



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

**OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNE İLİŞKİN
KARŞILAŞTIRMALI MÜDÜR YARDIMCISI
VE ÖĞRETMEN ALGILARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevilay CANGÜL

Danışman:

Doç. Dr. Cem BİROL

K.K.T.C.

Haziran 2009

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
DEĞERLENDİRME KURULU ONAY SAYFASI**



YDÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü ..*Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi*..... Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Sevilay CANGÜL'ün 'Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Karşılaştırmalı Müdür Yardımcısı ve Öğretmen Algıları' başlıklı tezini değerlendirmek üzere..*Doç. Dr. Cem Bircel* başkanlığında, *22/06/2009*..... tarihinde saat..*09.00*.'da, *Atatürk*.....
Eğitim..... Fakültesi'nde yapılan tez jürisi tarafından tez
sinavına alındı; sınav sonucunda

Tezin;

- a) *Pek İyi*..... derce ile kabulüne,
- b) düzeltilmesine,
- c) reddine,

Oybirliği / Oyçokluğu ile karar verildi.

Adı Soyadı

İmza

Başkan: *Doç. Dr. Cem Bircel*.....

Üye : *Yrd. Doç. Dr. Fatma Silman*.....

Üye : *Yrd. Doç. Dr. Ergin BAYSEN*.....



ÖNSÖZ

Bu araştırmanın ortaya çıkmasında değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren danışman hocam Sayın Doç. Dr. Cem BİROL'a teşekkür ederim. Araştırmanın çeşitli safhalarında birikim ve önerilerinden faydalandığım hocam Yrd. Doç. Dr. Engin Baysen'e, araştırmanın analizinde sık sık bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım Doç. Dr. Şener Büyüköztürk'e ve araştırmanın çalışma grubunu oluşturan meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Ayrıca, bu çalışma süresince manevi desteklerini esirgemeyen aileme, yeterince zaman ayıramadığım halde, gösterdikleri sevgi ve destekle daha da güçlü olmamı sağlayan eşim İsmet, kızım Özlem ve oğlum Özçel'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sevilay CANGÜL

Lefkoşa, Haziran 2009

OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNE İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI MÜDÜR YARDIMCISI VE ÖĞRETMEN ALGILARI

CANGÜL, Sevilay

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cem BİROL

Haziran – 2009, 89 sayfa

ÖZET

İnsanlar yaşayabilmek için diğer insanlarla ilişki kurmaya muhtaç ve mecburlardır. Etkili iletişim becerilerine sahip olan kişiler fikirlerini kolayca anlatabilir ve karşısındakileri etkileyebilirler. Okul müdürleri elverişli bir iletişim süreci içerisinde okulun amacına ve vizyonuna uygun olarak çalışanlarını yönlendirebilir. Bu süreçte yöneticilerin astlarıyla kurmuş oldukları iletişim biçimleri başarı ve verimlilik açısından çok önemlidir. Bu araştırma, K.K.T.C. Lefkoşa bölge okullarında görev yapan müdürlerin iletişim becerilerinin müdür yardımcıları ve öğretmenler tarafından algılarını değerlendiren ve karşılaştırmayı amaçlayan bir çalışmadır. Araştırmanın evreni Lefkoşa bölgesi lise/kolej düzeyindeki 6 okul, örnekleme ise bu okullardan olasılığa dayalı olmayan örnekleme yoluyla seçilen müdür yardımcıları ile öğretmenlerdir. Araştırmaya 22 müdür yardımcısı ve 275 öğretmen katılmıştır. Araştırmada Korkut (1996) tarafından geliştirilen ve geçerlik ve güvenirliği yapılmış " İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği" (IBDÖ) kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS (versiyon 13.0) istatistik programında değerlendirilmiştir. Çalışmanın güvenirlik katsayısı 0.964 olarak bulunmuştur. Verilerin istatistiksel değerlendirilmesinde parametrik verilerde t-Testi ve One Way Anova, nonparametrik verilerde ise Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis H testleri kullanılmıştır. İstatistikî analizlerde anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olarak seçilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Okul Müdürü, Müdür Yardımcısı, Öğretmen, İletişim, İletişim Becerileri, Etkili İletişim

THE PERCEPTION OF THE DEPUTY HEADMASTERS AND THE TEACHERS ON THE COMMUNICATION SKILLS OF SCHOOL PRINCIPALS

ABSTRACT

People are obliged to make contact with the others in order to live. Those who have effective communication skills can describe their ideas and affect the others easily. As long as the principals use their effective communication abilities, they can lead their staff according to the aim and the vision of the school. In this process, the communication styles between the principals and the assistant headmaster and the teachers has an important role on the success and productivity. The aim of this study is to evaluate and compare the perceptions of the deputy headmasters and teachers towards the communication skills of the principals of the high schools in Lefkosa. The scope of the research includes the high schools/colleges in Lefkosa, sampling consists of deputy heads and teachers that are chosen by non-probability simple random sample method in 6 high schools. For this purpose a 44 item questionnaire prepared by the author was used. The questionnaire is presumed to measure the communication skills of the principals, and the items are rated from 1 through 5. 22 deputy heads and 275 teachers participate in this study. "Communication Skills Evaluation Scale (CSES) and its validity and reliability was established by Korkut in 1996 has been used. The results are analysed by SPSS (ver. 13.0) statistical analysis software. The reliability coefficient of the study is estimated as 0.964. For statistical assessment, t-Test and One Way Anova are used for parametric data, Mann Whitney U and Kruskal-Wallis H are used for non-parametric data. In statistical analysis, significance level (p-value) is chosen as $p<0.05$.

Key Words: Principal, Deputy Headmaster, Teacher, Communication, Communication Skills, Effective Communication

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

DEĞERLENDİRME KURULU ÜYELERİ ONAY SAYFASI	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET / ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
BÖLÜM I: GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	6
1.4. Problem Cümlesi.....	7
1.4.1. Alt Problemler.....	7
1.5. Sayıtlar.....	7
1.6.Tanımlar.....	8
1.7.Sınırlılıklar.....	9
BÖLÜM II: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	10
2.1. Okul Müdürü- Liderlik İlişkisi.....	10
2.2. Eğitim Yönetimi ve Liderlik İlişkisi.....	12
2.2.1. Okul Müdürünün Liderlik Becerisi	16
2.2.2. Lider Yöneticilik ve Nitelikleri.....	18
2.2.3. Okul Yönetimi ve Öğretimsel Liderlik.....	23
2.3. İletişim ve Örgütsel Açıdan Önemi.....	26
2.3.1. Liderlikte İletişim Becerileri.....	30

2.3.2. Örgüt İçi İletişim Sürecinin Önemi-	
Sözlü İletişim ve Yöneticinin Rolü	31
2.3.3. Okul Yönetiminde Etkili İletişim	35
2.4. Okul Yöneticisi (Müdür) - Öğretmen İletişimi.....	38
2.5. Eğitim Yöneticisinde (Müdür) Bulunması	
Gereken İletişim Becerileri.....	42
2.6. İlgili Araştırmalar	44
2.6.1. Türkiye'de Yapılan Araştırmalar	44
2.6.2. Türkiye Dışında Yapılan Araştırmalar	48
BÖLÜM III: YÖNTEM	50
3.1. Araştırmanın Modeli.....	50
3.2. Araştırmanın Evreni.....	50
3.3. Araştırmanın Örneklemi.....	51
3.4. Veri Toplam Aracının Uygulanması.....	52
3.5. Verilerin Analizi.....	53
BÖLÜM IV: BULGULAR VE YORUMLAR	60
4.1. Alt Problem 1	60
4.1.1. Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Müdür Yardımcılarının Algılarına Göre Bulgular ve Yorumlar.....	60
4.1.2. Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algılarına Göre Bulgular ve Yorumlar.....	63
4.2. Alt Problem 2.....	65
4.3. Alt Problem 3.....	69
4.3.1. Müdür Yardımcılarının Kişisel Özelliklerine Göre Algıları.....	69
4.3.2. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Algıları.....	70
BÖLÜM V: SONUÇ VE ÖNERİLER	73
5.1. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Sonuçlar	73
5.1.1. Birinci Alt Problemle İlgili Sonuçlar	73
5.1.2. İkinci Alt Problemle İlgili Sonuçlar	75
5.1.3. Üçüncü Alt Problemle İlgili Sonuçlar	76

Sayfa No:

5.2. Öneriler	77
5.2.1. Okul Müdürlerine Yönelik Öneriler	77
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	77
KAYNAKLAR	78

EKLER

Ek :1 Uygulanan Anket Örneği	84
Ek : 2 Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Genel Orta Öğretim Dairesi'nden Alınan Anket Uygulama İzin Belgesi	89

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 3.1 Araştırmanın Evreni	46
Tablo 3.2 Dağıtılan ve Dönen Anket Sayıları ve Oranları.....	47
Tablo 3.3. Kullanılan Derecelendirme Ölçeği	49
Tablo 3.4. Müdür Yardımcılarının Cinsiyet Dağılımı.....	49
Tablo 3.5. Müdür Yardımcılarının Yaş Dağılımı.....	50
Tablo 3.6. Müdür Yardımcılarının Branş Dağılımı	50
Tablo 3.7. Müdür Yardımcılarının Yöneticilikteki Hizmet Süresi Dağılımı	51
Tablo 3.8. Müdür Yardımcılarının Bulunduğu Okuldaki Yöneticilik Hizmet Süresi Dağılımı	52
Tablo 3.9. Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı	52
Tablo 3.10. Öğretmenlerin Yaş Dağılımı	53
Tablo 3.11. Öğretmenlerin Branş Dağılımı	54
Tablo 3.12. Öğretmenlerin Öğretmenlik Hizmet Süresi Dağılımı.....	54
Tablo 3.13. Öğretmenlerin Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi Dağılımı	55
Tablo 4.1.Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Müdür Yardımcılarının Algılarının (X) ve (Ss) Değerleri.....	57
Tablo 4.2.Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Algılarının x ve Ss Değerleri.....	59
Tablo 4.3. Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Algılama Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	61
Tablo 4.4. Müdür Yardımcıları ile Öğretmenlerin Anket Maddeleri ile İlgili Grup Ortalamaları	63
Tablo 4.5 Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerin İletişim Becerilerine ilişkin Algıları Arasındaki Farklar İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	67
Tablo 4.6. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerin İletişim Becerilerine ilişkin Algıları Arasındaki Farklar İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	67

Tablo 4.7. Öğretmenlerin Öğretmenlikte Geçirdikleri Hizmet Süresine Göre Okul Müdürlerin İletişim Becerilerine ilişkin Algıları Arasındaki Farklar İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	68
Tablo 4.8. Öğretmenlerin Anket Yapılan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Okul Müdürlerin İletişim Becerilerine ilişkin Algıları Arasındaki Farklar İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	68.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil-1: İletişimin Örgütsel Fonksiyonları	28
--	----

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın konusunu oluşturan problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, problem cümlesi, alt problemler belirtilmiş; sayıltıları ve sınırlılıkları açıklanmış; araştırmada geçen terimler tanımlanarak araştırmada kullanılan kısaltmalar açıklanmıştır.

1.1. Problem Durumu

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Yalnız insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış, korkudan yetenekleri büzüşmüş durumdadır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir (Eren,2004:431). İnsanlar birlikte ve bir arada yaşamamanın sırrına erişebilmiş, birlikte yaşamayı çekilebilir hale getirebilmiş ve bu yolla sürekli değişim ve gelişmeyi yakalayabilmiş üstün bir varlıktır. Daima üstün olmanın sırrını da, eğitime verdiği önemle izah etmek mümkündür (Cengiz,1992:7).

Okul toplumlardaki bireylerin eğitilmesi işlevini üstlenen kurumların ortak adıdır. Okul kontrollü bir ortamdır. Okulda öğrenciye kazandırılacak bilgi, beceri ve tutumlar önceden belirlenir ve bunlar konuların uzmanları olan öğretmenler tarafından planlı bir biçimde düzenlenen öğretim faaliyetleri ile öğrencilere kazandırılır. Eğitim kurumları durağan örgütler değildirler. Amaçlarına hizmet edebildikleri sürece yaşamlarını sürdürürler (Hocan, 1999:72). Örgütlerin başarısı, örgütteki madde ve

insan kaynaklarının iyi yönetilmesine bağlıdır (Varış,1991:131). İnsanların, düşüncelerinin iyi ifade edilemediği ya da anlaşılamadığı duygusunu taşıdıklarını keşfetmek pek zor değildir (Keenan, Çev. Atayman, 1997:6). Birçok disiplinin kesiştiği noktada yer alan iletişim süreçleri, felsefe, tarih, coğrafya, psikoloji, toplum bilim, ekonomi, siyaset bilimi, dirim bilim (biyoloji), sibernetik ya da bilişsel bilimler gibi çok değişik bilimlerin ilgisini çekti (Armand ve Michele Mattelart, Çev. Zıllıoğlu, 1998:7).

Toplumsal yaşamın doğasında var olan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim; bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkileri amaçlayan bir olgudur. İyi liderler iyi iletişimcidirler. Liderler, karşılarındaki kişi ya da gruba duygu ve düşüncelerini açık olarak ifade edebilir, aynı şekilde karşıındakinin de kendisini ifade etmesine olanak tanır (Marriner-Tomey 1996, Türkmen 1994).

Örgütsel haberleşmenin (iletişimin) önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine ve örgütlerde uyumsuzlukların insancıl ilişkiler yöntemleriyle çözümlenmesine son zamanlarda verilen değere paralel olarak gittikçe artmıştır (Dicle, 1974:25). Kısaca, her tür organizasyon için iletişim, hayati bir öneme sahiptir. Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için, gerek duyulan bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesini sağlayan "etkin bir iletişim sistemi"ne sahip olmaları gerekir (Paksoy, 1998:50).

