim kurarak onun ne tür sonuçlar istediğini bulabilmektir. Diğer yandan çalışanların ne tür hedefler için çaba gösterdiklerini ve bu



hedeflerine ulaşabilmek için yeteneklerini nasıl kullandıklarını, geliştirdiklerini öğrenmenin yolu yine insanlarla etkili bir iletişim kurmakla olur (George ve Jones, 1999:453). Yöneticilerin astlarına değer verdiğini belirtmesi onu onurlandırmak demektir. Kişiyi onurlandırmak pek çok şekilde olabilir. Bunlar, sıradan işleri yapanları ara sıra üst düzey toplantılara çağırmak, çalışanların düşüncelerini ifade edecekleri samimi sorular sorup cevaplarını yazabilecekleri, söyleyebilecekleri iletişim kanalları açmak, çalışanlarla öğle, akşam yemekleri yemek, iş ziyaretleri gibi davranışları içerebilir (Cüceloğlu, 2001:192).

Bu bağlamda öğretmenlerin %79.09 oranında okul yöneticilerinin astlarının görevle ilgili öneri yapmasını teşvik ettikleri yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 45**



**Madde 40.**

Verilecek kararlarda astlarının önerilerini dikkate alır.

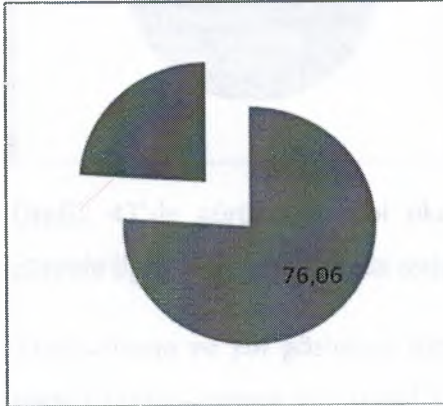
Grafik 45'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde verilecek kararlarda astlarının önerilerini dikkate alma sıklığı %75.61'dir.

Okul müdürü'nün kuralların uygulayıcısı değil okuldaki işlerin kolaylaştırıcısı olması, öğretmenlerin de memur değil, sınıfın lideri olarak çalışması beklenmelidir. Okuldaki otorite ve karar verme mekanizmasının; önemli kararları okulu bizzat yürütenler tarafından alınabilecek şekilde yerinden yönetilmesi, yönetimin bazı kararlara o karardan doğrudan etkilenenlerce alınabilmesine olanak sağlayacak şekilde esnek olması ve alınan kararların uygulanabilmesi için, gerekli otorite ve desteğin sağlanması gerekir (Özden, 1998:29,30). Eğitim yöneticileri karar sürecinde, astlarına ve o kararın etkileyeceği kimselere katılma olanağı vermelidirler. Bir kararın etkileyeceği birey veya

gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o kadar çok katılırlar (Bursalıoğlu,1994:97).

Bu bağlamda öğretmenlerin %75.61 oranında okul yöneticilerinin verilecek kararlarda astlarının önerilerini dikkate aldıkları yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 46**



**Madde 41.**

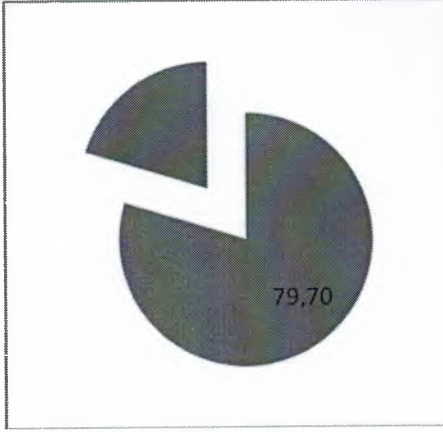
Astlarını karar alma sürecine dahil eder.

Grafik 46'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarını karar alma sürecine dahil etme sıklığı %76.06'dır.

Açıkgöz (1994) öğretmenlerin okuldaki karara katılımı araştırmasında öğretmenlerin kendi işleriyle doğrudan ilgili kararlara, dolaylı olarak ilgili oldukları kararlara oranla daha çok katıldıkları, daha çok katılmak istedikleri, daha çok ilgi duydukları ve daha yeterli oldukları bulunmuştur (Kaya, 2000:50). Organizasyonlarda çalışanların karar alma sürecine aktif olarak katılımı motive edici bir etki gösterir. Çalışanlar organizasyonu kendi sahip olduğu işletmeler olarak görürler ve daha fazla çalışma gereği duyarlar (Aktan, 2005:252). Yönetimde, yönetici mutlaka, öğretmen, idareci ve hatta hizmetlilerle istişareden sonra karar vermeli ve onları karara ortak etmelidir. Karara ortak olanlar, amaca ulaşmak için var güçleri ile çalışacaklardır (Ergezer, 1985:27).

Bu bağlamda öğretmenlerin %76.06 oranında okul yöneticilerinin astlarını karar alma sürecine dahil ettikleri yönünde görüş beyan etmeleri olumludur.

**Grafik 47**



**Madde 42.**

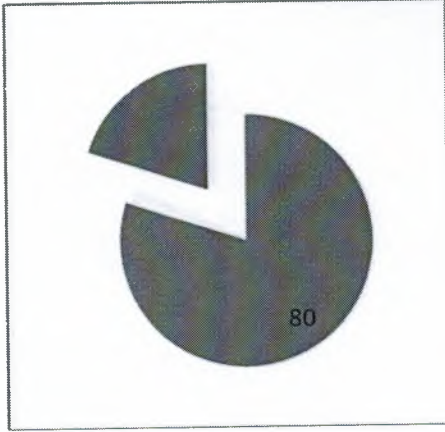
Görevle ilgili bilgiye ulaşmada astlarına yardımcı olur.

Grafik 47’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde görevle ilgili bilgiye ulaşmada astlarına yardımcı olur sıklığı %79.70’dir.

Yönlendirme ve yol gösterme sürecinde çalışanın duygularına önem verilmesi sürecin yararlı sonuç vermesi için temel şarttır. Yönlendirme ve yön gösterme süreci tek yönlü değil karşılıklı iletişimi gerektirir. Bu sürecin başarıya ulaşması ve çalışanın değişim için isteklendirilip cesaretlendirilmesi, sorun çözme becerisine güven duyulduğunun yönetici tarafından ona hissettirilmesine bağlıdır. Bu nedenle uygun olduğu durumlarda çalışanın fikirleri ile bağlantı kurarak öneride bulunmak yararlı olur. Aradan belli bir süre geçtikten sonra çalışanın gelişimi ile ilgili geribildirimde bulunmak güven ortamı doğurur. Yönlendirme ve yol gösterme çağdaş bir yönetici için vazgeçilmez bir beceridir ancak etkin dinleme ve empati gibi temel yetkinlikleri tam olarak uygulayabilme ve hayata geçirebilmeye bağlıdır (Batlaş, 2005:183,184).

Bu bağlamda öğretmenlerin %79.70 oranında okul yöneticilerinin görevle ilgili bilgiye ulaşmada astlarına yardımcı oldukları yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 48**



**Madde 43.**

Astları arasındaki bilgi paylaşımını teşvik eder.

Grafik 48'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astları arasında bilgi paylaşımını teşvik etme sıklığı %80'dir.

Şimşek ve diğerleri'ne (2003) göre örgüt içindeki grupların bütünleşme ve işbirliği ruhunun oluşması için öncelikli olarak örgütün hedefleri doğrultusunda net grup hedeflerinin belirlenmesi gerekir. Hedefleri ve neyi gerçekleştireceklerini bilen gruplar, işbirliği ruhuna daha çok erişirler. Yöneticilerin çalışanlarla uygun zamanlarda toplantılar düzenleyerek grup üyelerinin birbirleri ile fikir alışverişinde bulunmalarına imkân sağlanması, örgütte iş birliği ruhunun gerçekleşmesine katkı sağlar. Bunun yanında yöneticilerin, işletme dışı faaliyetler düzenleyerek iç faaliyetlere katkı sağlaması da örgütte bütünleşme ve işbirliği ruhunun kısa sürede olgunlaşmasını sağlamaktadır. Grup üyelerinin benzer özellikleri taşıyıp ortak bir geçmişe sahip olmaları da bütünleşme ve işbirliğini artırıcı etkenlerdendir.

Okulda işbirliği ruhunu geliştirmek karmaşık ve zaman alıcı bir süreçtir. Bu nedenle okul yöneticilerinin olumlu yaklaşımları ve iletişim becerilerini etkin kullanmaları okuldaki işbirliği ruhunun yerleşmesi için önemlidir. Bu bağlamda öğretmenlerin %80 oranında okul yöneticilerinin astları arasında bilgi paylaşımını teşvik ettikleri yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 49**



**Madde 44.**

Doğru davranışı özendirir.