Etkili bir lider, dürüst, ileriye gören, ilham veren, değişiklikleri destekleyen, eşitlikçi, destekleyici, görüşlerini açık bir biçimde ifade eden, insanları iyi dinleyen ve tarafsız değerlendiren, gücünü uygun biçimde kullanan, güvenilir, grubunu destekleyen, başkalarının görüşlerine saygı duyan, kendi gücünün farkında olan, hatalardan ders çıkartabilen, etkili iletişim ve yönetim becerilerine sahip kişidir. Etkili liderler kurumun her düzeyinde ortaya çıkabilirler (Baltaş 2001, Botsford 1997).

Örgütlerin, günümüzde değişim sürecine uyum sağlayabilmesinin eski liderlik davranışlarıyla mümkün olamayacağını, değişim hızına en çok dönüşümcü liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Etkili okul araştırmasıyla ön plana çıkan

öğretimsel liderlik yaklaşımı, önemini 1990'lı yıllarda dönüşümcü liderliğe bırakmıştır. (Çelik,Z.(2008).Yüksek LisansTezi,YDÜ (Lefkoşa), Çelik, 2001:141,aktaran Helvacı, 2004:266).

Eğitimsel liderlik bilgi tolumunda farklı boyutlar kazanmıştır. Çevredeki değişim hızının okulun öğrenme hızından yüksek olduğu bir dünyada, eğitimsel lider olarak okul yöneticileri yeni liderlik rolleri ve sorumlulukları yüklenmek zorundadırlar (Çelik, 2000,v). Okul müdürlerinin günümüzde artık sırayla yönetim, öğretim, yardımcı/kolaylaştırıcı, etik ve vizyon lider, değişim yöneticisi(ajanı), dönüşümcü lider olma davranışlarını gösterecek yeterliklere sahip olması gerekmektedir. (Lashway,1996;Aytaç,2000;Pehlivan,Aydın,2001;Şişman,2002,Erdoğan,2002, Özden, 1999, aktaran Helvacı,2004:266).

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir (Aydın, 1998:152). Okulu bir öğrenme ve yaşama alanı haline getirmek üzere yol gösterme ve yönetme sorumluluğu okul müdürüne aittir. Profesyonel bir yönetici olan müdür, okulun vizyonunu veya amacını bütün çalışanlarıyla birlikte belirler (Çetin,2004:31).

Okulda olumlu bir örgüt iklimi yaratarak amaca dönük etkinlikleri başlatmak, okulda öğrenci başarısını vurgulamak, öğretim programlarını koordine etmek gibi etkinliklerle okul yöneticisi, öğrenci başarısına dolaylı bir katkıda bulunarak (Balcı, 1996:128) okulun verimini araştırmada etkili olmaktadır. Çağdaş okul, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların mutluluk duyarak yaşadığı bir örgüt kavramına sahiptir. Eğitim yönetici, böyle bir kavramın yaratılması için kendisini görevli kabul etmek durumundadır (Özden,1998:176). Eğitim yönetiminin, eğitim sorunları ile doğrudan olmasa bile dolaylı ilgisi vardır. Nitekim okulların başarısızlığının faturası öncelikle okul müdürlerine çıkarıldığını biliyoruz. Bir yöneticide bulunması gereken yeterlikten birisi de insan ilişkileri yeterliğidir (Eren,1984:371).

Diğer taraftan işletme yönetim ve organizasyonlarında yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler yönetici fonksiyonlarında da bir takım değişim ve gelişimleri beraberinde getirmiştir. Bu değişim ve gelişimin yaşandığı önemli bir husus da

yöneticinin becerileriyle ilgilidir. Nitekim geleneksel örgütlerdeki yöneticilerin teorik beceriler taşıması hususu ön planda iken artık çağdaş örgütlerde bunun yerini iletişim becerisi almıştır (Demir,1999:81). Yöneticilerin, gerek iletişim araçlarından yeterince yararlanmaması, gerek iletişim araçlarını örgüte özgü biçimde kullanmaması; örgütte iletişim zayıflığına yol açmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak sorunlar yaratmaktadır (Karakoç, Kurgu Dergisi, Sayı:8, 1990:181-201). Kısacası iletişimden söz edebilmek için ortak bir platformda buluşmaya gerek vardır. Bu ortak plâtfomda en az iki kişi, ortak paylaşım içinde iletişimi sürdürebilir (Baltaş, 1999:21).

Eğitim örgütlerinin yapı ve havasında, informal iletişimin rolü daha önemlidir. Bu bakımdan, okul yöneticisi kişiler ve gruplar arası iletişimi dikkatle izlemelidir. Bunu yapabilmesi sosyal psikoloji, grup dinamiği ve grup davranışı gibi alanlarda bilgili ve becerili olmasını gerektirir. Okul içinde ve dışındaki iletişim çember ve akımlarına yabancı kalan yönetici, iletişimden önce ve sonra gelen diğer yönetim süreçlerini gerçekleştirmekte ya zorluk çekecek, ya da başarısızlığa uğrayacaktır (Bursalıoğlu, Ankara,1998:113).

2000'li yıllara girerken her zamandan çok eğitimin kalitesini gündemde tutma zorunluluğu vardır. Çünkü yarının toplumu "bilgi çağı insanı"ndan oluşacak, bilgi toplumu olacaktır. Bu süreçte eğitim olgusuna her zamankinden daha fazla değer verilmesi gerekecektir. Öyleyse yarının okulları bilgi çağı insanını yetiştirecek nitelikte, öğrenen örgütler olmak zorundadır. Öğrenen örgütlerin yöneticileri, öğretmenlerle etkileşime girerek okul iklimini geliştirdiği gibi, öğretmenin yeterlik duygularını da olumlu yönde etkileyerek (Balci,1996:128) okulun verimliliğini artırmayı temel görev bilmeyi öğrenmekle yükümlüdürler.

Eğitim sistemi, uzman (profesyonel) kadroların yönetiminde, daha verimli olabilir. Çünkü, 'okul ne ise müdür o, müdür ne ise okul da odur' (Aydın,1995:23).

K.K.T.C. M.E.K.Bakanlığı 21.Yüzyıla Girerken Eğitim Stratejileri Planı'nda: Okul yönetimi ve organizasyonu konusunda yetişmiş, deneyimli ve lider özellikli yöneticilerin seçiminin öncelikleri arasında olduğunu belirtmiş; okul yöneticilerini, düşüncelerini yazılı ve sözlü olarak açık, doğru, ve etkili bir şekilde anlatan, başkalarını dinleyip onlarla sağlıklı iletişim kurmaya önem veren, çalışanların iş ve

bireysel sorunlarını algılamayı, anlamayı ve çözmeyi, çalışanlar arasında ayırım yapmamayı, tarafsız ve adil davranmayı amaçlayan, öğretmen ve öğrencileri ortak hedeflere ulaşma konusunda destekleyen, onları yönlendiren, onlarla takım çalışması yapabilen kişiler olarak kabul etmiştir(K.K.T.C. M.E.K.B. 21.Yüzyıla Girerken Eğitim Stratejileri Planı, 1999-2000:iii,2,3).

Sosyal bir varlık olarak insan, yaşamın her noktasında başkaları ile birlikte yaşamak, çalışmak, buna bağlı olarak iletişim becerilerini geliştirmek durumundadır. Eğitim örgütlerinin, sürekli gelişmekte olan sosyal bir topluluk olduğundan hareketle, bu örgütlerde müdürlerin yardımcıları ve öğretmenleriyle kurdukları iletişime ilişkin müdür yardımcıları ve öğretmen algıları önem kazanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı orta öğretimin ikinci kademesindeki (lise/kolej) okul müdürlerinin iletişim becerilerini müdür yardımcısı ve öğretmen algıları açısından karşılaştırmalı olarak değerlendirmek, okul müdürlerinin, yardımcıları ve öğretmenleriyle kurdukları iletişim becerilerinin ne düzeyde olduğunu ortaya çıkarmaktır.

Bu genel amacı gerçekleştirmek üzere 44 maddelik anket ile aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcıları ile öğretmenlerin algıları nasıldır?
- 2) Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcıları ile öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 3) Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcıları ile öğretmenlerin algıları, müdür yardımcıları ile öğretmenlerin; cinsiyetlerine, yaşlarına, branşlarına, kıdemlerine ve bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Araştırmada, K.K.T.C. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı G.O.Ö.D.'ne bağlı Bülent Ecevit Anadolu Lisesi, Lefkoşa Türk Lisesi, 20 Temmuz Fen Lisesi, Türk Maarif Koleji, özel Yakın Doğu Koleji ve özel Levent Koleji olmak üzere Lefkoşa ilçesinde toplam 6 okulda görev yapan müdürlerin iletişim becerilerinin, bulundukları okullardaki 'müdür yardımcısı' ile 'öğretmen' boyutlarında incelenmesi hedeflenmiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Gelişmiş eğitim sistemlerinde okul yöneticisinden, yöneticisi olduğu eğitim kurumlarında sağlıklı iletişim kurarak çalışanlarının uygulamalarına ilişkin duygu ve düşüncelerini alması ve iletişimin temel taşı olan doğru algılamanın gerçekleşmesi beklenmektedir.

"İletişimin sağlanabilmesi için iletilen mesajların algılanması gerekmektedir. Bu sebeple, algılamanın iletişim sürecinde en önemli unsur olduğu söylenebilir. İnsanlar arası tüm ilişkilerin oluşmasında rol oynayan ve iletişimin anlam ve yorumlamasını değiştiren, insanların algılama düzenleridir" (Özgit, Ş., 1991).

Okulda verilen eğitim-öğretimin verimli olabilmesi, okul müdürleri ile müdür yardımcıları ve öğretmenler arasındaki sağlıklı insan ilişkileri ile yakından ilişkilidir (Açıkalın, 1994: 241). Bu sağlıklı ilişkilerin geliştirilmesinde okul yöneticisinin iletişim becerileri büyük önem kazanmaktadır. Özellikle; geleceğe yön verecek insanların davranışlarını biçimlendirmek yoluyla, toplumu derinden etkileyen öğretmenlerin, yani davranış mühendislerinin görev yaptıkları okullardaki müdürlerin iletişim becerilerinin müdür yardımcıları ve öğretmenler tarafından algılanmasının araştırılması, bugün tanımlamakta güçlük çektiğimiz eğitim sistemimizin mevcut belirsizliğini bir ölçüde azaltacak bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın, sonraki çalışmalara kaynaklık etmesi ve okul müdürleri ile yardımcıları ve öğretmenleri arasındaki iletişimin nasıl etkin kılınacağı gibi konularda katkı sağlaması beklenmektedir.

1.4. Problem Cümlesi

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin karşılaştırmalı müdür yardımcısı ve öğretmen algıları nelerdir?

1.4.1. Alt Problemler

Araştırmada, bu temel amaç çerçevesinde K.K.T.C. M.E.K.B. Genel Orta Öğretim Dairesi'ne bağlı Türk Maarif Koleji, Bülent Ecevit Anadolu Lisesi, Lefkoşa Türk Lisesi, 20 Temmuz Fen Lisesi ile özel Yakın Doğu Koleji ve Levent Koleji'nde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1) Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcıları ile öğretmenlerin algıları nasıldır?
- 2) Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcıları ile öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 3) Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcıları ile öğretmenlerin algıları, müdür yardımcıları ile öğretmenlerin;
 - a) cinsiyetlerine,
 - b) yaşlarına,
 - c) branşlarına,
 - d) kıdemlerine,
 - e) bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.5. Sayıtlılar

1. Bu araştırmada müdür yardımcıları ve öğretmenlerin anket sorularına samimi cevap verdikleri kabul edilmiştir.

2. Anket soruları, okul müdürlerinin iletişim becerilerini belirlemede yeterlidir.

1.6. Tanımlar

formal etki	yazılı veya belirgin beklentiler
informal etki	yazılı olmayan veya ima edilen beklentiler
lider	stratejik görme yeteneği ve ikna etme becerilerine sahip örgüt başı
model	yapı, kalıp veya bir diyagramla gösterme; bir kavramsal model bazen bir düşünme ekolü veya geleneği olarak betimlenir.
rol	görev veya konuma ilişkin örgütlenmiş davranış kümeleri
stratejik vizyon	bir kişinin istenen bir hedefe erişmesi için tasarladığı planlı yaklaşımın zihinsel imgesi
yeterlik	belli bir görevi veya rolü yerine getirmek için gerekli beceri ve yetenek
yönetici (manager)	örgütün işleyişi ile ilgili karar verme yetkisine sahip yöneticisi
yönetici(administrator)	tekdüze işleri yerine getiren örgüt görevlisi
okul müdürü	okul yöneticisi
K.K.T.C.	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
M.E.K.B.	Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı
G.O.Ö.D.	Genel Orta Öğretim Dairesi
Algı	Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcısı ve öğretmen görüşleri

1.7. Sınırlılıklar

1. Araştırma 2008 -2009 Eğitim ve Öğretim Yılı ile sınırlıdır.

2. Araştırma K.K.T.C. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı G.O.Ö.D.'ne bağlı Lefkoşa'da faaliyet gösteren Türk Maarif Koleji, Bülent Ecevit Anadolu Lisesi, Lefkoşa Türk Lisesi, 20 Temmuz Fen Lisesi ile özel Yakın Doğu Koleji ve Levent Koleji ile sınırlıdır.

3. Araştırmada veriler 'Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlerin Algıları' ile ilgili 44 soruluk anket ile sınırlıdır.