Grafik 49’da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde doğru davranışı özendirme sıklığı %81.97’dir.

Bir organizasyonda yöneticinin doğru olanı yapması, çalışanları üzerinde en güçlü güdüyü ve kılavuzu sağlar. İnsan doğru olanı yaptığı zaman yaşamında bir güç ve şevk oluşur. Doğru olanı yapmak, bir yönetim varsayımı olup, onun temel tutumunu yansıtır ve iş yerindeki kalitenin temellerini atar. Doğru olanı yapmak; insanın enerjisini yüceltir ve yönlendirir, tüm yaratıcılığın kaynağıdır ve para ile satın alınamaz, kendine dönük değil, ilişki içindeki insanın sağlıklı olmasına dönüktür, kişinin kendisinden beklenenin ötesinde hizmet etmesinin temelinde yatar ve insanlar arasındaki sağlıklı ilişkilerin doğması ve gelişmesine yol açar (Cüceloğlu, 2001:207).

Bu bağlamda öğretmenlerin %81.97 oranında okul yöneticilerinin doğru davranışı özendirdikleri yönünde görüş bildirmeleri olumludur. Bu değer, çalışmaya konu olan okullardaki yönetimin oldukça kaliteli olduğunun göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

**Grafik 50**



**Madde 45.**

Hatalı davranışın neden hatalı olduğu konusunda açıklama yapar.

Grafik 50'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde hatalı davranışın neden hatalı olduğu konusunda açıklama yapma sıklığı %79.85'dir.

Bilgi vermeye yönelik dönüt, kişinin yaptığı yanlışları düzeltmesi için kullanılır ve her zaman güdeleyici olmak zorundadır. Dönütün her zaman olumsuz olmaması gerektiği gibi her zaman olumlu olması da beklenemez. Olumlu dönüt, olumsuz dönütten daha etkili olmakla birlikte öğretme-öğrenme sürecinde sık sık olumsuz dönütler de kullanılmak zorunda kalınabilir. Dikkat edilecek nokta, verilecek dönütün içten ve yapıcı olmasıdır. Yapıcı dönütte güven söz konusudur ve tarafların birbirlerine saygısızca davranmalarına yer yoktur (Ergin ve Birol, 2000:163,164).

Okul yöneticilerinin içtenliğine ve yapıcılığına güvenen öğretmenler yaptıkları çalışmalar ile ilgili olarak verilecek dönütleri, daha iyiye ulaşmak için fırsat bileceklerdir. Bu nedenle öğretmenlerin %79.85 oranında okul yöneticilerinin hatalı davranışın neden hatalı olduğu konusunda açıklama yaptıkları yönünde görüş bildirmeleri olumludur.

**Grafik 51**



**Madde 46.**

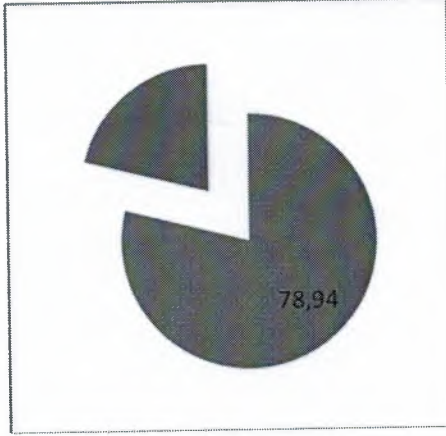
Astlarının görevle ilgili motivasyonlarını arttırır.

Grafik 51'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarının görevle ilgili motivasyonlarını artırma sıklığı %80.61'dir.

Ekip lideri yol gösterici ve değerlerin odak noktasıdır. Ekibin değerler sistemini temsil eden, yorumlayan ve yöneten kişidir. Ekibin inandığı ve özdeşleştiği bir lidere sahip olması ekip üyelerini aynı doğrultuda hareket etmeye yönlendirir, birleştirici etki yapar. Ekibin bağlandığı ve benimsediği değerler sistemi ekip üyelerinin motivasyon düzeyini etkiler. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak için amaç belirleyerek kararlara katılımı sağlanmalı, görevlerin içeriği düzenlenmeli, ekip üyelerini yetkilendirmeli, kişisel gelişim imkanı sağlanmalı, çalışanların güçlü yanlarına odaklanmalı, yetkinliğe uygun pozisyon belirlenmelidir (Batlaş, 2005:202,203).

Bu bağlamda öğretmenlerin %80.61 oranında okul yöneticilerinin astlarının görevle ilgili motivasyonlarını arttırdıkları yönünde görüş bildirmeleri olumludur.

**Grafik 52**



**Madde 47.**

Astlarına karşı samimi davranır.

Grafik 52'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarına karşı samimi davranma sıklığı %78.94'tür.

Yöneticinin temel görevi bireyin yaptığı işe yönelik arzu ve isteği sürekli ve sistemli olarak uyanık tutmaktır. Kişinin beklentilerinin karşılanması oranında organizasyonun hedeflerine ulaşma olanağı artacaktır (Fındıkçı, 1999:373,374). Sistemin tümü içinde işleyen ve bu nedenle sonuç getiren düşünce, duygu ve davranışın yönetici tarafından doğru şekilde kullanılması iletişimi güçlendirmektedir. Etkili yöneticiler tarafından kullanılan ve sembolik faaliyet olarak adlandırılan bu tür faaliyetler, insana anlamlı gelen bir davranışı temsil eder. Bir iş yerinde üst düzeylerde bulunan kişilerin, çalışanların durumları ile ilgilenmesi ve her gün ilişki içinde, samimiyetle onların elini sıkması, nasılsın diyerek gülümsemesi, ilgilenmesi ilişkinin güçlenmesine yol açmaktadır (Cüceloğlu, 2001:171).

Bu bağlamda öğretmenlerin %78.94 oranında astlarına karşı samimi davrandıkları yönündeki görüşleri olumludur.



**Grafik 53**



**Madde 48.**

Astlarını görev başında ziyaret eder.

Grafik 53'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarını görev başında ziyaret etme sıklığı %79.24'tür.

Okul yöneticisi, bir yönetici olmaktan çok bir öğretim lideri olarak etkinlik göstermektedir. Okulun asıl işlevinin farkında olma, okulun amaçlarını personele yorumlama, öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, onlara rehberlik ve destek verme, eğitimin kesintiye uğramaması için gerekli önlemleri alma vb. etkili yöneticinin temel uğraşlarıdır (Balcı, 2007:122). Okul yöneticilerin ara sıra öğretmenleri ziyaret edip onları bizzat çalışırken gözlemleyip yaptıkları iş hakkında bilgi almaları, bilgi ve becerilerini takdir etmeleri anlamlı bir davranış olup, samimi ve içten olması nedeni ile motivasyonu artırıcı, olumlu bir faaliyet türüdür (Cüceloğlu, 2001:171). Ancak okul yöneticilerinin sınıf ortamında yaptıkları bu ziyaretler denetleme amacı ile değil kişiyi iş başında tanıma amaçlı olduğu takdirde kişi onurlandırılmış ve değer verilmiş olur. Aksi takdirde yapılan bu ziyaretler öğretmen üzerinde ters etki yapar.

Bu bağlamda öğretmenlerin %79.24 oranında okul yöneticilerinin astlarını görev başında ziyaret ettikleri yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 54**



**Madde 49.**

Astlarının bilgili olduğu konularda yetki devri yapar.

Grafik 54’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarının bilgili olduğu konularda yetki devri etme sıklığı %78.64’tür.

Yetkilendirme, çalışanları iş yerinde daha aktif rol almaları yönünde cesaretlendirerek iş yapma biçimlerini geliştirmeleri konusunda sorumluluk ve kendilerinden yetkili birilerine sormadan karar almalarına olanak tanıyarak yapılabilir. Yetkilendirme, iş veriminin yükselmesi, bireylerin kendileri sorumluluk üstleneceğinden işlerin daha kaliteli yapılması, çalışanların daha fazla inisiyatif ve sorumluluk sahibi olması, yüksek derecede işbirliği ve ekip çalışması, iş tatmininin yükselmesi, kurum yöneticilerine önemli işleri için daha fazla zaman kalması, maliyet tasarrufu ve rekabet avantajı sağlaması nedeniyle yararlıdır (Batlaş, 2005:164-165).

Durucker’e göre yetkilendirmenin amacı insanları sorumlu kılmak olmalıdır. Sorulacak soru “senin ne yetkilerin olmalı?” değil “sen neden sorumlu olmalısın?” sorusudur. Bilgiye dayalı kuruluştaki yönetimin işi herkesi patron yapmak değil herkesi katılımcı yapmaktır (Aktan, 2005:189). Wagner’e (1994) göre katılımcı yönetim; genelde ast ve üstlerin karar alma yolu ile çalışma koşullarını, bilgiyi, problem çözümlenmesini ve hedef konulmasını birlikte yapmalıdır (Aktaran: Steinheider ve Wuestewald, 2008).

Bu bağlamda öğretmenlerin %78.64 oranında okul yöneticilerinin astlarının bilgili olduğu konularda yetki devri yaptıkları yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 55**



**Madde 50.**

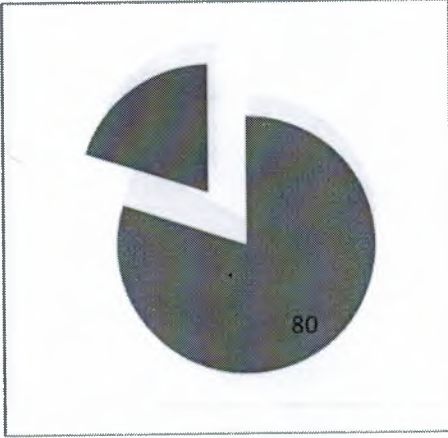
Astları arasında ekip çalışmasını kuvvetlendirir.

Grafik 55'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astları arasında ekip çalışmasını kuvvetlendirme sıklığı %80.76'dır.

Hasapcioğlu, otonom öğrenen bir örgütte yöneticilerin rollerini şu şekilde açıklamaktadır: İzole olmuş okul yöneticileri geri plana kaymakta, takımında çalışan yöneticiler ön plana geçmektedir. Yöneticiler artık her şeyi bilen ve astlarını sadece kontrol eden kişiler değil, aksine öğrenim süreçlerini başlatan, astlarının yeteneklerini ve yaratıcılıklarını örgütün amaçlarının gerçekleşmesi yönünde destekleyen kişidir (Aktaran: Can ve Çelikten, 2000). Ekiplerin başarılı sonuçlar ortaya koyabilmesi için hiç kuşkusuz farklı bilgi, beceri ve deneyimlerle farklı katkılarda bulunabilen kişilerden oluşması önemli bir özelliktir. Çeşitliliği olumlu biçimlerde değerlendiren, birbirini sorgulayan ve tamamlayan kişiler olağanüstü sonuçlar elde ederler. Ancak bunu yapabilmeleri için ekip üyeleri arasında uyumlu ilişkiler ve güven olmalıdır. Ekip üyelerinin kişilik özellikleri bu boyutta belirleyici olmalıdır. Bu anlamda, uzlaşılabilirlik ve tedbirlilik özellikleri öne çıkan kişilerden oluşan ekiplerin daha verimli ve sinerjik olduğu görülmektedir (Batlaş, 2005:34).

Okul yöneticilerinin kuracağı ekiplerde, varlıklarını ve performanslarını sürdürebilmeleri yönünde uzlaşılabilirlik ve tedbirlilik özellikleri öne çıkan kişilere yer vermeleri çok önemlidir. Bu bağlamda öğretmenlerin %80.76 oranında okul yöneticilerinin astları arasında ekip çalışmasını kuvvetlendirdikleri yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 56**



**Madde 51.**

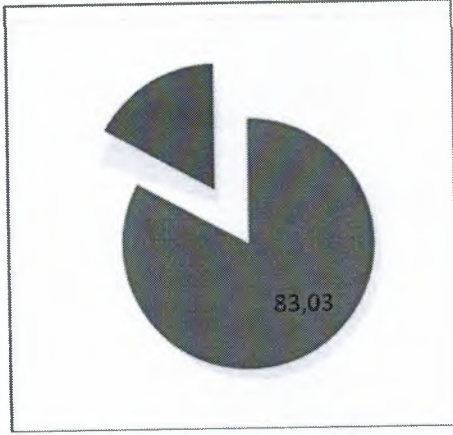
Astları arasında uyumlu çalışmayı teşvik eder.

Grafik 56'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astları arasında uyumlu çalışmayı teşvik etme sıklığı %80'dir.

Başar'a (2000) göre birey ve grupların anlama yeterliği olarak kabul edilen insancıl yeterlikler, yöneticilerin insan ilişkilerine yönelik özellikleri olup etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkında varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme farklılıkları sağlar. Açıkgöz'e (1994) göre insancıl yeterlilik, yöneticinin gerek birebir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik, yöneticinin iş görenlerini güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. Sergiovanni'ye göre yöneticinin ilgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyellerini anlamasını geliştirir. Bursalıoğlu'na (1991) göre insansal yeterlilikler yöneticiye grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolda lidere, bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır (Aktaran: Töremen ve Kolay, 2003).

Bu bağlamda öğretmenlerin %80 oranında okul yöneticilerinin astları arasında uyumlu çalışmayı teşvik ettikleri yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 57**



**Madde 52.**

Astlarını tanımak için gayret gösterir.

Grafik 57'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astlarını tanımak için gayret gösterme sıklığı %83.03'tür.

Empatik anlayış, insanları birbirine yaklaştırma ve iletişimi kolaylaştırma özelliğine sahiptir. İnsanlar kendileri ile empati kurulduğunda, anlaşıldıklarını ve kendilerine önem verildiğini hissederler. Diğer insanlar tarafından anlaşılma ve önem verilmek ise bizi rahatlatır, kendimizi iyi hissetmemizi sağlar. Empatik becerileri yüksek yöneticiler, çalışanları tarafından sevilirler. Araştırmalar göstermiştir ki empati kurma becerisi olan yöneticiler işbirliği kurabilen ve iletişimi güçlü kişilerdir (Dökmen, 2006:146,147).

Empati yeteneği güçlü okul yöneticilerinin astlarını tanımaları ve işbirliğini geliştirmeleri çok daha kolay olur. Bu bağlamda öğretmenlerin %83.03 oranında okul yöneticilerinin astlarını tanımak için gayret gösterdikleri yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 58**



**Madde 57.**

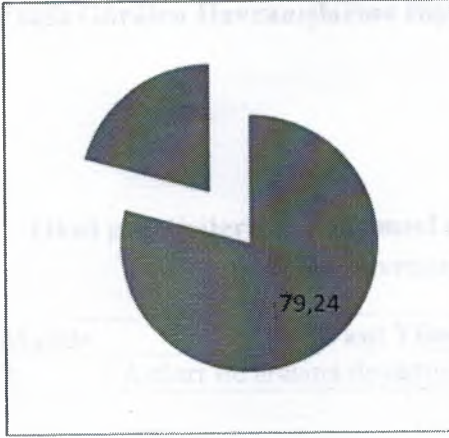
Mesai başlangıcında bir sorun olup olmadığını sorar.

Grafik 58’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde mesai başlangıcında bir sorun olup olmadığını sorma sıklığı %80.30’ dur.

Hageman’a (1997) göre işgörenlere yönelik motivasyon sağlamanın pek çok yöntemi vardır. Her çalışanın beklentileri, zevkleri ve karakterleri farklıdır. İleri görüşlü yöneticiler insan ilişkilerine önem verirler. Bir yönetici, çalışanları ile yalnızca konuşmakla bile en alt düzeydeki titreşimleri, sorunları hissedebilir. Personeli harekete geçirmek için insana yönelik bir tutum takınmak yararlıdır. Psikolojik araştırmalar kararların %95’nin duygularla alındığını ortaya koymaktadır (Aktaran: Ada ve Küçükali, 2009). Bir iş yerinde, üst düzeyde bulunan kişilerin çalışanların durumları ile ilgilenmesi ve her gün ilişki içerisinde, samimiyetle onların elini sıkması, nasılsın diye sorması, gülümsemesi ve ilgilenmesi olumlu bir faaliyettir (Cüceloğlu, 2001:171).

Bu bağlamda öğretmenlerin %80.30 oranında okul yöneticilerinin mesai başlangıcında bir sorun olup olmadığını sordukları yönündeki görüşleri olumludur.

**Grafik 59**



**Madde 58.**

Mesai bitiminde iyi dileklerini belirtir.

Grafik 59’da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde mesai bitiminde iyi dileklerini belirtme sıklığı %79.24’tür.

Hageman’a (1997) göre açık iletişim insanların birbirleri ile ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir (Aktaran: Ada ve Küçükali 2009). İletişimde, kişinin karşısındakinin duygu ve düşüncelerine ilgi ve anlayış göstermesi bunları önemsemesi, başka bir deyişle karşısındakinin duygularını, düşüncelerini ve içinde bulunduğu durumu sanki kendi sorunları gibi görmesi “duygudaşlık” olarak adlandırılır. İletişimde bu tür tutumlar ağır bastıkça savunuculuk azalır, açık iletişim kendini gösterir (Cüceloğlu, 2008:161).

Okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde açık bir iletişim kullanmaları karşılıklı güven ve saygıyı artıracaktır. Bu bağlamda öğretmenlerin %79.24 oranında okul yöneticilerinin mesai bitiminde iyi dileklerini belirttikleri yönündeki görüşleri olumludur.

#### 4.1.5. Okul Yöneticilerinin İletişimsel Etkililik Yönünden Öğretmenlerce “Bazen” Etkili Görülen Davranışlarına İlişkin Ortalama Puanlar ve Başarı Yüzdeleri

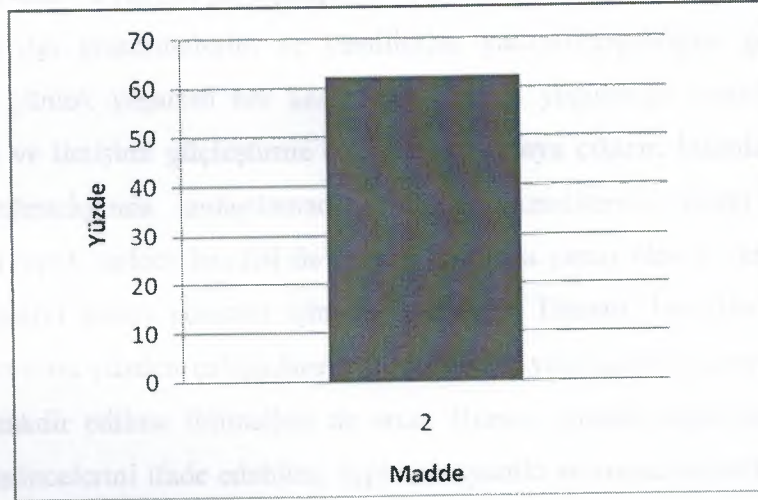
Tablo 4

Okul yöneticilerinin iletişimsel etkililik yönünden öğretmenlerce “bazen” etkili görülen davranışlarına ilişkin ortalama puanlar

Madde	Okul Yöneticisi Davranış Biçimi	Ortalama
2.	Astları ile arasına devamlı mesafe koyar.	3.11

Grafik 60

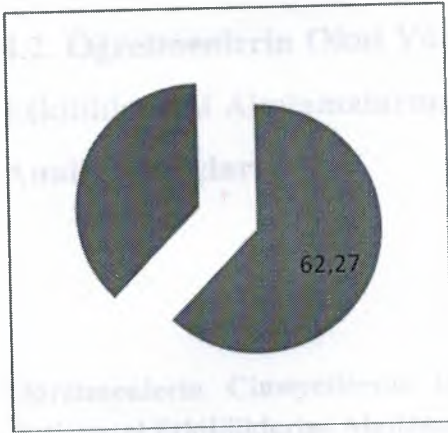
Okul yöneticilerinin iletişimsel etkililik yönünden öğretmenlerce “bazen” etkili görülen davranışlarına ilişkin yüzdeler





#### 4.1.6. Okul Yöneticilerinin “Bazen” İletişimsel Etkililiğe Sahip Davranışlar

Grafik 61



#### Madde 2.

Astları ile arasına devamlı mesafe koyar.

Grafik 61’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde astları ile arasına devamlı mesafe koyma sıklığı %62.27’dir.

Catlette ve Hadden’e (2000) göre çalışanlar, yöneticilerinden kendilerine doğru biçimde ve yeterince ilgi göstermelerini ve kendilerine yatırım yapıldığını görmek isterler. Örgütsel ve günlük yaşamın her kesiminde, empati yoğunluğu insanları birbirinden uzaklaştırma ve iletişimi güçleştirme özelliklerini ortaya çıkarır. İnsanlar, kendileri ile empati kurulmadığında anlaşılmadıklarını ve kendilerine önem verilmediğini hissederler. Empati sadece kendisi ile empati kurulana yararı olan bir etkinlik değildir. Empati, empatiyi kuran yönetici için de önemlidir. Empati, becerileri ve eğilimleri yüksek olan ve bu yüzden çalışanlarına yardım eden yöneticilerin, çevreleri tarafından sevilme ve takdir edilme ihtimalleri de artar. Bunun yanında, diğer insanlara kişisel duygu ve düşüncelerini ifade edebilen, topluma uyumlu ve sosyal duyarlılığı yüksek olan yöneticiler, aynı zamanda empati kurma becerisine de sahiptirler (Dökmen, 2000:146,148).

Okul yöneticilerinin astlarının özelliklerini bilmesi onları yakından tanıması ve onları neyin mutlu, neyin mutsuz edeceğini tasarlayabilmesi astları ile arasındaki yakınlığa-uzaklığa bağlıdır. Bu bağlamda öğretmenlerin %62.27 oranında okul yöneticilerinin astları ile arasında devamlı mesafe koydukları yönündeki görüşleri diğer maddelere göre daha düşük bir yüzdede olmasına rağmen, davranışın olumsuz olması açısından olumlu

bir değerdir. Ancak bu davranışın daha da düşük yüzdede olması beklenmelidir ve okul yöneticilerinin bu yöndeki eksikliklerinin mutlak suretle giderilmesi gerekmektedir.

#### 4.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticileri İle Olan İlişkilerindeki İletişimsel Etkililiklerini Algılamalarına Yönelik Görüşlerinin T-Testi ve Varyans Analiz Sonuçları

Tablo 5

##### Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticileri İle Olan İlişkilerindeki İletişimsel Etkililiklerini Algılamalarına Yönelik Görüşlerinin T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Mean	Sig.
TOPLAM	Bayan	98	227,1122	,019
	Erkek	34	250,1765	Fark Anlamlı

F: 4.958, P< 0.05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için t-testi kullanılmıştır. Yapılan t-testi uygulamasında erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre okul yöneticileri ile ilişkilerindeki iletişimsel etkililikleri ile ilgili algılarında farklılık (erkek öğretmenler lehine) olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgu (Tablo 5) aşağıdaki şekillerde yorumlanabilir:

- Erkek öğretmenlerin, bayan öğretmenlere göre ilişkilere daha yüzeysel bakmaları ve bunun sonucu olarak okul yöneticileri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililiklerini yeterli olarak algılamalarından kaynaklanmaktadır.
- Bayan öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre ilişkilerinde daha ayrıştırıcı olmaları ve bunun sonucu olarak okul yöneticileri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililiklerini yetersiz olarak algılamalarından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 6**

**Öğretmenlerin, Kurumda Buldukları Sürelere Göre, Okul Yöneticileri ile olan İlişkilerindeki İletişimsel Etkililiklerini Algılamalarına Yönelik Varyans Analizi (Anova) Sonuçları**

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Guruplar arası	22538,575	4	5634,644	2,394	,054
Guruplar içi	298948,054	127	2353,922		Fark Anlamsız
Toplam	321486,629	131			

**F=2.394, P>0.05**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kurumda buldukları sürelere göre, görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Çıkan sonuçlar öğretmenlerin kurumda buldukları sürelere göre okul yöneticileri ile olan ilişkilerinin iletişimsel etkililiklerini etkilemediği görülmektedir. Elde edilen bu bulgu (Tablo 6) aşağıdaki şekillerde yorumlanabilir:

- Okul yöneticileri, öğretmenleriyle olan iletişimlerinde eşit mesafede olup ayrımcı bir tutum sergilememektedirler.
- Kurumda hizmet süresi az olan öğretmenlerin, öğrenimlerini yeni tamamlamaları ve öğretmenliğe duydukları ilginin getirdiği isteklilik sonucu okul yöneticileri ile kurdukları iletişim ile kurumda hizmet süresi fazla olan tecrübeli öğretmenlerin okul yöneticileri ile kurdukları iletişim dengelenmiştir.

Tablo 7

**Öğretmenlerin Okul Türlerine Göre, Okul Yöneticileri İle Olan İlişkilerindeki İletişimsel Etkililiklerini Algılamalarına Yönelik Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Okul Türleri	N	Kareler Toplamı	F	P	Gruplararası fark
Meslek Liseleri	96	175.54	4.21	,007	Fark Anlamlı
Genel Liseler	156	1679.60			
Kolejler	162	1855.15			
Toplam	354				1-3, 1-2

**F: 4.21, P< 0.05**

Araştırmada kullanılan örneklem grubu 362 öğretmenden oluşmaktadır. Ancak 8 öğretmen ortak okullarda ders verdiği nedeniyle 354 ölçek değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan ANOVA testi uygulamasında, Meslek Liselerindeki öğretmenlerin okul yöneticileri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililiğini algılayışları ile Genel Lise ve Kolejlerdeki öğretmenlerin okul yöneticileri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililiklerini algılayışları arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Bu fark; Meslek Lisesi öğretmenlerinin okul yöneticilerini iletişimsel açıdan daha yetersiz olarak algıladıkları, bir diğer ifadeye göre Genel Liseler ve Kolejlerdeki öğretmenlerin, okul yöneticilerini, iletişimsel olarak daha yeterli algıladıklarını söyleyebiliriz. Elde edilen bu bulgu (Tablo 7) aşağıdaki şekilde yorumlanabilir:

- Meslek Liselerindeki okul yöneticilerinin, Meslek Liselerinden yetişerek gelen öğretmenler arasından atanmaması ve bunun sonucu olarak okul yöneticilerinin,

öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini anlamakta zorlanmalarından kaynaklanmaktadır.