4. Araştırma, Lefkoşa Bölgesi'nde 3 düz lise ,1 kolej ve 2 özel kolej olmak üzere toplam 6 lise düzeyindeki okulda görev yapan 25 müdür yardımcısı ve 515 öğretmen arasından rastgele seçilmiş olan 22 müdür yardımcısı ile 275 öğretmenle sınırlıdır.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Okul Müdürü - Liderlik İlişkisi

Tarih boyunca insanlar birilerini yönlendirmiş ve başkaları tarafından yönlendirilmişlerdir. Çünkü sosyal bir varlık olan, herhangi bir iş için bir araya geldiğinde biri yönlendiren, diğeri yönlendirilen olmaktadır. İlk insandan beri günümüze kadar hayatımızda hep bizleri yönlendirenler, yani liderler olmuştur. Liderlik tarihin her devrinde vardı, hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsan her zaman kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği ihtiyaç ve çıkarlarını, benzer ihtiyaç ve çıkarların baskısı altında bulunan insanlarla bir araya gelip bir grup oluşturarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Eren, 2004: 431).

Okul Müdürlüğünün temel amacı, başarı ile gelişim sağlamak ve bütün öğrencilere yüksek nitelikli öğretim ve yüksek başarı standartları sunmak amacıyla bir okul için profesyonel liderlik yapmak (Office of Standards in Education, Eğitim Standartları Bürosu, Çağdaş Eğitim Dergisi, Mayıs 1997).

Bell'e göre bütün okullar için tek bir liderlik ve yöneticilik modeli vardır (Yeşil Sayfalar, 1999:22). Bütün okulların amaçları ve hedefleri olan, personel ve öğrencilerinden büyük beklentileri olan, öğretme-öğrenmeye odaklanmış, performans gelişimini takip eden ve personelinin elinden gelenin en iyisini yapması için motive eden bir lidere ihtiyacı vardır. En iyi müdürler işletme alanı dahil bütün sektörlerde en iyi liderlerdir. (Journal of Inservice Education, Hizmetçi Eğitim Dergisi, 2000:480).

Liderlik tarzının okul müdürünün yöneticiliği üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Liderlik tarzı konusunda yazı yazan yazarların çoğu tarzın, birşeyi yapma biçiminin liderliğin önemli bir boyutu olduğu konusunda anlaşmaktadırlar. Ayrıca, liderlerin bu kavramın farkında olmaları gerektiği konusunda da aynı görüşü paylaşmaktadırlar. Fakat bundan başka anlaştıkları şeyler çok azdır. Uzmanlar

liderlik tarzının temel ögeleri hakkında farklı görüşlere sahiptirler.Örneğin, bir lider tarzını değiştirebilir mi değiştiremez mi ve kişilik özelliklerinin stil üzerinde etkileri var mı (Smith & Piele, 1989) konularında farklı görüşler bulunmaktadır.

Mazzarella ve Smith (1989) araştırmacılar tarafından geliştirilen liderlik tarzı kuramlarının bir karşılaştırmasını geliştirmiştir. Bu yazarların kuramları karşılaştırma boyutları karar verme, işgörenlerle ilgili lider algısı, görev ve insan ilişkileri, yenilik ve risk almadır.

Yönetim, en yalın tanımıyla insan yaşamına değer katma işidir. Liderden bu katma değeri ortaya çıkarmada önderlik etmesi beklenir. Katma değer oluşturma, mevcut düzeni sürdürme veya kurumsal amaçlar pahasına yönetimin varlığını koruması değildir. Bu bakımdan, liderliği “kültür oluşturma, değer yaratma ve zihin değiştirme” olarak tanımlayanlar olmuştur (Selznick, 1957; Akt.: Fairholm, 1998: 111). Benzer şekilde okul çevresindeki bir yöneticinin lider olarak nitelendirilebilmesi, bir grup insanı ortak bir hedefe yönettiren, onların “değerlerini, beklentilerini ve duygularını da dikkate alan bir vizyon sağlamasıdır” (Karip, 1998: 445).

Parasal uyarıcıların ya da yasal yaptırımların anlam yaratmada yetersiz kaldığı durumlarda, yüksek bir amaca hizmet ederek ruhsal doyuma ulaşan-ulaştıran önder kişiler “ruhsal” veya “moral” liderler olarak anılmaktadır (Fairholm, 1996; Greenfield, 2004). Dönüştürücü (transformational) liderlikle aksiyoner-yürütücü (transactional) liderlik arasındaki farklılığı tanımlayarak eğitimsel liderlik literatürüne öncü katkılar yapan Burns (1978:4) moral liderlikle ilgili olarak şu önemli saptamayı yapmaktadır: “moral liderlik her zaman, izleyenlerin temel istekleri, gereksinimleri, tutkuları ve değerlerinden köken alır ve sonuçta bunlara hitap eder. Bu liderlikten kasıt izleyenlerin özgün gereksinimlerini tatmin edecek bir sosyal değişimin ortaya konmasıdır”. Ahlaki (moral) değerlerle liderliğin, bu bağlamda, ruhsal liderlik niteliklerini de bir ölçüde kapsadığı söylenebilir. Eğitim ve bir örgüt olarak okul, temelde ahlaki değerlere dayanan sistemlerdir (Green, 1984; Foster, 1986; Starratt, 1991; Hodgkinson, 1991).

Öğretim liderliği için temel ilkeleri belirleyen ABD'deki ISSLC konsorsiyumu, ortaya

koyduğu altı temel kriter arasında "inanç" ve "değerleri" de dikkate almaktadır (Turan ve Sisman, 2000:78). Bu nedenle eğitim-okul yöneticisinin veya liderlerinin ahlaki yeterlilikleri kabul edilebilir düzeyin üzerinde olmak zorundadır. Bilisel yetilerini (akıl-zekâ) ve bilgilerini işe koşarken duygusal, ruhsal (ahlaki) kapasitesini de kullanabilmesi, bir yöneticiyi bilge liderliğe taşıyabilir. Çünkü bilgelik, bilgi ve ahlâk sahibi olmak anlamlarını taşımaktadır (Samî, 1985:124). Bu tanıma uygun olacak şekilde Covey (2005:172), bilgeliği güven çerçevesinde *karakter* (dürüstlük, olgunluk, bolluk bilinci) ve *yeterliliğin* (teknik, kavramsal, karşılıklı bağımlılık) bileşkesi olarak görür.

2.2. Eğitim Yönetimi ve Liderlik İlişkisi

Eğitim yönetimi, eğitimle ilgili kuruluş ve okulların amaçlarına ulaşabilmeleri için insan, para, araç-gereçlerin en etkili ve verimli bir biçimde yerleştirilmesini ya da kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır. Eğitim yönetimi yönetim biliminin bir dalıdır. Yöneticilikle ilgili genel kavramlarını yönetim biliminden, özel kavramlarını da kendi alanındaki yönetim uygulamalarından alır. Eğitim yönetimi bir toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan bütün örgütlerin yönetimini kapsamaktadır. Okul yönetimi, eğitiminin daha sınırlı bir alanda (bir eğitim kurumunda) uygulanmasıdır (İlgar, 2005:14).

Yönetim, 'Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü' olarak tanımlanabilir. Yönetim, bir uygulama ve sanattır. Yönetim uygulamalarının toplumsal yaşam kadar eski olması nedeniyle sanatların en eskisi; yönetimin önemi ve evrensilliği nedeniyle de sanatların en yenisidir (İlgar, 2005:35,36).

Yönetimde oldukça sık kullanılan iki kavram yönetici ve lider kavramlarıdır ve bu iki kavram genellikle eşanlamlı olarak kullanılmaktadır.

Oysa liderliği yöneticilikle eşanamlı olarak kullanmak son derece yanlıştır. Uzun bir süre liderlikle yöneticilik kavramları özdeşleştirilmiş olduğundan 1930'lu yıllara kadar liderlik konusuna fazla önem verilmemiştir. Zamanla astların üstler tarafından verilen emirleri yerine getirmemesi sorunu önem kazanınca liderlik konusu gündeme gelmiştir. 1938'de C. I. Bernard liderliği 'Bir st'n astlarının davranışlarını etkilemesi ve astlarını belli bir faaliyeti yapmaya ikna edebilme yeteneği' olarak tanımlamıştır. Bu tanımlama otoriteler tarafından genelde kabul gören bir tanımlamadır.

Lideri lider yapan genelde onu izleyenlerin varlığıdır. Bireylerin kendileri dışında birinin zorlamasıyla belli bir biçimde davranmaları söz konusu olamayacağından, esas olan bireylerin veya grup üyelerinin kapalı veya açık olarak söz konusu etki ilişkisini kabul etmeleridir. Gerçekte, lideri izleyenler, liderin kendi adlarına, kendi hakları olan karar verme yetkisini bağımsızca kullanmasına izin vermektedirler (Ilgar, 2005:57).

Liderler olmadıkça örgütlerin bir insan ve makina yığınından farkı kalmaz. Liderlik bir grubu bir araya getiren ve amaçlara doğru güdüleyen insan etmenidir. Belirli amaçları gerçekleştirmek için diğer kişileri etkileme süreci olarak tanımlanan liderlikte önemli olan etkileme olayıdır (Ilgar, 2005:57).

Liderliği; doğal lider ve örgütsel lider olarak ikiye ayırmak mümkündür. Doğal lider bir örgütte bir grup insanın içinden, o grubun ortamına bağlı olarak ortaya çıkan ve grup üyelerince liderlik makamına getirilen kişidir. Örgütsel liderlik; Atanmış yöneticilik ile liderliğin birleşmesi gereği örgütsel liderlik kavramını ortaya ıkarırır. Atamayla liderlik görevine getirilmiş bir kimsenin lider olması zordur ancak imkansız değildir (Ilgar, 2005:57-58).

Liderlik, bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir. (Merih, 2002:1).

Gross ve Schichman'a göre liderlik, bir grup insanı etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi, yetenek ve yetkilerin toplamıdır. Liderler, kişilikleri, uygulamaları, tutumları, felsefeleri ve davranışları ile örgüt üyelerine rol modeliği yaparlar. "Lider, insanları bir amaç peşinde birleştirebilen kişidir".

Yönetici: Başkalarının koyduğu hedefleri gerçekleştirmeye hizmet eder. Kendi amaçlarını kendisi koyar. Başkaları tarafından yönetime getirilir. İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir. Gücünü kanun, prosedür gibi biçimsel yapılardan alır. Gücünü kendinden ve içinde bulunduğu gruptan alır.

Yönetici ağacı düşünür; liderin bakış açısı daha geniştir, o ormanı düşünür. Liderin yöneticiye göre olayları daha kapsamlı düşünüp bir bütün olarak algıladığını söyleyebiliriz (Çelik, 2000:2).

Örgütler, başında bulunan bir yönetici ya da lider tarafından örgütün amaçları doğrultusunda yönetilirler. Yöneticinin yönetim bilgi ve becerisi örgütün yaşamasını ve gelişimini, değişikliklere uyumunu, verimliliğini etkilemektedir. Ayrıca, yöneticilerin yönetim becerilerinin yanısıra örgütsel önder (lider) olmaları da varsayılmaktadır (Erkuş, 1997.8).

Yönetici ve liderin ortak özelliği, ikisinin de başkalarını yönlendirme çabasında bulunmasıdır. İki kavramın birbirinden ayrıldığı nokta ise kullandıkları araçlardır.

Yönetici yetkisini, astlarını amaçlara doğru yönlendirmek için kullanır. Yetki; başkalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirme, emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır.

Lider ise, gücünü / izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanır. Yani yönetici, yetki; lider güç sahibidir. Lider, liderliğini sürdürebilmek için, izleyicilerinin amaçlarına hizmet etmek durumundadır. Her yöneticinin astlarını amaçlara yönlendirmek için yasal yetkisinin yanında yeteneğinin de olması aranır. Bu durumda yöneticilik ile liderlik özellikleri aynı kişide toplanmıştır. Lider kavramı, gerçek anlamı ile kullanıldığında ortada yasal bir yetki yoktur. Liderin yasal bir pozisyona gelerek

yönetme hakkını elde etmesi "liderliğin kurumsallaşması süreci" olarak ifade edilebilir. Örgütlerde artık hızla lider tipi davranışlar tercih edilmektedir. İnsanlar artık yönetilmek istememekte ve kendilerine yol gösterilmesini beklemektedir (Özalp-Koparal- Berberoğlu, 1996:122-123).

Lider ve yönetici arasındaki fark: Liderlik ve yöneticilik kavramları bir birine yakın görülmekle birlikte eşanlamlı sözcükler değildirler. Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler kurum içinde vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludurlar. Lider kendi koyduğu hedeflere hizmet eder. Yönetim kavramı ise durağandır; yalnız bugünle ilgilidir, sahip olunan vizyonu hayata geçirmekten sorumludur. Yönetici, gücünü yasa-yönetmelik gibi biçimsel yapılardan alır. Lider, içinde bulunduğu koşullar ve kişisel özelliklerinden alır (Baltaş, 2001, Marquis, Huston 1998, Yiğit 1996).

Davis liderlikle yöneticilik farkını şöyle ifade etmektedir: Liderlik yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlik yöneticiliğin bir alt sınıfıdır, liderlik yönetimin tümü olmamakla birlikte en önemli parçasıdır. Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, yasa v.b.) mekanik uymanın yanısıra bir etkileme gücünün, yeteneğinin varlığı gereklidir. Lider yönetici ancak etkileme özelliğiyle astlarının örgüte bağlanmalarını sağlayabilecek, bu bağlılığı kuvvetlendirecek ve örgütün amaçları doğrultusunda onları harekete geçirebilecektir. Bir yöneticinin lider olabilmesi için sadece yetkilere sahip olması yeterli değildir, aynı zamanda o yetkiyi kullanabilmek için beceriye de sahip olması gereklidir. Lider yönetici sağlanan başarıda maiyetinin katkısını vurgulayan ve onlarla paylaşan kişidir. Yönetimin amacı örgütü bir bütün olarak amacına ulaştırmaktır. Bunun için de örgütü yöneten kişinin liderlik özelliklerine sahip olması gereklidir (Ilgar, 2005:61-63).