- Meslek Liselerindeki okul yöneticilerinin, Meslek Liselerinden yetişerek gelen öğretmenler arasından atanmaması ve bunun sonucu olarak öğretmenlerin, okul yöneticilerinin bilgi ve yeteneklerine dair geliştirdikleri olumsuz tutumun iletişimlerine yansımalarından kaynaklanmaktadır.

Kolejler, Genel Liseler ve Meslek Liseleri için öğretmen kaynağının paralel Üniversiteler olduğu düşünüldüğünde, öğretmenler arasında anlamlı bir fark olmadığı varsayımından hareketle, Meslek Liselerindeki okul yöneticilerinin daha yüksek bir iletişimsel yeterliliğe ulaştırılması yönünde gerekli tedbirlerin alınması düşünülmektedir.

## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçları ve bu sonuçlara bağlı geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuç

Okul yöneticilerinin iletişimsel etkililiklerinin öğretmenleri tarafından ne düzeyde algılandığının tespit edilebilmesi için Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı 9 Lisede uygulanan anket sonucunda elde edilen verilere göre aşağıda belirtilen sonuçlar elde edilmiştir:

- Toplam 58 davranıştan (maddeden) oluşan iletişimsel etkililik ölçeği ile ilgili öğretmen görüşleri dikkate alındığında; 7 maddeye “Her Zaman”, 50 maddeye “Sık Sık”, bir maddeye “Bazen” görüşü verilirken “Nadiren” ve “Hiçbir Zaman” la ilgili görüş verilmediği görülmektedir.
- Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları 58 davranışın % 12.1'i (7 madde) öğretmenlerce “Her Zaman” olarak algılanmaktadır. Öğretmenlerce “Her Zaman” olarak algılanan bu maddeler, okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililiğini artıran ve en üst düzeyde kullanılması gereken davranışlardır. “Her Zaman” etkililiğe sahip davranışlar; “Astlarına anlaşılır emirler verir”, “Verdiği emirlerin yasal olmasına özen gösterir”, “Astlarına karşı açık sözlüdür”, “Yazılı iletişim araçlarının astlarına zamanında ulaşmasını sağlar”, “Astlarının yazılı veya sözlü başvurularını zaman geçirmeden işleme koyar”, “Yapılan başvurularla ilgili üst makamdan aldığı sonucu astlarına bildirir” ve “Mesai başlangıcında selam verir” maddelerinden oluşmaktadır. “Her Zaman” etkililiğe sahip davranışların yüzdeler oranlarının en yükseği % 88.03 “verdiği emirlerin yasal olmasına özen gösterir”, en düşüğü % 84.09 “astlarına karşı açık sözlüdür” maddeleridir.
- Okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu madde 20 (% 88.03) “verdiği emirlerin yasal olmasına özen gösterir” öğretmenlerce “Her Zaman” aralığında, en yüksek

değer olarak algılanmaktadır. Öğretmenlerce en yüksek değer olarak algılanan bu madde, okul yöneticilerinin verdiği emirlerin yasal olmasına özen göstermesi açısından önemlidir. Anayasa ve Kamu Görevlileri Yasası altında hukuki bir zorunluluk olan emirlerin yasallığının, okul yöneticileri tarafından biliniyor olması pozitif bir unsurdur. Ancak yasal zorunluluğa, uygunluk ve hukuksal doğruluk çerçevesinde bakıldığında gözlemlenen bu oranın daha da yükseltilmesi yönünde çaba gösterilmelidir.

- Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları 58 davranıştan % 86.20'si (50 madde) öğretmenlerce "Sık Sık" olarak algılanmaktadır. Öğretmenlerce "Sık Sık" olarak algılanan bu maddeler, okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililiğini artıran ve en üst düzeyde kullanılması gereken davranışlardır. "Sık Sık" etkililiğe sahip davranışlar; "Astları ile iletişim kurmak için gayret gösterir", "Astlarının sorunlarını dinlemek için zaman ayırır", "Astlarının ilettiği sorunların çözümüne ilişkin astlarını bilgilendirir", "Astlarına ismi ile hitap eder", "Görev ile ilgili konularda astları ile bilgi paylaşımında bulunur", "Gerektiğinde verdiği emirlerin açıklamasını yapar", "Uygulanabilir emirler verir", "Görevle ilgili kalıcı bir değişiklik yapmadan önce astlarını bilgilendirir", "Görev icra ederken astları ile toplantı yapar", "Toplantıda astlarına söz hakkı verir", "Astlarına karşı tutarlı davranış sergiler", "Astlarını küçümsemez", "Astlarına karşı adil davranır", "Astlarına karşı duyarlı davranır", "Astlarının sorunlarını sahiplenir", "Kurum amaçlarının astları tarafından kavranmasına yardımcı olur", "Astları arasında ilişkiye önem verir", "Anlaşılmayan konularda soru sorulması için astlarını teşvik eder", "Hatalı verilen bir emri düzeltir", "Astlarının görüşlerini beyan etmeleri için uygun ortam sağlar", "Bilmediği konuları öğrenip astlarını bilgilendirir", "Astlarına önemli olduklarını hissettirir", "Astlarına karşı güler yüzlüdür", "Astlarını görevi başarmada cesaretlendirir", "Astlarının sosyal etkinliklere katılımını teşvik eder", "Astlarına yardıma hazır olduğunu hissettirir", "Astlarının bilgi düzeylerine uygun görevlendirme yapar", "İşin sağlıklı yürümesi için gereken ortamı sağlar", "Astlarına örgüt amaçlarına uygun talimat verir", "Astlarının yanlış davranışlarını düzeltmeleri için fırsat tanır", "Astlarının bir üst konuma gelmeleri

için destek verir”, “Astlarının çalışmalarını takdir ettiğini açıkça belirtir”, “Başarılı çalışmaları ödüllendirir”, “Hatalı davranışlara ilişkin düzeltmeye dönük geri bildirim verir”, “Astlarının görevle ilgili öneri yapmasını teşvik eder”, “Verilecek kararlarda astlarının önerilerini dikkate alır”, “Astlarını karar alma sürecine dahil eder”, “Görevle ilgili bilgiye ulaşmada astlarına yardımcı olur”, “Astları arasındaki bilgi paylaşımını teşvik eder”, “Doğru davranışı özendirir”, “Hatalı davranışın neden hatalı olduğu konusunda açıklama yapar”, “Astlarının görevle ilgili motivasyonlarını artırır”, “Astlarına karşı samimi davranır”, “Astlarını görev başında ziyaret eder”, “Astlarının bilgili olduğu konularda yetki devri yapar”, “Astları arasında ekip çalışmasını kuvvetlendirir”, “Astları arasında uyumlu çalışmayı teşvik eder”, “Astlarını tanımak için gayret gösterir”, “Mesai başlangıcında bir sorun olup olmadığını sorar”, “Mesai bitiminde iyi dileklerini belirtir” maddelerinden oluşmaktadır. “Sık Sık” etkililiğe sahip davranışların yüzdelik oranlarının en yükseği % 83.64 ile “Toplantıda astlarına söz hakkı verir” maddesi ile en düşüğü % 75. 61 ile “Verilecek kararlarda astlarının önerilerini dikkate alır” maddelerinden oluşmaktadır.