Yönetim şekilleri, kültüre bağlı olarak çeşitlilik arzeder. Başarılı müdürler, farklı ortamlarda farklı takım üyelerini motive etmek için çeşitli yönetim teknik veya yöntemlerinin kullanılması gerektiğinin farkında olurlar. Başarı, tecrübelere dayalı olarak örgütün başta gelen ihtiyaçlarını görebilme/farkedebilme kabiliyetinden ibarettir. Buna ek olarak da örgüt yöneticisinin 1990'ların dinamik yapısına hızlı bir şekilde adapte olabilmesine bağlıdır. Bu durum biraz karışık gelebilir. Yapılması

gereken aktiviteler günden güne devamlı olarak değişiyorsa ve eski tecrübeler da bunu gösteriyorsa, neden değişmeyen-kalıcı yöneticilik becerilerine ihtiyaç duyalım. Güçlü bir lider, günün koşullarına adapte olandır (Fay,Dan, Brendan@compmore.net:200).

DeGrosky, Joseph Rost'un '21. Yüzyıl Liderliği' kitabına affen yeni lider imajını şöyle açıklamaktadır:

- Liderlik etkili ilişki kurmaktır; Yönetim otorite ilişki kurmaktır.
- Liderlik gelecek için vizyon geliştirmektir.
- Liderlik vizyon iletişimi kurar ve bu vizyona göre insanların enerjisini kullanarak yön çizer.
- Yönetim, kurallar koyar, otorite ve sorumluluk sahibidir.
- Liderlik insanlara enerji verir ve eski alışkanlıkların değişiminde yön çizer.
- Yönetim sonuçlara bakarak plan değiştirir ve problemleri çözer.
- Etkili liderlik olumlu/pozitif ve gerekli değişime fırsat verir.
- Yeterli/becerikli yönetim durumu ve standart sonuçları hemen farkederek.
- Liderlik ve yönetim farklı ve ayrı şeylerdir ama her ikisi de örgütün etkili olması için gereklidir(DeGrosky,info@guidancegroup.org,2008 penton media,Inc).

2.2.1. Okul Müdürünün Liderlik Becerisi

Yönetim liderlik gerektiren bir iştir. Liderlik bir etkileme yeteneğidir. Etkileme (liderlik) yönetim olayında ve özellikle eğitim yönetiminde çok önemlidir. Özellikle okul yöneticiliği yetkilerinden çok etkilerin ağır bastığı bir alandır. Liderliğin özünde etkileme, ikna ederek amaca ulaşma vardır. Yöneticinin liderliğinin önemi 'okulu müdür yönetir' sözü ile mevzuatta vurgulanmıştır. Bu söz ile kısaca eğitim kurumunda bütün yetki, sorumluluk, yönetme gücü gibi bütün özelliklerin müdürde toplandığı belirtilmiş, okulu yönetirken hangi dinamiklerden yararlanacağı kendisine bırakılmıştır (Ilgar, 2005:64).

Okul müdürü lider olduğuna (her yöneticiden liderlik yapması beklenir) göre liderlerin sınırlı alt branşlarla yetinmesi mümkün değildir. Uzmanlığa saygı

duyulmakla birlikte müdürün branşı yoktur. Ya da diğer bir deyişle müdür her branştan ilgisi kadar bilmek zorundadır. Çünkü müdür okulda okutulan bütün derslerin ve öğretmenlerin denetimin yapan, sicil veren kişidir (Ilgar, 2005:64).

Okul yöneticisi herşeyden önce üst'tür veya baş'tır. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi güç olmakla birlikte bazı yollarla sağlanabilir:

Bunlardan birincisi, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin gelişmesi gibi bazı idealler okul yöneticisinin liderlik görevlerinden bazılarını belirler. İkincisi, okulun amaçları ile üyelerinin gereksinmesini dengeleştirebilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesidir. Okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözebilecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Gerçek liderlik problemleri cesaretle karşılamak ve onları eğitim örgütünün yararına yöneltmekle olur. Eğitimde liderlik kendisini yetki, görev yürütme ve etki ile belli eder. Formal yetki (yasal yetki) yöneticiye ancak statü liderliği sağlayabilir. İnfomal yetki ise grupça verilir ki bu aslında yöneticiye bir tür liderlik görevi ve ünvanı verilmesidir (Ilgar, 2005:64-65).

Okul müdürünün temel amacı, okulu profesyonel bir şekilde idare etmektir. Okul müdürü, okulun vizyonunu ve genel hedeflerini belirleyen biri olmakla birlikte, okula yön veren lider bir profesyoneldir. Nitelikli bir okul müdürü, sadece bir idari işler yöneticisi değildir - hem liderlik, hem de yöneticilik becerilerine sahip olmayı gerektirir. Bir yöneticide bulunması gereken üç özellik yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisi (Açıkalın, 1994:39) biçiminde ifade edilebilir.

Müdürün rolü, okuldaki öğretimin etkililiğini artırmaktır. Açıkça okul müdürü, okulun öğretim lideridir. Öğretim lideri olarak okul müdürü, öğretimi geliştirmek için okulda bir vizyon oluşturmalıdır.(a.g.e.:4) Okulun vizyonu öğretmenlerle birlikte saptanmalıdır. Her öğretmen vizyonun ifade edilmesine ve paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasına katkıda bulunmalıdır. Ancak lider yöneticiler amaçlara dönük politikaları saptayabilir ve bunları gerçekleştirecek girişimde bulunabilir (Ilgar, 2005:64).

2.2.2. Lider Yöneticilik ve Nitelikleri

Günümüzde liderler ve lider yöneticiler, klasik yöneticilere göre farklı nitelik ve özelliklere sahiptir. Çünkü çağımız, örgütsel ve yönetsel bakımdan karmaşık ve bütünlüklü bir yapı arz etmektedir (Peker ve Aytürk, 2000: 55-61).

Lider yöneticilik, öğrenilebilen, bilimsel ve sanatsal boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koç'luk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanın gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir. Nitekim Leroy Eims'in de ifade ettiği gibi "lider, başkalarından daha çok şey gören, başkalarından daha uzağı gören ve başkalarından önce gören kişidir." Diğer yandan lider; eğilip birine yardım edemeyecek kadar büyük değildir, becerilerini başkalarıyla paylaşamayacak kadar bilmiş değildir. Kurallara uymayacak, yasalara boyun eğmeyecek kadar korkusuz değildir. Kaybetmenin ne gibi duygular getireceğini unutacak kadar kazanacak değildir. Lider; "Birlikte olağanüstü işler başarabiliriz." diyen kişidir (Eims,Leroy).

Liderlerin ve lider yöneticilerin genel nitelikleri ve özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Karizmatik olmak
- Misyon sahibi olmak
- Vizyon sahibi olmak
- Güçlü olmak
- Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak
- Hırslı ve heyecanlı olmak
- Etkili iletişim kurmak
- Üstün bir kişilik sahibi olmak; olgun ve dürüst olmak
- Pozitif(olumlu) olmak
- İnançlı olmak

Vizyon sahibi olmak: Etkili liderin, kendisini izleyenleri yönlendirmek için açık görüşe sahip olması gerekir. Açık görüş (vizyon), çalışanları olumlu ve istenilir biçimde geleceğe götüren lider imgesi ya da resmidir. Bu görüşün paylaşılması ile her düzeydeki çalışan; geleceği paylaşır, bunun anlamını kavrar ve bu hedef için enerji ve çabasını ortak çalışmaya katar. Lider anlaşılır bir görüş oluştururken iletişimden yararlanır. Liderin iletişim ve kişiler arası becerileri görüş oluşturmada ve kişileri etkilemede çok önemlidir. Bu tip liderlerle çalışanlar kendilerini güdülenmiş ve güvenli hissederler (Kawamoto, 1994).

Lider yönetici örgüt çalışanlarını güdüleme (motivasyon) özelliklerine sahip olmalıdır. Liderin; çalışanları örgüt ya da kurumun amaçlarına yaklaştıran, inandırıcı ve özendirici nitelikteki tüm eylem ve uğraşlarına "güdüleme" denir. Güdüleme; çalışanların beklenti ve gereksinimleri, amaçları, davranışları ve yeterlilikleri hakkında bilgi verilmesi ile ilgilidir (Koçel, 1993).

Çalışanların; hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme yollarıyla güdülenebilecekleri konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan liderlerin, örgütsel bütünleştirme ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir (Sabuncu ve Tüz, 1990).

Güdüleme, doğrudan gözlenemez, ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile dolaylı anlaşılır. Her davranışın bir anlamı vardır. Dolayısıyla liderlerin, çalışanların davranışlarını yorumlamaları ve bunun sonucunda onları güdüleyecek model ve yaklaşımlar geliştirmeleri gerekir. Araştırmalar, çalışanların kararlara katılımının, değer sistemlerine, zihinsel yapılarına ve güdülenmelerine olumlu etki ettiğini göstermektedir (Baltaş, 2001, Booher ve Watson, 1999).

Motivasyon ilişkilerinde liderlik ile yakından ilişkisi olan kişisel ihtiyaçlar önemlidir. Liderlerin görevlerinden biri ödül ve ceza ile insanları motive etmektir. Son zamanlarda yapılan araştırmalardan ortaya çıkan sonuç: 'sen ve ben ihtiyaçlarımıza cevap vererek birbirimizi büyük ölçüde motive edelim' görüşüdür. Lider olarak içimizdeki bu ihtiyaçları ve bizi nasıl etkilediklerini anlamak zorundayız. Böylece insanlarla çalışabilir ve onlara karşı durmazsınız (Adair, 1988:35-36)

İyi motive eden bir kişi olmak için zaman ve emek vermek gerektiği sürpriz değildir. Kendinizi motive edemezseniz başkalarını da motive edemezsiniz. Motivasyon üç boyutludur -kendiniz, örgüt çalışanları, örgüt- kişisel ilişkilerde olduğu gibi ben, sen ve biz. Kişisel ilişkilerin üç boyutunda olduğu gibi zaman, ilgi/dikkat ve çalışma, motivasyonun üç boyutunu oluşturur (Frazer- Robinson, 1999:13).

Örgütlerde iş doyumu kavramı örgüt çalışanlarının işlerine karşı gösterdikleri içsel bir tepkiyle ilgilidir. İş doyumu çeşitli şekillerde ifade edilmektedir. Çetinkanat'ın Locke'den aktarımına (2000:1) göre iş doyumu; "bir bireyin işini ya da iş ile ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesidir". İş doyumu iş durumuna duygusal bir tepkidir. Bu nedenle görülmez, ancak anlaşılır. İş doyumu genellikle çıktıların beklentileri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre belirlenir (Locke, 2000:1).

Eğer örgütünüz lider gelişimini de kapsayan başarılı bir çalışma yapmaya hazırsa, en iyi liderleri bulmaya başlayın ve uzun bir süre birarada tutun ki, geleceğin nesillerini nasıl yetiştireceklerini düşünsünler ve planlasınlar. O zaman ne yapmalı? Yapılması gereken şey: geleceğin liderlerinin nasıl olmaları, grupta nasıl davranmaları, nasıl bir yeteneğe sahip olmaları, grup lideri, birinci sınıf danışman veya lider oldukları zaman önceliklerinin nasıl değişebileceği gibi konuların açıkça belirlenmesidir. Pek çok insan geleceğin lideri için 'the 3 Cs' yani yetenek, kişilik ve zamanlama (zamanı iyi kullanma) gibi üç özelliği kabul etmeye başlamıştır (Blunt, 2005 GovLeadears.org).

Başarının yolları nelerdir? İyi yönetim, iyi sağlık gibi günlük yaşantımızın sonucunda ortaya çıkar. Başarılı motivasyonu sağlayan yöneticiyi yönlendiren nelerdir? Aşağıdaki bölümler: plan; öğretme; temsil etme; özgür düşünmeyi cesaretlendirme; takım kurma; dinleme; örnek olma; sorumluluk alma; başarıyı paylaşma günümüz iş dünyasında etkili lider olmanın önde gelen stratejileridir (Eade,algroup @adv.leadership.grp.com,2005 GovLeaders.org).

1-Plan yapma:

Plan yapma, etkili yönetimin en önemli ve en çok örtüşen yönü olabilir. Etkili yönetimin anahtarı planlarınızı geliştirmede yönetici olarak sizin yapacağınız işi en aza indirmektir.

2- Öğretici/öğretmen olmak:

Etkili katılımcı danışman olarak öğretmen, ileride olacakları gören, birlikte çalışırken size odaklanan bir rol modelidir. Böyle müdürler çalışanlarına devamlı olarak destek olur ve başarıya giden yolu bulmaları için yardımcı olurlar.

3- Temsil etme:

İyi bir temsilyetçi olmanın en kolay yolu, becerilerine güvendiğiniz insanları etrafınızda toplamak ve onlara iş yaptırmanızdır; yeteneklerini en üst düzeyde kullanmazsanız kendinizi aptal hissedersiniz. İnsanlar, onlardan çok şey beklediğinizi bilirlerse, bu beklentileri karşılamaya gayret gösterir ve beklenene ulaşmak için de çok çalışırlar. Çalışanlarınıza sorumluluk verin, gerekli kaynağı temin edin ve hata yaptıklarında cezalandırıcı olmayın.

4- Özgür düşünceyi cesaretlendirme:

Çalışanlarınızın problemleri ve çözümleriyle size ulaşmalarına cesaret verin. Sadece problemlerle size gelirse, durumu düzeltmeleri için fikirler veriniz. Önerilerini dinleyiniz, onları yönlendiriniz çözüme gitmeleri için onlara yardımcı olunuz.

5- Takım kurma:

Kendilerini takım kaptanı olarak görebileceğiniz kişilerle uyumlu çalışan birtakım oluşturun. Takım kaptanları, saygı duyulan ve özenilen rol model olurlar ve onlardan korkulmaz.