- Öğretmenlerce “Sık Sık” aralığında algılanan madde 12 (% 83.64) “toplantıda astlarına söz hakkı verir”, madde 40 (%75.61) “verilecek kararlarda astlarının önerilerini dikkate alır” ve madde 41 (%76.06) “astlarını karar alma sürecine dahil eder” arasında yapılan değerlendirmede; okul yöneticilerinin öğretmen algılarına göre toplantılarda öğretmenlere söz hakkı verdiği ancak, verilecek kararlarda öğretmenlerin önerilerini yeterince dikkate almadığını hatta, öğretmenleri karar alma sürecine yeterince dahil etmediğini söyleyebiliriz.
- Öğretmenlerce “Sık Sık” aralığında algılanan madde 31 (%80.45) “astlarının bilgi düzeylerine uygun görevlendirme yapar” ve madde 49 (%78.64) “astlarının bilgili olduğu konularda yetki devri yapar” arasında yapılan değerlendirmede; okul yöneticilerinin öğretmen algılarına göre öğretmenlerine, daha fazla görevlendirmede bulunduğu ancak daha az yetki devri yaptığını söyleyebiliriz.
- Öğretmenlerce “Sık Sık” aralığında algılanan madde 43 (%80) “astları arasındaki bilgi paylaşımını teşvik eder”, madde 10 (%78.18) “görevle ilgili kalıcı değişiklik yapmadan önce astlarını bilgilendirir” ve madde 6 (%77.58)



- “görevle ilgili konularda astlarını bilgilendirir” arasındaki değerlendirilmede; okul yöneticilerinin öğretmen algılarına göre, öğretmenleri arasındaki bilgi paylaşımını teşvik ederken, öğretmenleri ile yeterince bilgi paylaşımında bulunmadığını ancak, görevle ilgili kalıcı değişiklik yapmadan önce öğretmenleri bilgilendirmede biraz daha hassasiyet gösterdiğini söyleyebiliriz.
- Öğretmenlerce “Sık Sık” aralığında algılanan madde 50 (% 80.76) “astları arasında ekip çalışmasını kuvvetlendirir”, madde 43 (%80) “astları arasında bilgi paylaşımında bulunur” ile madde 41 (%76.06) “astlarını karar alma sürecine dahil eder” ve madde 40 (%75.61) “verilecek kararlarda astlarının önerilerini dikkate alır” aralarında yapılan değerlendirilmede; okul yöneticilerinin öğretmen algılarına göre öğretmenleri arasında ekip çalışmasını kuvvetlendirip bilgi paylaşımını teşvik ettiği ancak, karar verirken yapılan çalışmalardan yararlanmayarak öğretmenleri karar alma sürecine yeterince dahil etmediği, görevle ilgili kalıcı değişiklik yapacağına ise biraz daha hassas davranarak öğretmenleri karar alma sürecine dahil ettiğini ve bunun da yeterli olmadığını söyleyebiliriz.
  - Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları 58 davranıştan % 1.70 i ( 1 madde) öğretmenlerce “Bazen” olarak algılanmaktadır. Öğretmenlerce “Bazen” olarak algılanan bu madde, okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililiği azaltan ve üst düzeyde kullanılmaması gereken bir davranış biçimidir. “Bazen” etkililiğine sahip madde 2 (%62.27) “Astları ile arasına mesafe koyar”. Olumsuz davranışı yansıtmamasına rağmen öğretmenlerin, bu olumsuz davranışı % 62.27 gibi en düşük oranda uygulamaları davranışın olumlu yönde değerlendirilmesine neden olmakla beraber bu oranın daha da düşürülmesi yönünde çaba gösterilmelidir.
  - Okul yöneticileri tarafından sergilenen 58 davranıştan hiçbiri öğretmenlerce “Nadiren” ve “Hiçbir Zaman” aralığında algılanmamıştır. Okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililiği azaltan ve üst düzeyde kullanılmaması gereken bu davranış biçiminin öğretmenler tarafından değerlendirilmeye alınmaması olumlu olarak görülmektedir.

- Okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililik düzeylerinin yüzdelik ortalama oranı %77.50 'dir. Bu oran öğretmenlerin okul yöneticileri ile olan ilişki düzeyini belirlemektedir. Buna göre okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinin "iyi" seviyede olduğunu söyleyebiliriz.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan t-testi uygulamasında, erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre, okul yöneticileri ile ilişkilerindeki iletişimsel etkililikleri ile ilgili algılarında farklılık (erkek öğretmenler lehine) olduğunu söyleyebiliriz. (.019,  $p < 0.050$ )
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin kurumda buldukları süreler göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı konusunda yapılan ANOVA testi uygulamasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. (.054,  $p > 0.050$ )
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı konusunda yapılan ANOVA testi uygulamasında Meslek Liselerindeki öğretmenlerin, Kolej ve Genel Liselerdeki öğretmenlere göre okul yöneticileri ile ilişkilerindeki iletişimsel algılarında farklılık (Meslek Liseleri aleyhine) olduğunu söyleyebiliriz. (.007,  $p < 0.050$ )

## 5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırma sonuçlarından yola çıkılarak aşağıda belirtilen öneriler geliştirilmiştir:

- Öğretmenlerce "Her Zaman", "Sık Sık" ve "Bazen" aralığında algılanan ve okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerinde iletişimsel etkililiği artıran olumlu etkisi yüksek davranış biçimlerinin daha da etkili bir duruma getirilebilmesi için okul yöneticilerinin alınan sonuçlarla ilgili Bakanlık tarafından bilgilendirilmeleri gerekmektedir.
- Öğretmenlerce, okul yöneticileri tarafından kullanılmadığı şeklinde algılanan "Hiçbir Zaman" ve "Nadiren" aralığındaki davranışların olumlu etkisi düşük davranış biçimleri olduğu ve kullanıldığı takdirde iletişimdeki etkiyi

- düştürdüğü'nün okul yöneticilerine Bakanlık tarafından bildirilmek suretiyle yaşanması muhtemel iletişim engellerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir.
- Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik olarak verdikleri emirlerin, yasal olmasına daha fazla özen göstermeleri hususunda Bakanlık tarafından bilgilendirilerek toplantı, seminer ve hizmet içi kurslarında eğitilmeleri gerekmektedir.
  - Okul yöneticilerinin görevlerin yürütülmesi ile ilgili öğretmenlerine yaptığı görevlendirmenin yanında daha fazla yetki devri vermeleri hususunda Bakanlık tarafından bilgilendirilerek toplantı, seminer ve hizmet içi kurslarında eğitilmeleri gerekmektedir.
  - Okul yöneticilerinin görevlerin yürütümünde öğretmenleri ile daha fazla bilgi paylaşımında bulunmaları konusunda Bakanlık tarafından bilgilendirilerek toplantı, seminer ve hizmet içi kurslarında eğitilmeleri gerekmektedir.
  - Okul yöneticilerinin öğretmenleri ile arasında bulunan mesafenin kapatılması yönünde Bakanlık tarafından bilgilendirilerek toplantı, seminer ve hizmet içi kurslarında eğitilmeleri gerekmektedir.
  - Okul yöneticilerinin ekip çalışmaları sonucunda öğretmenler tarafından geliştirilen önerileri daha fazla dikkate almaları konusunda Bakanlık tarafından bilgilendirilerek toplantı, seminer ve hizmet içi kurslarında eğitilmeleri gerekmektedir.
  - Okul yöneticilerinin görevlerin yürütülmesi ile ilgili yaptıkları toplantılarda, öğretmenlerden gelen görüş ve önerileri daha fazla dikkate almaları konusunda Bakanlık tarafından bilgilendirilerek toplantı, seminer ve hizmet içi kurslarında eğitilmeleri gerekmektedir.
  - Öğretmenlerin, bilhassa bayan öğretmenlerin, yöneticilerle olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililiklerinin artırılması konusunda Bakanlık tarafından bilgilendirilerek toplantı, seminer ve hizmet içi kurslarında eğitilmeleri gerekmektedir.
  - Meslek Liselerindeki okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan iletişimsel etkililiklerinin artırılması konusunda Bakanlık tarafından toplantı, seminer ve hizmet içi kurslarında eğitilmeleri gerekmektedir.

- Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı, yapılan bu araştırmadan yararlanmak sureti ile okul yöneticilerinin öğretmenleri ile olan ilişkilerindeki iletişimsel etkililikleri artırmak amacıyla etkin dinleme, iletişim araçlarını etkin kullanma, empati kurma ve diğer iletişim becerilerini geliştirmek üzere okul yöneticileri ve öğretmenlere yönelik hizmet içi kursları ve seminerler düzenleyerek bilgilenmeleri sağlanmalıdır.

Apak, Kemal. (1994). *Türkiye'de Eğitim Sistemi*. Ankara: Kuvvetli Akademi.

Ayaz, Şakir ve Köpürçü, Redvan. (2009). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Agdelen, Hasan ve Agdelen, Zafer. (2005). *Okullarda Okulların Yönetim Süreçlerinde İletişim Kurma Üzerine Öğretmenlerin Algılarına İlişkin Bir Araştırma*. KTC Milli Eğitim Bakanlığı, MİT Eğitim Dergisi (Mayıs 2007), 51-53.

Altın, Cevat Özer. (2002). *Okullarda Yönetim ve İletişim*. İstanbul: İletişim Sistem Yayıncılık.