6- Dinleme:

Çoğu müdürler sürekli olarak iyi dinleyici olmaktan bahsederler , bu yönleri en başta gelen güçleridir. İyi bir dinleyici olmanın yararları sayısızdır. İletişimi geliştirir, verimi ve performansı artırır, takım ruhunu besler, güveni artırır, etkili motivasyon yönetimini oluşturur.

7- Örnek Olma:

İnsanlar, onlara ne yapmalarını söylediğiniz zaman pek öğrenmezler. Örnek olarak görürlerse daha çok öğrenirler. Şüphemiz varsa otokrat müdürlerin tartışmalarına ve çocuklarla mücadele edenlere sorun. Örnek oluşunuz sadece müdür olarak başarınızı değil aynı zamanda geleceğin temsilcilerine lider olmayı da öğretir. Bu nedenle daima iyi örnek olun.

8- Sorumluluk alma:

Yöneticiliğin en korkutucu tarafı başkalarının performansının sorumluluğunu taşımaktır. İnsanlar kendi yollarını çizerler ve hatalar yaparlar. Çalışanlarınız hatalarından dolayı size karşı sorumlu olurlarsa, siz de kendi yöneticinize karşı onların hatalarından sorumlu olursunuz.

9- Başarıları paylaşma:

Çalışanlarınızın, yanlış giden herşeyin sorumluluğunu kabul etmenin yanında, iyi giden herşeyin de katkılarıyla olduğunu bilmeleri gerekir. Alt kademede olanların başarılarından siz pay çıkarmayın ve her fırsatta başarılı olanların isimlerden bahsedin.

Colin Powell'in liderlere vermiş olduğu on sekiz maddelik öğütten birincisinde; 'sorumluluk taşımak bazan insanları kendinizden uzaklaştırmak demektir' deniyor. İyi liderlik yaparken grubun sorumluluğunu o derece taşırsınız ki bazı insanlar sizin hareketlerinize ve kararlarınıza karşı çıkar ve beğenmezler. Onurluysanız bundan kaçınmalısınız. Daha sonra herkese kendinizi sevdirmek için uğraşmak başarısızlığın

bir işaretidir. Bu nedenle sert kararlar almaktan uzak durun, sürekli beraber olacağınız insanları zora sokmaktan kaçının. Değişik performans gösterenlere farklı ödüller vermekten kaçının çünkü bazı insanların morali bozulabilir. Zor seçimleri erteleyerek/ihtimal ederek, kimseyi kızdırmayarak ve katkılarını dikkate almadan herkesi eşit ve güzelce değerlendirerek, personelinizin örgütte çok yaratıcı ve faydalı olmasını sağlamış olursunuz (Harari, 1996).

2.2.3. Okul Yönetimi ve Öğretimsel Liderlik

Moorthy'e göre öğretimsel liderliği ve yönetimi birbirinden ayırt etmek mümkün değildir. Okul yönetici iyi bir yönetici değilse, öğretimsel lider olamaz. Lider olabilen bir okul yöneticisi, öğretmenlerin beklentilerini karşılayabilmelidir (Moorthy, 1992). Öğretmen etkili bir okulda yönetilen astlardan biri olmayı istememektedir. Öğretimsel liderlik, bir yönetim uzmanı olmayı gerektirmektedir (Çelik, 2000:43).

Toplumun beklentilerini karşılayamayan bir okulun etkili bir okul olması mümkün değildir. Öğretimsel liderlik ile toplumsal değişme beklentileri karşılanabilir (Çelik, 2000:43).

Okul yönetiminde liderlik, önce sorunları gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir (Celep, 2002:297). Yönetici olarak okul müdürü gemiyi düzgün götürmeye çalışırken; öğretimsel lider, öğretim ve öğrenme üzerinde odaklanmalıdır (Çelik, 2000.43).

De Bevois'e göre, öğretimsel lider olarak okul müdürü, öğretmenler arasındaki grup ilişkilerini güçlendiren, eğitim ve okulun amaçlarını geliştiren, öğrenme için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlayan ve öğretmenleri denetleyip değerlendiren kişidir. Öğretimsel lider olarak okul yöneticisinin bir biriyle bütünleşen üç önemli rol boyutu vardır. Okulun misyonunu belirleme, öğretimsel programı yönetme ve okulun öğrenme iklimini geliştirme (De Bevois, 1984).

Manosse'ye göre (1984), okul yöneticisinin öğretimsel liderlik davranışları;

- kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi,
- öğretimsel lider olarak okul yöneticisi,
- iletişimci olarak okul yöneticisi,
- görünür kişi olarak okul yöneticisi şeklinde dört başlık altında incelenmiştir.

1.Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi;

Manosse'ye göre (1984) okulun vizyon ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak için gerekli toplumsal kaynakları sağlayan, bu kaynakları özenle bir araya getiren ve gerekli yapıyı kuran kişidir. Böylece öğretimsel etkililiği arttırmayı ve öğretici başarısını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar (Manosse, 1984).

Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisinin temel rolleri;

- Öğretimsel lider, zaman ve kaynakları etkili olarak kullanır,
- Lider değişmeye uygun bir iklim oluşturur,
- Öğretimsel lider, okul personelinin motive eder,
- Öğretimsel lider, okul personelinin kaynaklardan yararlanma konusundaki güçlü ve zayıf yönlerini bilir.

2.Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi;

Sınıftaki öğrenme ortamını geliştirmeye uğraşır. Öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, onların öğretim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını sağlar. Okul yöneticisinin buradaki en belirgin rolü daha iyi öğretim için olanak hazırlamaktır. Öğretmenleri dikkatli bir şekilde değerlendirir ve başarılı öğretmenleri ödüllendirir.

Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisinin temel rolleri;

- Etkili öğretimsel stratejiler geliştirir ve öğretmeni saygılı bir şekilde değerlendirir,
- Öğretmenleri, öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler,



- Öğrencilerin başarılarına yönelik öğretimsel konulara ilişkin bilgilerden doğrudan yararlanır,
- Personel değerlendirme politikalarını başarılı bir şekilde uygular,
- Öğretimsel programların uygulanmasında, öğrencinin öğrenme amaçlarının önemini bilir.

3. İletişimci olarak okul yöneticisi:

Okul yöneticisi iletişimci olarak herkesin paylaşacağı bir vizyon oluşturmalıdır. Okul yöneticisi, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen çevresel güçleri tanıma konusunda uzman olmalıdır.

İletişimci olarak okul yöneticisinin rolleri şunlardır;

- Öğretimsel lider çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir,
- Özlü ve açık olarak konuşur ve yazar. Güzel konuşma ve yazma becerisine sahiptir,
- Çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya çalışır,
- Sorun çözme tekniklerini öğrenerek, grubu hangi yönde hareket ettireceğine karar verir,
- Öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grubun sürecini yönetir,
- Bir grup üyesi gibi çalışır; grubun güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir. Kişisel ve grup hedeflerini birbiriyle bütünleştirir,

4. Görünür kişi olarak okul yöneticisi;

Sınıf ortamında ve koridorlarda öğretmen ve öğrencilerle etkileşimde bulunur. Okul yöneticisi, okul vizyonunun bir bekçisi olarak okulun her tarafında kendini hissettirir. Öğretmenleri sınıf ortamında formal ve informal olarak gözlemler ve etkisini onlar üzerinde hissettirir. Öğretmen ve öğrenci başarılarını dikkatli bir şekilde değerlendirir ve ödül dağıtıcı bir kişi olarak onların üzerinde güçlü bir etki oluşturur.

Gorton ve Schneider, okul yöneticisinin rolü konusundaki literatürün gözden geçirilmesinin şu altı temel rolü ortaya koyduğunu belirtmektedir(Gorton ve Schneider, 1991).

- * yönetici
- * öğretim lideri
- * disiplin edici
- * insan ilişkilerinde aracı (facilitator)
- * değerlendirmeci
- * uyumsuzluklarda ara bulucu

Görünür kişi olarak okul yöneticisinin temel rolleri şunlardır;

Öğretimsel lider toplum ve okul personeliyle işbirliği içinde okulun misyonuna uygun olarak açık amaçlar geliştirir. Okulun vizyonunu açık bir şekilde yansıtır, Smith&Andrews'e göre (1989) okulda veli, öğrenci ve öğretmen açısından öğretimsel lider her zaman hazır bulunan görünürdeki kişidir.

2.3. İletişim ve Örgütsel Açıdan Önemi

İletişim kısaca, "bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci" olarak tanımlanır. İletişimin gerçekleşmesi için olmazsa olmaz tek şey, iki sistemdir. Nitelikleri ne olursa olsun, iki sistem arasındaki bilgi alışverişine iletişim diyebiliriz. Alışveriş sözünden anlayacağımız gibi iletişimde bilgi akışının iki yönlü olması gerekir. Bir bilgi kaynağından tek yönlü bilgi iletimine "enformasyon"; karşılıklı bilgi alışverişine ise "komünikasyon yada iletişim" adı verilir (Akman, 1982:55). Bu ayrımı dikkate aldığımızda kişiler arasındaki bütün konuşmaları iletişim sayamayız. Yöneticiler, çalışanlara emirler verip, onların bu emirler karşısında gösterecekleri tepkiler ile ilgilenmezlerse, bu tavırlarını iletişim değil, enformasyon kabul etmek çok da yanlış olmaz.

İletişim; katılanların, bilgi-sembol üreterek birbirlerine ilettikleri ve bu iletileri anlamaya, yorumlamaya çalıştıkları bir süreçtir (Dökmen, 2000:321).

Williams ve Eggland iletişimi; anlaşılabilir mesajların alınması ve yollanması sanatı olarak tanımlamaktadırlar (Williams ve Eggland, 1991:4).

Diğer bir tanımda iletişim; bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi sürecidir ve temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsü olarak ifade edilebilir (Akat ve diğerleri, 2002:342).

Bir bireyin veya grubun, diğer birey veya grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir ögenin karşı tarafa ulaştırılması sürecini kapsayan iletişim örgütsel düzeyde; örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ve çevresi arasında devamlı bilgi, düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Özçelikay, 2002:51).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere iletişim tanımlarının tümünde ortak olan nokta bir etkileşimin varlığıdır. Bir örgütü en tepe noktadan en alt noktaya; en alt noktadan en üst noktaya bağlayarak yönetim sisteminin parçalarını harekete geçiren iletişim sürecinin etkin olması; açıklık, dikkat ve doğruluk gibi ilkelere bağlı bulunmaktadır (Önal, 1997:47-51).

Faaliyet alanı ne olursa olsun hiçbir örgütün iletişim olmadan gelişemeyeceği, hatta yaşayamayacağı araştırmacılar tarafından üzerinde durulan bir konudur (Ruler ve Lange, 2003:145). Diğer yandan iletişim olgusunun, kişisel, toplumsal ve örgütsel düzeyde giderek önem kazanması, iletişimin gerek araştırmacılar gerekse örgüt yöneticileri tarafından özel önem verilen, uzmanlaşmış yönetim alanı olarak ele alınmasında önemli ölçüde etken olmuştur (Ruler ve diğerleri; 2000). İletişim bir örgütün varlığının ve uzun vadede sürdürülebilirliğinin temelini oluşturan bir süreçtir ve bu süreç değişik yazarlar tarafından çeşitli şekillerde modellenmiştir de; ortak olarak gönderici(kaynak), göndericinin ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimi, mesaj, kanal, alıcı, geri besleme ve gürültüden oluşan döngüyü kapsamaktadır

(Eren2001:395). Söz konusu bu süreç ise, sözlü, sözsüz, yazılı ve empatik iletişim şeklinde olmaktadır (Dökmen, 2000).

Yalnızca haber ve mesaj alışverişiyle sınırlı olmayıp her türlü düşüncenin ve enformasyonun paylaşımı olan iletişimin gerek sosyal yönden gerekse örgütsel düzeyde bir çok işlevi vardır. Söz konusu bu işlevlerin başlıcaları olarak; enformasyon sağlama, motivasyon, tartışma olanağı yaratması, eğitim, kültürel gelişme, eğlence, entegrasyon işlevlerini saymak mümkündür (Özçağlayan, 1998:37).

Örgütsel düzeyde iletişimin, bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan oluşturmak, birleştirme, ikna etme gibi fonksiyonlarından söz edilebilir. Örgütsel iletişim, sayılan bu fonksiyonları yerine getirmek için kurulur (Saal ve Knight, 1988: 428). Aynı zamanda bu fonksiyonlar örgütsel iletişimin amacını da oluşturmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2002:143). Örgütsel başarının sağlanmasında önemli etkenlerden olan iletişimin örgütsel düzeydeki fonksiyonları dairesel biçimde şekil-1'de sunulmuştur.



Şekil-1: İletişimin Örgütsel Fonksiyonları

Kaynak: Joseph E. Chapeaux, Organizational Behavior, West Publishing Company, New York, 1996:369.

İletişim sürecinin istenilen düzeyde işlemesi hem örgüt içinde, hem de örgüt dışında bilginin paylaşılmasını olanaklı hale getirir. Örgüt içi bilgiler genelde,

organizasyonun; misyonunu, stratejisini, amaçlarını ve fonksiyonlarını ve politikalarını içerir. Örgütsel iletişimde geri bildirim, örgüt çalışanlarının işlerindeki performans ve iş kaliteleri hakkında bilgi sağlamada oldukça faydalı veriler içerir. Bu sayede, örgütte belirsizlikler azalır, performans düzeyi ve motivasyon kaynakları konusunda bilgi sağlanmış olunur. Fakat örgütsel amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunan tüm çalışanlar için bilgi ihtiyaçları farklılık gösterebilmektedir. Gereksinim duyulan bilgi, sadece üst düzey yöneticiler değil, orta kademe yöneticileri ve her ne kadar karar verici olmasalar da tüm çalışanları yakından ilgilendirir. İşte bu noktada, konumları ne olursa olsun örgüt çatısı altında çalışan tüm bireylerin ihtiyaç duyduğu bilgi iletişim sayesinde sağlanır.

“İletişim”, demokratik yönetimin bir gereğidir. Secker-Hudson’ın şu sözü bunu daha iyi belirtiyor: “Demokratik yönetimde, iletişim yolları kapandığı oranda, demokrasi de geriliyor demektir. İletişim, özgürce, sorumlu ve duyarlı bir yönetimden teşvik görüyorsa, demokrasi gelişecektir.”

Sosyal bilimciler ‘İletişim iklimi’ ifadesini, bir örgütte kişilerarası ilişkilerin kalitesini izah etmek için kullanmaktadırlar. İnsanlar birbirlerine saygı duyarlar mı? Birbirlerine güvenirler mi? Değer verildiklerine inanırlar mı? Bunları izah ederken hava metaforu iklimi kullanılmıştır. İşyeri atmosferi güneşli ve sakin, soğuk ve fırtınalı gibi ifadelerle izah edilebilir. Örgütler sağlıklı veya zehirli (kirli) iklimler yaratır; ama çevrede kişilerarası iletişimin (micro climates) yanında daha küçük iklimler de mevcuttur. Ör: her ikiniz de sıcak ilişkilerden hoşlandığınız halde, bir iş arkadaşınızla iletişiminiz buz gibi olabilir (Adler,Elmhorst, 1996:123).

Örgütün iklimi çoğu zaman örgüt çalışanlarının birbirleriyle veya yaptıkları işle ilgili düşüncelerinden ortaya çıkmaz. Aslında en kötü çalışma şartları altında: eski püskü, kötü döşenmiş ve çok az çalışanı olan bir işyerinde; kırsal kesimde mezarlık yanındaki bir gazetede çalışırken; veya hatta anayollarda temizlik yaparken olumlu (pozitif) bir iklim oluşabilir. Kısacası en rahat ve prestijli ortamlar agresif, kavgacı ve saldırgan kişilerin yarattığı iklimlerle kirlenebilir (Adler,Elmhorst, 1996:123).

İletişim iklimleri çeşitli mesajlarla yaratılırken ortak bir paydayı paylaşırlar. İnsanlar kendilerine değer verildiğine inanırlarsa olumlu iklimler oluşur, eğer takdir

edildiklerine inanmazlarsa da olumsuz iklimler meydana gelir. Araştırmacılar mesajları; değer verildiğini ifade eden duyguları onaylayan mesajlar ve değer verildiğini anlatamayan -değer verilmediğini gösteren- mesajlar olarak göstermişlerdir (Adler,Elmhorst, 1996:123).

2.3.1. Liderlikte İletişim Becerileri

Toplumsal yaşamın doğasında var olan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim; bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkileri amaçlayan bir olgudur. İyi liderler iyi iletişimcidirler. Liderler, karşısındaki kişi ya da gruba duygu ve düşüncelerini açık olarak ifade edebilir, aynı şekilde karşısındakinin de kendisini ifade etmesine olanak tanır (Marriner-Tomey, 1996, Türkmen, 1994).

Günümüz, teknolojisi ve yeni geliştirilen yönetsel zorunlulukların itici gücüyle giderek karmaşık hale gelen örgütler içinde bireylerin adeta kaybolduğu görülmektedir. Sonuçta örgütten fiziksel olmasa bile ruhsal anlamda kopmalara neden olan bu gelişmeler karşısında, bireyi yeniden kazanmanın etkili bir aracı olan iletişimden büyük ölçüde yararlanmak olasıdır.

Örgütler geliştikçe; iletişim, örgütün üzerinde en çok durması gereken sorun haline gelmektedir. İletişim olmadan örgütten söz edilemez, çünkü planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme gibi yönetsel işlevler ancak etkili bir iletişimle gerçekleşebilir (Marquis, Huston, 1998, Sabuncu ve Tüz, 1990). Liderler, örgütün işleyişini sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü oluşturan çeşitli bölümler ve ögeler, gerekse örgüt ve çevresi arasındaki bilgi ve düşünce alış verişini sağlayan iyi bir iletişimci olmalıdırlar.

Liderler bilgi, deneyim ve kabiliyetleri sayesinde uzmandırlar ve bu uzmanlıkları kendilerini çok kuvvetli yapar. Eğer üst düzey yöneticiler uzmanlıklarını ön plana çıkararak teşvik edici, katılımcılığın sağlandığı, yaratıcılığın ön plana çıktığı bir ortam yaratabilirse herkesin de başarılı olabileceği bir ortam doğar. Güçlü bir liderlik için çok etkin bir iletişim olması gerekir. İletişim yazma, okuma, dinleme ve

konuşma gibi pek çok faaliyeti içeren iki yönlü bir faaliyettir. Dinlemesini bilen yönetici sorunları ve ekibini daha iyi tanır ve sorunlara daha kolay çözüm bulur.

Heim ve Chapman (1997) Liderlik gücünü kişilik gücü, yetki ve bilgi olmak üzere üç kaynak olarak tanımlamışlardır (Heim ve Chapman, 1997);

Kişilik gücü: Kişilik gücünüzün potansiyelini anlamak için, diğer iki esas kaynağın, yetki ve bilgi gücünün de değerini kabul etmek gerekir. Kişilik gücünü ne kadar geliştirirseniz o kadar kuvvetli bir lider olursunuz. Başkalarından kendi görüşünüzü benimsemelerini isterken daha ikna edici olabilirsiniz.

Yetki (Nüfuz): Yetki, bulunduğunuz makamın ya da pozisyonun size sağladığı güç demektir. Bu güç bilgi veya deneyimlerle edinilemez. Yetki, makamı kim işgal ediyorsa ona aittir.

Bilgi gücü: Bilgi Gücü, belli bir konumda etkin davranışlar sergilemek için gereken beceri ve tekniklerin bilincine varmaktan kaynaklanır. Bilgi gücü personelin saygısını kazanmak için en iyi yoldur.

2.3.2. Örgüt İçi İletişim Sürecinin Önemi – Bu Süreçte Sözlü İletişim ve Yöneticinin Rolü

Örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreç olan örgütsel iletişimin, çalışanların belirlenen amaçlar doğrultusunda kendi rollerini gerçekleştirmeleri sırasında birbirleriyle kurdukları iletişim biçimini “örgüt içi iletişim” olarak tanımlamak mümkündür (Göral, 2002:133).

İş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada, yöneticilerin zamanlarının %75 ile %95’ini iletişim için ayırdıklarını belirtmeleri, iletişim

sürecinin yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi olduğunu ortaya koymaktadır (Batty, 1978: 85).

Söz konusu bu sürecin örgütsel açıdan önemini genel olarak şöyle maddeleştirmek mümkündür:

- Çalışanları işlerini yapabilecekleri bilgi ile donatmak, çalışanlar arasında koordinasyon sağlamak, onların performans ve iş tatminlerini sağlayacak değerler yaratmada iletişimin rolü oldukça fazladır.

- Örgütsel düzeyde iletişim, bizzat yönetimin temel fonksiyonları, planlama, örgütlenme, kadrolama, yönlendirme ve kontrol etme gibi fonksiyonlarıyla direkt ilgili olmakla birlikte çağdaş literatürde artık bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Çünkü, çevresel değişimleri izleme, zaman planlaması yapma ve karar verme gibi önemli örgütsel faaliyetler iletişim sayesinde yerine getirilir. Yine yetki verme, koordinasyon, örgütsel değişme ve gelişme, iletişimi gerektirir. Yani örgüt içerisindeki yaklaşık tüm yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde iletişim zorunlu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2002:48).

- Yine örgüt içerisinde sağlanan sağlıklı bir iletişim, hem motivasyonun hem de liderliğin temelini oluşturur. Bu husus, iletişim becerisini organizasyon yönetiminde, temel bir yönetici/liderlik becerisi olarak kabul edilmesini gerekli kılmıştır. Bundan dolayı, daha yüksek iletişim becerisi, daha yüksek yönetim becerisi; daha yüksek yönetim becerisi de daha yüksek sosyal uyum becerisinde önemli ölçüde bir avantaj teşkil etmektedir (Penley ve diğerleri, 1991:57).

İletişimin organizasyona sağlayacağı faydalar iletişim etkinliğinin örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesine bağlı olmakla birlikte, özellikle örgütsel yapı, örgüt prosedürü, bilgi teknolojileri kullanım amaç ve düzeyi ile örgüt içerisindeki üyeler arasındaki bireysel farklılıklar bu etkinliği informal düzeyde sekteye uğratabilmektedir. Bu da, iletilen bilginin, alıcıya ulaşmaması veya geç ulaşması; hiyerarşiden geçerken anlamını yitirmesi; beklenilen gibi tanımlanamaması; işe

yaramayan bilginin alınması, bilginin kaynağının bilinmemesi veya paylaşılmaması gibi olumsuz sonuçlara sebebiyet vererek örgüsel iletişimin istenilen etkinlikte olmasını güçleştirmektedir (Yazıcı, 2001:546).

İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici iletişim süreci ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar. Yöneticiliğin, yapısı itibarı ile sosyal bir olay olması bir takım ilişkileri gerektirir. Bu ilişki sürecinde yöneticinin, astına iş yaptırmayı, işi nasıl ve ne zaman yapacağını bildirmesi, motive etmesi vb. gibi unsurları seçeceği bir iletişim türü ile gerçekleştirilir.

Örgütlerde sözlü iletişim, yöneticiler tarafından sık sık kullanılan bir iletişim yöntemidir. Konuşarak bilgi aktarma, sürecini içerir. Yöneticiler yüz yüze ve telefonla görüşmeyi aynı anda geri bildirim izin vermesi nedeniyle tercih ederler (Lewis ve diğerleri, 1995:389).

Genel olarak en etkili iletişim biçimi sözlü ve yüz yüze olanıdır. Bunun nedeni alıcının da sadece duymakla kalmayıp, aynı zamanda göndericinin duygu ve niyetini, jest ve mimiklerini görebilmesidir. Yüz yüze iletişimde, anlaşılmayan yerler sorularak, kısa sürede pozitif veya negatif geri bildirim elde edilebilir (Can, 1997:253). Sözlü iletişimin örgütsel açıdan etkinliğini artıran bir diğer faktör de, iletişimin bozucu engellerinin önemli ölçüde ortadan kaldırılmasıdır (Tutar ve Yılmaz, 2002:52).

Daha çok yüz yüze görüşmenin hakim olduğu sözlü iletişim süreci mesajın, iletişimine jest ve mimik hareketleri gibi yüz ifadeleri ve beden dilini kullanma fırsatı vererek mevcut olandan daha fazla geri besleme bilgilerini sağlamak için avantaj sağlar (Hodgetts, 1997:275).

Örgüt içerisinde yöneticilerin işgörenlerle kurmuş olduğu sözlü iletişim biçiminin başarısı bu sürecin bilinçli bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Söz konusu bu iletişim sürecini yönetmek işgörenlerin karar alma süreçleri ve diğer işlevleri açısından temel öneme sahiptir. Bu, açık ve üretken bir ortamı gerektirir. Örgüt içerisinde böylesi bir ortam, yaratmanın en önemli yolu samimi denetimler

aracılığıyla işgörenlerin kendi süreçlerini yönetmesini sağlayabilmektir (Weiss, 1993: 85).

Yöneticiler, örgüt içerisinde bir takım iletişim faaliyetlerinde bulunurken, örgütsel yapıdaki tüm imkan ve olanakları dikkate almak durumundadırlar. Böylelikle organizasyon içerisinde işi etkileyen bütün faktörlerin farkında olunması mümkün olmaktadır. Yönetici örgüt içi iletişimde etkinliği sağlamak üzere mesajı oluşturan sembollerin bütün ilgililer tarafından anlaşılır olması için kullandığı dilin sade olmasına özen göstermeli ve anlaşılmayan hususları tekrar etmelidir. Çünkü iletişim sürecinde aşırıya kaçmamak üzere mesajın tekrarı süreçteki başarıya olumlu katkı yapacaktır.

İletişim sürecinde, yöneticinin astlarına eksik enformasyon sağlaması, ya da onların buna ihtiyacı olmadığını düşünmesi bu süreçteki önemli tuzaklardandır. Yine bilgi akışındaki bir başka ciddi sorun da; alt kademelerden gelen tepkilere dikkat edilmemesi ya da böyle bir tepki gösterilmemesidir. Oysa örgüt içerisinde daha destekleyici bir ortam yaratılması iletişim akışının daha iyi olmasını sağlayacaktır (Sayers ve diğerleri, 1993:225).

Diğer iletişim türlerinde olduğu gibi sözlü iletişimde de önemli bir etkinlik görevi gören iletinin (mesajın) nasıl söylendiği, en az ne söylendiği kadar önemlidir. Büyük yapıli organizasyonlarda etkili bir yüz yüze görüşme olanağı kısıtlı olduğundan, böyle durumlarda yönetici, toplantı, söylev ya da topluluğa hitap gibi yöntemlere başvurabilmektedir. Bu paralelde yönetici söz konusu bu iletişim yöntemlerinden hangisini seçerse seçsin iletişim kurmaya çalıştığı farklı kişilere göre kullanacağı en iyi yaklaşımı belirlemelidir.