Aktaş, İhsan, Çet. (1989). *Felsefe – Örgüt Akademi Dersleri*. İstanbul: Boyutlar, A.Ü.İ.B.F. Dergisi, C.7, S.1, 23-48.

Arslan, Mustafa. (1992). *Eğitim Örgütleri*. İstanbul: İletişim Sistem Yayıncılık.

Balci, Ali. (2007). *Eğilim Olarak Kavram, Değerlendirme ve Değerlendirme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Balci, Arar. (2005). *Okul Yönetimi ve İletişim*. İstanbul: Kuvvetli Akademi.

Balci, Arar ve Balci, Arar. (1997). *Okul Yönetimi ve İletişim*. İstanbul: Kuvvetli Akademi.

Barut, Kadir. (1997). *Eğitim Örgütleri*. İstanbul: İletişim Sistem Yayıncılık.

## KAYNAKÇA

- Açıkalin, Aytaç (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Açıköz, Kemal. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Ada, Şükrü ve Küçükali, Rıdvan. (2009). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ağdelen, Benan ve Ağdelen, Zafer. (2005). *İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişine İlişkin Olarak Öğretmen Algılarının Analizi*. KKTC Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Dergisi (Mart 2007), S.1, 25-51.
- Aktan, Coşkun Can. (2005). *Değişim Çağında Yönetim*. (2. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aşkun, İnal, Cem. (1989). *Yönetim – Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları*. A.Ü.İ.B.F. Dergisi, C.7, S.1, 23-48.
- Aydın, Mustafa. (1994). *Eğitim Denetimi*. Genişletilmiş 4. Baskı, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balcı, Ali. (2007). *Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları.
- Baltaş, Acar. (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Zuhul ve Baltaş, Acar. (1997). *Bedenin Dili*. (13. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bartol, Kathryn, M. ve Martin, David, C. (1998). *Management, 3<sup>rd</sup> Edition*. Boston: Irwin McGraw Hill.

Baransel, Atilla. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Eğitimi Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. İstanbul: Fatih Matbaası.

Başaran, İbrahim Ethem. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Berberoğlu, Güneş. (1997). *Yönetimsel Başarıda İletişim Davranışının Önemi*. A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C.13, S.1-2, 71-80.

Bilgin, Kamil, Ufuk. (1996). *Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim*. Çağdaş Yerel Yönetimler, C.5, S.2, 25-35.

Briggs, A.R.J. (2000). Facilitating the Role of Middle Managers in Further Education. Crawford, M. Kydd, L. ve Riches, C. (Editörler). *Leading People and Teams in Education*, ss 199-201'deki makale.

Buran, Ayhan. (1992). "Türk Polis Örgütünde Eğitim Süreci ve Önemi" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bursalıoğlu, Ziya. (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Kapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.

Bursalıoğlu, Ziya. (1995). *Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Yönetimi*, Eğitim Yönetimi, Yıl I, Sayı I.

Butterfield, R. Edwards, C. ve Woodall, J. (2004). The New Public Management and the UK Police Service: The Role of the Police Sergeant in the Implementation of Performance Management. *The Management Review*, 396-415.

Can, Niyazi ve Çelikten, Mustafa. (2000). *Türkiyede Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci*. Milli Eğitim Dergisi. S.148.

Ceylan, Doğan. (2001). Öğretmenlik Mesleğinde İş Güçlüğü ve İş Tatminsizliği. Web:<http://www.mufettisler.net/makale/is%20guclugu%20ve%20is%20tatminsizligi.doc>  
. 31 Ocak 2010 Tarihinde Alınmıştır.

Cüceloğlu, Doğan. (2008). *İnsan İnsana*. (28. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Cüceloğlu, Doğan. (2001). *İçimizdeki Biz: Kalite Bilincinin Temeli*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Çalık, Cemal ve Şehitoğlu, Erkem, Turgut. (2006). *Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri*. Milli Eğitim Dergisi. C.35, S.170, 94-111.

Çankaya, Halil (2009). *Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İletişim Becerisi Düzeyine Etkisi*. Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Elazığ.

Çelik, Vehbi. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.

Daft, Richard, L. (2000). *Management, 5<sup>th</sup> Edition*. New York: The Dryden Press.

Deliceirmak, Fırat. (2005). *İlkokul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri*. Lefkoşa: YDÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Dökmen, Üstün. (2006). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. (37. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Elma, Cevat ve Demir, Kamile. (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Ersen, Haldun. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Ergin, Akif ve Birol, Cem. (2000). *Eğitimde İletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Eroğlu, Erhan. (2006). Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Penguen Gıda İşletmesinde Bir Uygulama. *Review of Social Economics & Business Studies*, Vol. 3/4, 178-203.

Ergun, Turgay. (2004). *Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama*. Ankara: TODAİE

Fındıkcı, İlhami. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Dağıtım Ltd. Şti.

Genç, Nurullah. (1997). *Zirveye Götüren Yol: Yönetim*. İstanbul: (Timaş Yayınları).

Genç, Tuncer. (1998). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Başkent Klîşe Maatbaacılık.

George, Jennifer, M. ve Jones, Gareth, R. (1999). *Understanding and Managing Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> Edition*. New York: Addison Wesley.

Gordon, Thomas. (2002). *Etkili Liderlik Eğitimi* (Çev. E. Aksay). Sistem Yayıncılık. (Eserin orijinali 1955'te yayımlandı).

Gök, Tolga ve Silay, İlhan. *Dinamik, Değişken ve Kendisini Sürekli Yenileyen Program Tasarısı Geliştirme*. Edirne: 2. International Balkan Education Congress, 2004.

Griffin, Ricky, W. (1996). *Management, 5<sup>th</sup> Edition*, New Jersey: Houghton Mifflin Company.

Hargie, C. Hargie, O. ve Tourish, D. (1997). Managers Communications. Leadership and Teams in Educational Management. Crawford, M. Kydd, L. ve Riches, C. (Editörler). Leadership and Teams in Educational Management, ss 156-163'deki makale.

Hesselbein F., Goldsmith M. ve Beckhard R. (Editörler). (2000). *Geleceğin Lideri*. İstanbul: Form Yayıncılık.



James, Judi (1999). *Beden Dili: Olumlu İmaj Oluşturma*. (Çev. M. Sağlam). Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. (Eserin orijinali 1995'te yayımlandı).

Kadioğlu, Zeynep Kaban ve Özgen, Ebru. *Medya Sektörüne Eleman Yetiştirmede İletişim Fakültelerinin Yeterlilik Analizi ve İletişim Engelinde Kullanılan Teknolojiler*. Sakarya: IV. Uluslararası Eğitim Teknolojileri Sempozyumu. 2004.

Karaköse, Turgut ve Kocabaş, İbrahim. (2006). *Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri*. Eğitimde Kuram ve Uygulama, C.2, S.1, 3-14.

Karaköse, Turgut (2007). *High School Teachers' Perceptions Regarding Principals' Ethical Leadership In Turkey* Asia Pacific Education Review ,Vol. 8 No.3, 464-477

Kaya, Yahya Kemal (1993). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiyedeki Uygulama*. (5. Basım). Ankara: Set Ofset Matbaacılık.

Ker, Müjde. (1998). Örgütsel İletişim. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, İstanbul (Mayıs-Haziran 1998), Sayı: 69, s.38.

KKTC Öğretmenler Yasası. (1999). Lefkoşa.

Kydd, Lesley, Anderson, Lesley ve Newton, Wendy. (2003). *Leading People and Teams in Education*. London: Paul Chapman Publishing.

Marsh, F. K. (2010). *High Performance Team: Building as a Business Program With Part-and-Full Time Faculty*. Journal of Education for Business, Vol. 85, Issue 4, p 187-194.

Maşrap, Akın. (2000). *Yönetim Sistemleri Yeni Binyılın Özgüncü Açılım ve Politikaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Memişoğlu, Salih, Paşa ve Özcan, Harun. (2007). *İletişim Sürecine İlişkin Endüstri Meslek Lisesi Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*. AİBÜ, Eğitim Fakültesi, Dergisi, C.7, S.2, 102-111.

Mutlu, Erol. (2008). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Ark Yayın Kitap Evi.

Özan, Mukadder, Boydak. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi*. Eurasian Journal of Educational Research, Vol.24, 153-160.

Özgan, Habib ve Aslan, Nebiye. (2008). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi*. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C.7, S.1, 190-206.

Özgüler, Mustafa. (2002). The Roles of Supervisors in Modern Police Organizations. *Polis Bilimleri Dergisi*. Cilt 4. (3-4), 65-74.

Peltekoğlu, Filiz. (1998). *Halkla İlişkiler Nedir*. İstanbul: Beta Yayınları.