Unutulmamalıdır ki; bir yöneticinin örgüt içindeki başarısı iletişim başarısıyla paralellik arz etmektedir. Çünkü iş, boşlukta yapılan bir süreç değildir; başka insanlardan bilgi almaya ve bilinenlerin onlarla paylaşılmasına ihtiyaç duyar. Bu mahiyette sosyal ve örgütsel yaşamda birlikte olunan, çalışılan, görüşülen, konuşulan

insanlarla etkili iletişim kurma, insan ilişkilerinde, sosyal ve yönetsel ilişkilerde başarılı olmanın temel yöntemidir (Peker ve Aytürk, 2002:90).

2.3.3. Okul Yönetiminde Etkili İletişim

John Adair'e göre etkili iletişim yönetim silahlarının en önemlisidir. İletişim becerileri liderlik etme, yönetme ve diğer insanlarla birlikte çalışmada çok gereklidir. İletişim sanatındaki becerilerimizi geliştirerek daha iyi bir yönetim tarzı yakalamış oluruz. Dört beceri: Konuşma, Dinleme, Yazma ve Okuma.

Adair diyor ki: Eğer diğer insanlara liderlik etmeye ve onları yönetmeye istekliyseniz, bu konulara gerçekten hakim olmalısınız. Çünkü iletişim liderliğin ikiz kardeşidir.

Etkili bir iletişimci olabilmek için, kişisel becerilerimize dair olan bir kavrayış ile gruplarda iletişimi idare etme kabiliyetinizi geliştirmeniz gereklidir. Ayrıca, astlar, üstler ve aynı konumdaki kişilerle olan iletişimdeki etkililiğiniz organizasyondaki bilgi ve fikir akışını ve organizasyonla beraber, doğal olarak organizasyonun müşterileri ile olan ilişkilerini de etkiler (Adair, 2003:2).

İletişim kurma genellikle niyet ve anlamı birlikte içerir. Daha kesin bir biçimde: İletişim esasen bir kişinin diğer kişiyle bağlantı kurma yoluyla kendini anlatmasıdır. İletişim anlamların insanlar arasında ortak sembollerin kullanılmasıyla yer değiştirdiği bir işlemdir (Adair, 2003:13).

Eğitim kurumları durağan örgütler değildirler. Amaçlarına hizmet edebildikleri sürece yaşamlarını sürdürürler (Hocan, 1999:72). Örgütlerin başarısı, örgütteki madde ve insan kaynaklarının iyi yönetilmesine bağlıdır (Varış, 1991:131). İnsanların, düşüncelerinin iyi ifade edilemediği ya da anlaşılamadığı duygusunu taşıdıklarını keşfetmek pek zor değildir (Keenan, Çev. Atayman, 1997:6).

Yöneticilerin, gerek iletişim araçlarından yeterince yararlanmaması, gerek iletişim araçlarını örgüte özgü biçimde kullanmaması; örgütte iletişim zayıflığına yol

açmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak sorunlar yaratmaktadır (Karakoç, 1990:181-201).

Kısacası iletişimden söz edebilmek için ortak bir platformda buluşmaya gerek vardır. Bu ortak platformda en az iki kişi, ortak paylaşım içinde iletişimi sürdürebilir (Baltaş, 1999:21).

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir (Aydın, 1998:152).

Eğitim örgütlerinin yapı ve havasında, informal iletişimin rolü daha önemlidir. Bu bakımdan, okul yöneticisi kişiler ve gruplar arası iletişimi dikkatle izlemelidir. Bunu yapabilmesi sosyal psikoloji, grup dinamiği ve grup davranışı gibi alanlarda bilgili ve becerili olmasını gerektirir. Okul içinde ve dışındaki iletişim çember ve akımlarına yabancı kalan yönetici, iletişimden önce ve sonra gelen diğer yönetim süreçlerini gerçekleştirmekte ya zorluk çekecek, ya da başarısızlığa uğrayacaktır (Bursalıoğlu, 1998:13).

Örgütsel haberleşmenin (iletişimin) önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine ve örgütlerde uyuşmazlıkların insancıl ilişkiler yöntemleriyle çözümlenmesine son zamanlarda verilen değere paralel olarak gittikçe artmıştır (Dicle, 1974:25)

Okul müdürleri liderlik özellikleriyle ortak hedef ve politikaları astlarıyla tartışmalı ve paylaşmalıdırlar. Çünkü bilgi güçtür ve paylaşıldıkça artar. Müdürler yönetirler. Yönetim kişisel güç ve etkiye dayalı bir süreçtir. Ama gerçekte personelin onayladığı müdür özellikleri ile aradıkları 'ideal' müdürün kesişmesi etkili bir müdür için gereklidir. İyi bir müdür açık, anlaşılabilir, arkadaşça, kararlı, prersoneline ve onların görüşlerine güvenen ve dürüst (gereksizce sır tutmayan) olan bir kişiliğe sahiptir. İyi iletişim kurması da önemlidir. Böylece personel müdürün ilişkilerinden olumlu (pozitif) yarar sağladığını hisseder (Forsyth, 2000:99).

Forsyth 'e göre (2000) çalışanlar kendilerini ekibin bir üyesi olarak hissettiklerinde yapabileceklerinin en iyisini yaparlar. Çalışanlar sizin için çalışmaktan çok, sizinle çalıştıklarını hissederlerse daha üretici olurlar. Okul Yönetiminde iletişim gereklidir. Bunun nedenleri şunlardır:

- 1- Örgütün amacı ile yönetsel uygulamaların sonucu arasındaki durumu karşılaştırmak için;
- 2- Yöneticinin doğru karar vermesini sağlamak için;
- 3- Örgütün gelecekle ilgili plan ve programlarını hazırlamak, yani o günkü gereksinmeler ile gelecek ile ilgili gereksinimleri tasarlamak ve saptamak için;
- 4- Örgütü denetleyerek, amaca kısa yoldan varabilmek için.

Forsyth 'e göre (2000): Okul müdürleri, örgüt içerisinde bir takım iletişim faaliyetlerinde bulunurken, örgütsel yapıdaki tüm imkan ve olanakları dikkate almak durumundadırlar. Böylelikle organizasyon içerisinde işi etkileyen bütün faktörlerin farkında olunması mümkün olmaktadır. Okul Müdürü örgüt içi iletişimde etkinliği sağlamak üzere mesajı oluşturan sembollerin bütün ilgililer tarafından anlaşılır olması için kullandığı dilin sade olmasına özen göstermeli ve anlaşılmayan hususları tekrar etmelidir. Çünkü iletişim sürecinde aşırıya kaçmamak üzere mesajın tekrarı süreçteki başarıya olumlu katkı yapacaktır. Bu amaçları kısaca "yönetimi gerçekleştirmek" biçiminde de belirtebiliriz. Bu nedenlerle, iletişim, yöneticinin asıl ödevleri arasında yer almıştır.

"İletişim" ile "eşgüdüm" arasında -yönetimin diğer öğelerinde olduğundan- daha fazla ilişki vardır. Her ikisinin, birbirinin yerine kullanıldığı da olur. İletişim, "eşgüdüm" ün belki biçimsel yönüdür. Bir amirin örgütüne yazdığı bir genelge, bu genelgeye yanıt niteliğinde alt makamların hazırladığı yazı, veya rapor, inceleme ve araştırma yazıları, hep birer iletişim araçlarıdır.

İletişim, hem yazılı hem de sözlü olabilir. Örgütün en alt basamaklarında duyulan herhangi bir gereksinmenin, yukarıya rapor edilmesi de bir iletişimdir. Örgütte iletişim, iş bölümüyle birlikte başlar. Birinin yaptığı ya da yapacağı işten diğerinin haberi olmazsa, örgüt amacına ulaşamaz. Bu nedenle, yöneticinin yapacağı işlerden biri de örgütte iyi bir "iletişim düzeni" ni kurmaktır.

İnformal iletişim de formal iletişim kadar önemlidir. İyi bir müdür sadece tartışarak ve memo (demotive eder) göndererek personelinin bilgilendirmez, çalışma ortamını eğlenceli bir hale getirir. Çalışma ciddi bir iştir ancak çalışma ortamı sıkıcı da olmamalıdır. Çoğu insanlar işlerinde başka yerlerde harcadıkları zamandan daha çok vakit harcarlar; eğlenmek ve mutlu olmak isterler, bunun farkında olan müdürler personelinin daha fazla motive derler (Forsyth, 2000:101).

Örgütte iletişimin gördüğü iş, organizmada kan dolaşımının gördüğü işe benzetilir. Örgütteki iletişimin bundan daha fazla olan bir yanı da, diğer örgütlerle ve kamuoyu ile olan ilişkilerdir. Bir örgüt bu iletişim biçimlerine yer vermeyecek olursa, zamanla varlığını yitirir.

Bir insan için duyu organları ve sinir sisteminin anlamı ne ise, bir örgüt için iletişim araçlarının ve iletişim ağının da anlamı odur. İnsan nasıl bunlarsız yaşayamaz ise, bir örgüt de bunlarsız yaşayamaz. Okul için iletişimin önemini ikiye katlayan neden, öğretimin de iletişime dayanmasıdır. Eğitim, bir iletişim sürecidir. Etkileşimin aracı ise iletişimdir. Bu yüzden okulda iletişim süreci, hem yönetim hem de eğitim için temel gereklilik olmaktadır. Okulun, toplum içindeki konumu, iletişim yapabildiği alanla sınırlıdır. Bir okul, iletişimle nereye kadar ulaşabiliyor ise, o kadar bir alanı sınırları içinde sayabilir. İletişim, yalnız okul içinde değil aynı anda okul dışında da yönetimin etkili olması için gerekmektedir.

2.4. Okul Yöneticisi (Müdür) - Öğretmen İletişimi

Bir lise içerisindeki yönetici-öğretmen iletişiminin niteliği, okul amaçlarının gerçekleştirilme derecesi ile öğretmen-öğrenci iletişimini doğrudan veya dolaylı biçimde etkilemektedir. Bir örgütte, farklı gruplar arasındaki iletişimi, örgütün genel iletişim yapısından soyutlamak olası değildir. Eğitim örgütünde, demokratik bir hava yaratabilme ve amaçları en etkili bir biçimde gerçekleştirebilme, yönetici-öğretmen ve buna bağlı olarak öğretmen-yönetici iletişimine, yani çift yönlü iletişime bağlıdır. Yönetim süreci olarak iletişim: bilgi ve anlayışın bir bireyden diğer bireye geçirilme sürecidir (Davis, 1992:504).

İletişim süreci; kaynak, verici, kodlama, kanal, alıcı, kod çözümü ve geri beslemeden oluşmaktadır (Reitz, 1977:942).

İletişim sürecinde iki temel öge: bilgi veren ve alandır. Ancak iletişime yön veren ve kurulacak iletişimin niteliğini belirleyen en önemli öge bilgiyi aktarandır. Bir örgütte, iletişim sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kimse yöneticidir. Çünkü örgütün kendisine verdiği yetkiye dayalı olarak alt kademedeki personeline göre daha etkin bir konuma sahiptir. Gerek bilgiyi aktaranın, gerekse alanın sahip olduğu bilgi, beceri, tutum ve amacı bilginin doğru bir biçimde algılanmasını etkileyebilmektedir. İletişimin başlıca amacı; politik kararları etkilemek, geri besleme sağlamak ve örgütteki gelişmeler hakkında personele sürekli bilgi vermektir (Bursalıoğlu, 1979:152)

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algılama ve beklentileri ile ilgili değişik görüşler mevcuttur. Davis' e göre; grup çabası için gerekli olan bilgi ve anlayışı geliştirmek, güdülenmek, işbirliği ve iş doyumu için gerekli tutumları sağlamaktır (Davis, 1982:508). Bir örgütte yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim örgüt amacını gerçekleştirmeye, aşağıdan yukarıya doğru olan iletişim ise personel gereksinimini karşılamaya dayanmaktadır. Bu bağlamda örgüt amacının gerçekleştirilmesi ile personel gereksiniminin karşılanmasında çift yönlü iletişimin önemi artmaktadır.

Eğitim örgütünü diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliklerden birisi de tüm personelin mesleki bilgi ve beceriye sahip olmasıdır (Bursalıoğlu, 1979:51; Kaya, 1985:378).

Bu nedenle aynı meslekten gelen bireylerin karşılıklı iletişimde bulunmaları daha kolay olmaktadır. Çünkü verici ve alıcının aynı bilgi ve beceriye sahip olması, verilen bir emrin veya bilginin daha doğru biçimde algılanmasına olanak sağlar. Diğer taraftan bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe beklentisi de yükselir (Onaran, 1975:145).

Yani, yüksek bir eğitime sahip olan bir bireyin sorumluluk üstlenme ve gereksinimlerini karşılamak isteği artar. Orta okuldaki öğretmenlerin en azından üniversite düzeyinde bir eğitime sahip olmaları nedeniyle, iletişim sürecinde

gereksinimlerine yönelik istek ve önerilerini yöneticiye iletme beklentisini taşırlar. Sağlıklı bir iletişim ortamı için sorumlulukların verici ve alıcı arasında eşit olarak paylaşılması gerektiğinden, en doğru çözüm yolunun ne olduğu konusuna tek tarafın beklentisine göre davranılmamalıdır (Ergüden, 1989:71).

Öğretmen-öğrenci iletişimi üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına karşın, yönetici-öğretmen iletişimi ile bunlar arasındaki çift yönlü iletişimi inceleyen bir araştırmanın yapılmadığı gözlenmiştir. Öğretmen-öğrenci iletişimini inceleyen araştırmalarda; sınıf içi iklimin öğrenci beklentilerine uygun olmamasının, öğretmen-öğrenci iletişimini olumsuz yönden etkilediğini (Açıkgöz, 1989:98); yönetici ve öğretmenlerin demokratik tutum ve davranışa sahip olmaması nedeniyle öğrencilerin, öğretmen ve yöneticilerle sağlıklı iletişim kuramadıkları (Bayraktar, 1991:3); öğretmen-öğrenci iletişimde öğretmenlerin öğrenci beklentilerine uygun bir davranış göstermedikleri (Bolat, 1990:199) sonuçları elde edilmiştir.