Polis Yasası (2008). *KKTC Polis Okulu Yayınları No:25*. Yeniceköy.

Paksoy, Mahmut. (2001). "Organizasyonlarda İletişim", *Örgütsel İletişim, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No: 533*, Eskişehir.

Paksoy, Mahmut ve Acar, Ahmet Cevat. (2001). "İletişim ve İletişim Modelleri", *Örgütsel İletişim, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No: 533*, Eskişehir.

Polatoğlu, Aykut. (1988). *Türk Kamu Örgütlerinde Ast ve Üst Arasında İletişim*, Amme İdaresi Dergisi, C.21, S.2, 85-98.

Riches, C. (1997). Communication in Educational Management. Crawford, M. Kydd, L. ve Riches, C. (Editörler). *Leadership and Teams in Educational Management*, ss 167-178'deki makale.

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

Sook, Kim, Hyo. (2005). Organizational Structure and Internal Communication as Antecedence of Employee- Organization Relationships in the Context of Organizational Justice: A Multi Level Analysis. University of Maryland, College Park.

Steinheider, B. ve Wuestewald, T. (2008). From the Bottom –Up: Sharing Leadership in a Police Agency. *Police Practice and Research, Vol. 9, No. 2*, 145-163.

Şahin, Ali. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi, 152*. 81-102.

Şişman, Mehmet ve Turan, Selehattin. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.

Tabak, Ruhi Selçuk (2006). Kurumsal İletişim. Web: [skid.org.tr/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=13&Itemid=26](http://skid.org.tr/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=13&Itemid=26). 1 Nisan 2009 tarihinde alınmıştır.

Toprakçı, Erdal. (2008). *Sınıfa Dayalı Yönetim*. Ankara: Pegem Yayınları.

Töremen, Fatih ve Kolay, Yakup. (2003). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler*. Milli Eğitim Dergisi, S.160.

Uluğ, Feyzi. (1985). *Açıklamalı Eğitim Yönetim Sözlüğü*. Ankara: TODAİ.

Uzunboylu, Hüseyin. (2008). *Öğretim Teknolojileri ve Materyal Tasarımı*. Ankara: Pegem Yayınevi.

Ülgen, Hayri. (1978). *Yönetimde Bilgi Kavramı*. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C.7, S.1, 367-384.

Ünal, Yankı. (2007). The Role of Management in Creating Effective Internal Communication and Application in IT Sector. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Waddington, P.A.J. (1999). *Policing Citizens: Authority and Rights*. UCL Press: Londra

Weiner, Norbert. (1975). *Emek, Sibernetik ve Toplum*. İstanbul: Özgün Yayınları.

Yıldırım, Nail. (2008). *İlöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin ve Okul Müdürlerinin Görüşleri (Tokat İli Örneği)*.

(2008). Fırat Üniversitesi, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 132-140.

Yıldırım, Selami, Arıkan, Semra ve Aşan, Öznur. (1996). *Örgütün Yönetimde İletişimin Önemi*. H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C.14, S.1, 177-187.

Yönetimde İnsan İlişkileri (2001), *KKTC Polis Okulu Yayınları No: 55*. Yeniceköy.

Yüksel, Ahmet. (1994). *Bireylerarası İletişime Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.



## ANKET FORMU

Sn Öğretmen arkadaşım

Bu ölçek, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Okul Yöneticilerinin kurum içi Ast/Üst ilişkilerindeki iletişimsel etkililiğini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Verdiğiniz bilgiler sadece bu amaçla kullanılacak olup gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için teşekkür eder saygılar sunarız.

Lütfen tüm soruları cevaplandırınız.

Milli Eğitim Gençlik Ve Spor Bakanlığı  
Eğitim Bilimleri Araştırma Merkezi

## I. KİŞİSEL BİLGİLER

- 1 Cinsiyetiniz ?  
( ) Bayan ( ) Erkek
- 2 Kurumda Bulduğunuz Süre  
( ) 5 yıl  
( ) 5-10 yıl  
( ) 10-15 yıl  
( ) 15-20 yıl  
( ) 20 yıl-fazlası
- 3 Okul Türü  
( ) Genel Lise  
( ) Kolej  
( ) Meslek Lisesi

## II. İLETİŞİM DAVRANIŞLARI

Aşağıda yöneticilerin iletişim davranışlarını tanımlayan ifadelere yer verilmiştir. Sizden her bir soruyu yöneticilerinizin geneldeki, tipik davranışlarını düşünerek cevaplamanız beklenmektedir.

Sıra No :	DAVRANIŞ	HER ZAMAN	SIK SIK	BAZEN	NADİREN	HIÇBİR ZAMAN
1	Astları ile iletişim kurmak için gayret gösterir.					
2	Astları ile arasına devamlı mesafe koyar.					
3	Astlarının sorunlarını dinlemek için zaman ayırır.					
4	Astlarının ilettiği sorunların çözümüne ilişkin astlarını bilgilendirir.					
5	Astlarına ismi ile hitap eder.					
6	Görev ile ilgili konularda astları ile bilgi paylaşımında bulunur.					
7	Astlarına anlaşılır emirler verir.					
8	Gerektiğinde verdiği emirlerin açıklamasını yapar.					
9	Uygulanabilir emirler verir.					
10	Görevle ilgili kalıcı bir değişiklik yapmadan önce astlarını bilgilendirir.					
11	Görev icra ederken astları ile toplantı yapar.					
12	Toplantıda astlarına söz hakkı verir.					
13	Astlarına karşı tutarlı davranış sergiler.					
14	Astlarını küçümsemez.					
15	Astlarına karşı adil davranır.					
16	Astlarına karşı duyarlı davranır.					
17	Astlarının sorunlarını sahiplenir.					
18	Kurum amaçlarının astları tarafından kavranmasına yardımcı olur.					
19	Astları arasında ilişkiye önem verir.					
20	Verdiği emirlerin yasal olmasına özen gösterir.					
21	Anlaşılmayan konularda soru sorulması için astlarını teşvik eder.					
22	Hatalı verilen bir emri düzeltir.					
23	Astlarının görüşlerini beyan etmeleri için uygun ortam sağlar.					
24	Bilmediği konuları öğrenip astlarını bilgilendirir.					
25	Astlarına önemli olduklarını hissettirir.					
26	Astlarına karşı güler yüzlüdür.					

Sıra No :	DAVRANIŞ	HER ZAMAN	SIK SIK	BAZEN	NADIREN	HIÇBİR ZAMAN
27	Astlarına karşı açık sözlüdür.					
28	Astlarını görevi başarmada cesaretlendirir.					
29	Astlarının sosyal etkinliklere katılımını teşvik eder					
30	Astlarına yardıma hazır olduğunu hissettirir.					
31	Astlarının bilgi düzeylerine uygun görevlendirme yapar.					
32	İşin sağlıklı yürümesi için gereken ortamı sağlar.					
33	Astlarına örgüt amaçlarına uygun talimat verir.					
34	Astlarının yanlış davranışlarını düzeltmeleri için fırsat tanır.					
35	Astlarının bir üst konuma gelmeleri için destek verir.					
36	Astlarının çalışmalarını takdir ettiğini açıkça belirtir.					
37	Başarılı çalışmaları ödüllendirir.					
38	Hatalı davranışlara ilişkin düzeltmeye dönük geri bildirim verir.					
39	Astlarının görevle ilgili öneri yapmasını teşvik eder.					
40	Verilecek kararlarda astlarının önerilerini dikkate alır.					
41	Astlarını karar alma sürecine dahil eder.					
42	Görevle ilgili bilgiye ulaşmada astlarına yardımcı olur.					
43	Astları arasındaki bilgi paylaşımını teşvik eder.					
44	Doğru davranışı özendirir.					
45	Hatalı davranışın neden hatalı olduğu konusunda açıklama yapar.					
46	Astlarının görevle ilgili motivasyonlarını artırır.					
47	Astlarına karşı samimi davranır.					
48	Astlarını görev başında ziyaret eder.					
49	Astlarının bilgili olduğu konularda yetki devri yapar.					
50	Astları arasında ekip çalışmasını kuvvetlendirir.					
51	Astları arasında uyumlu çalışmayı teşvik eder.					
52	Astlarını tanımak için gayret gösterir.					
53	Yazılı iletişim araçlarının astlarına zamanında ulaşmasını					
54	Astlarının yazılı veya sözlü başvurularını zaman geçirmeden işleme koyar.					
55	Yapılan başvurularla ilgili üst makamdan aldığı sonucu astlarına bildirir.					
56	Mesai başlangıcında selam verir.					
57	Mesai başlangıcında bir sorun olup olmadığını sorar.					
58	Mesai bitiminde iyi dileklerini belirtir.					