İnsanlar yaptıkları faaliyetlerle ilgili takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar. Her normal insan da bunu ister. İnsanların kendilerine duydukları güven ve saygının gelişmesi buna bağlıdır. Bu etkiler gelecek için güçlü motivasyon faktörleridir (Bentley, 1999:179).

Öğretmen ve yönetici arasındaki karşılıklı güvene dayalı olarak kurulacak bir iletişim, okul yöneticisinin daha kolay öğretmenlik rolünü oynamasına yardımcı olur (Çelik, 1999:123).

Motivasyon, bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir (Düren, 2000:104). Akat'a (1984:175) göre motivasyon; ferdi veya fertleri belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır.

Günümüze kadar motivasyon ve iş doyumu konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Eryılmaz, 1987; Kinman & Kinman, 2001; Türe, 1993; Sabancı, 1994; Özdemir, 1989; Çetinkanat, 2000; Kuruoglu, 1995; Sancar, 1996; Rowley, 1996).

Bunlardan bazıları şöyle açıklanabilir: Sabancı (1994), tarafından yapılan "Eğitim Yönetiminde Çift Yönlü İletişim Yönetilenleri Motivasyon ve İşdoymu Bakımından Nasıl Etkilemektedir?" isimli çalışmada, iletişimin yönetim süreçleri ve motivasyonla bağlantısı incelenmiştir. Araştırma sonucunda çift yönlü iletişimin, yönetilen ve yöneticiler açısından önemli olduğu ayrıca çalışanların iş doymu ve motivasyonunu önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Rowley (1996), "Motivation and Academic Staff in Higher Education" isimli çalışması sonucunda motivasyonu en çok etkileyen değişkenlerin ekonomik ödüller, öğrenme kültürü ve yüksek eğitim, personelin tecrübesi ve rollerin farklılığı, kişisel özerklik ve örgüt kültürü olduğunu tespit etmiştir.

Eğitim örgütlerinde verim makine ile değil insanla gerçekleştirilmektedir. Bu verimin yaratılmasında insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır. Yorgun, kırgın, küskün insanlar verimli olamazlar (Alıç, 1996:17). Duyarsız ve çoğunlukla da yetersiz olarak nitelendirilen yöneticilerin, öğretmenlerin de bireysel gereksinimlerinin olabileceğini anlamakta güçlük çektikleri bilinmektedir (Aydın, 1986:94).

Okutan'ın (1989) ortadereceli okul müdürlerinin insan ilişkilerindeki yeterlikleri konulu araştırmasında 1. Okul müdürlerinin öğretmenlerin her zaman güçsüz ve zayıf yönlerine dikkat çektikleri, 2. Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı zaman zaman öfkelenedikleri ve onları azarladıkları, 3. Okul müdürlerinin öğretmenleri kendi akranları gibi görmediği, onlara üstten baktıklarını tesbit etmiştir (İlgar, 2005:118).

Okul yönetiminde iç ve dış öğelerin birbirleriyle uyumlu olması hepsinin verimliliğini mutlak surette artıracaktır. Aslolan herkesin kendi işini ve görevini tam olarak yapmasıdır. Öğretmenler pek çok konuda yönetim süreçlerine katılmak durumundadırlar. Öğretmenlerle yöneticiler arasındaki ilişkiler okulun psikolojik havasını (onların moralini) önemli ölçüde etkilemektedir. Yani öğretmen ile yönetici (müdür) arasındaki ilişkiler olumlu, yapıcı ve geliştirici olduğu sürece okulun psikolojik ortamı da olumlu olacaktır. Öğretmenlerin pek çok konuda okul yönetimine katkıda bulunması mümkündür. Özellikle bu katkı okulun amacına ulaşması açısından çok önemlidir. Öğretmenlerin okul yönetimine yapabilecekleri katkıları şöyle sıralayabiliriz (İlgar, 2005:97-98):

- Okulda düzenlenen her türlü etkinliklerde yardım,
- Okulun dışı tanıtımında örnek olmak suretiyle aktif tanıtım,
- Nöbet konularında titizlik göstermek,
- Okul yönetimini yapıcı bir biçimde eleştirmek,
- Kendilerini ilgilendiren konularda -mevzuat konusu- tam bir bilgi sahibi olma ve mevzuata uygun davranma,
- Disiplin problemleri ortaya çıkarabilecek uygulamalardan kaçınma, etkenleri yok etme, kolaylıkla çözülebilecek problemleri yerinde ve zamanında doğru bir şekilde çözme, çözemediklerini idareye bildirme

2.5. Eğitim Yöneticisinde (Okul Müdürü) Bulunması Gereken İletişim Becerileri

Follet'e göre iyi bir yönetici, personelde birinin emrinde çalışma duygusu yerine, birisiyle birlikte çalışma duygusu yaratan kimsedir (Bursalioğlu,1979, s. 34). Bunu sağlamanın en önemli koşullarından birisi de personel ile işbirliği yaparak aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimin gelişmesine olanak sağlamaktır. İletişimde vericinin alıcıyı etkilemesi söz konusu olduğundan, çift yönlü iletişimle yönetici ve öğretmen karşılıklı olarak birbirini etkilerler. Bu ise belli ölçüde de olsa yöneticinin alacağı kararlarda öğretmen görüşlerini de dikkate alması söz konusu olabilir.

Yöneticinin personel ile kuracağı iletişimin etki derecesi; personelin gereksinme duyduğu bilgileri personele iletme, olumlu bir iletişim geliştirme, başkalarının güvenini kazanma yeterliğine bağlıdır (Oavis, 1982:538). Bir eğitim yöneticisinin öğretmen ve diğer personeli etkileme derecesi; öğretmen veya diğer personelin düşünceleri hakkında bilgi sahibi olmasına ve davranışlarını kestirebilmesine dayanır (Bursalioğlu, 1979:150).

Bir yöneticide bulunması gereken yeterlikten birisi de insan ilişkileri yeterliğidir

(Eren, 1984:371). Bu yeterlik eğitim yöneticileri için daha da önemlidir. Çünkü eğitim örgütü açık sistem özelliğine sahip olduğundan, eğitim yöneticisi, örgüt içindeki personelin yanısıra, örgüt dışındaki farklı grupları ile çok iyi ilişki kurmak zorundadır.

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

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

Öğretmenlerin motivasyonunu ve moral düzeyini artırmada anahtar faktör, okulda etkililiği sağlamaktır. Okul yöneticisi, öğretmenleri işbirliğine ve sınıflarında eğitimin kalitesini artırmaya yönlendirmelidir. Öğretim sorumluluğunu artırmak, iş kaybını azaltmak, nesnel standartlar geliştirmek ve grupları cesaretlendirmek, başarılı olmak için gereksinim duyulan temel alanlardır. Okul yöneticileri, okullarında üst birimlerle alt birimler arasında bir bağ oluşturmalıdır. Etkili yönetimde liderlik ve iletişim, okulda öğretmen kalitesinin ve etkililiğinin artmasına yardımcı olabilir (Sheridan, Rice, 1991).

“Okul yöneticileri okulun geleceğine yönelik bir vizyona sahip olmalı ve sürekli olarak bu vizyona ulaşmaya yönelik çaba harcamaları gerekir. Okul müdürlerinin rehberliğinde okul personeli tarafından ortaklaşa geliştirilmiş yazılı bir vizyon ifadesi olması gerekir. Böylece okulun nereye gittiği hakkında okul çapında bir uzlaşma sağlanmış olur ve okul müdürleri hedefe ulaşmaya yardım etmeye çalışır.” (Aytaç, 2000:91)

Yöneticinin rolü, okuldaki öğretimin etkililiğini artırmaktır. Açıkça okul yöneticisi (Müdür), okulun öğretim lideridir. Öğretim lideri olarak okul yöneticisi, öğretimi geliştirmek için okulda bir vizyon oluşturmalıdır (a.g.e.:265). Okulun vizyonu öğretmenlerle birlikte saptanmalıdır. Her öğretmen vizyonun ifade edilmesine ve paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasına katkıda bulunmalıdır.

2.6. İlgili Araştırmalar

2.6.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

2000-2001 öğretim yılında okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin görev alanlarına göre algılarının incelendiği araştırmanın evrenini, Eskişehir ili Belediye sınırları içinde bulunan 97 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 2714 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 10 okulda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Ulaşılabilen öğretmen sayısı 255 olup, bu sayı evrenin 9.39’unu oluşturmaktadır (Çubukçu,Z., Dündar, İ.,T.C. “MEB Yayınlar Dairesi Başkanlığı Teknikokullar”).

Yapılan araştırmaya göre; okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin görev alanlarına göre algılarında $\alpha = 0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark vardır ve görev alanlarına göre tüm öğretmenlerin, okul yöneticilerinin iletişim becerilerini hangi sıklıkta uyguladıkları konusunda aynı görüşe sahip değildiler.

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin görev alanlarına göre algılarının Tukey Testi sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin görev alanlarına göre, sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki fark değeri $-7,8374$ $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlıdır. Sınıf öğretmenlerinin algı ortalamaları, branş öğretmenlerinin algı ortalamalarından daha düşüktür. Buradan; sınıf öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin iletişim becerilerini, branş öğretmenlerine göre daha yetersiz gördüğü söylenebilir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin cinsiyetlerine, kıdemlerine ve bulundukları okuldaki hizmet yıllarına göre algılarında $\alpha = 0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Uygulanan varyans analizi sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre algılarında $\alpha = 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark olduğu ($p < 0,05$) ve öğrenim durumlarına göre tüm öğretmenlerin, okul yöneticilerinin iletişim becerilerini hangi sıklıkla uyguladıkları konusunda aynı görüşe sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre, Açıköğretim Fakültesi İlköğretim Öğretmenliği Lisans Tamamlama Programından mezun olanlarla, Eğitim Enstitüsü ve Diğer okullardan mezun olanların algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Sonuç olarak okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algıları, onların; görev alanlarına ve öğrenim durumlarına göre farklılık göstermekte olup, cinsiyetlerine, kıdemlerine, bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin her maddede algı ve beklentileri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerinde istenilen düzeyde olmadığı ortaya çıkmıştır.

Türkiye’de yapılan bir başka araştırma ile İstanbul Küçükçekmece ilçesinde yer alan ilköğretim okullarında çalışan okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır (Ege Eğitim Dergisi 2005 (6) 1: 61–80)

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilköğretim okulunda, 2005–2006 öğretim yılında görev yapan ilköğretim okulu müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Küçükçekmece ilçesinde bulunan dört farklı eğitim bölgesinde yer alan 38 ilköğretim okulunda görev yapan 38 ilköğretim müdürü ve 380 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda; yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışına ilişkin öğretmen algıları ve ilköğretim okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. İlköğretim okulu müdürleri, öğretmenlerin algılarına göre yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışlarını daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler. Araştırmanın bu bulgusu ile Aydın (1973), Üstündağ (1975), Yumurtacı (1984), Erkuş (1997), Zel (1999), Sinanoğlu (2000), Seçmen (2001), Akçay (2003), Çubukçu ve Dünder (2003), Kurt ve Terzi (2003) tarafından yapılan araştırmaların yöneticilerin çalışanların algılarına karşın kendilerinin liderlik davranışlarını daha fazla sergiledikleri bulguları ile paralellik göstermektedir. Bu paralellik kişilerin (özellikle de yöneticilerin) kendilerini olduklarından iyi gösterme çabaları olduğu düşünülmektedir. Yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışına ilişkin kadın öğretmenler ve erkek öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır.

Bu çerçevede elde edilen bulgular ile kapsam olarak Üstündağ (1975) ve Erkuş (1997)'nin bulguları ile örtüşürken Hofstede (1980)'nin Türkiye'de dâhil olmak üzere 40 farklı ülkede yaptığı araştırmaya dayalı ortaya koyduğu bayan çalışanların yapıyı kurma davranışı algılarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulgusu ile bu çalışma ve yukarıda araştırmalar ile çelişmektedir. Hofstede'nin yapmış olduğu araştırma genel bir araştırmadır. Ayrıca liderlik algıları kültürler arasında değişim göstermektedir. Türkiye'de yaygınlaşmaya başlayan bayan okul yöneticileri nedeniyle öğretmen algılarında fark çıkmaması ülkemiz için önemlidir. Yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışına ilişkin özel okullarda görev yapan öğretmenler ve kamu okullarında görev yapan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olduğu saptanmıştır.

Özel okullarda görev yapan öğretmenlerinin, devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışını daha fazla sergiledikleri görüşündedirler. Zel (1999) tarafından yapılan araştırmada özel sektör yöneticilerinin kamuda görev yapan yöneticilere göre liderlik davranışlarını daha fazla sergiledikleri sonucu araştırma bulguları ile örtüşmekle beraber Çemberci (2003) tarafından okul yöneticileri üzerine yapılan araştırma Zel (1999) tarafından yapılan araştırmaya oranla okul yöneticileri üzerinde yapılması nedeniyle daha fazla oranda örtüşmektedir. Özel okul yöneticilerinin seçim

kriterleri incelendiği zaman devlet okullarına göre daha kapsamlıdır. Bu gerçekten yola çıktığımız zaman özel okul yöneticisi olan kişilerin yöneticilik vasıfları yanında liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir. Bu beklentilerin ışığı ile araştırma sonuçları karşılaştırıldığı zaman sonucun beklenen bir durum olduğu düşünülmektedir.

Yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışına ilişkin sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır. Sınıf ve branş öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin algıları arasında Erkuş (1997) ve Çemberci'nin (2003) bulgularından farklı olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışına ilişkin bekâr öğretmenler ve evli öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır.

Çemberçi (2003) ve Akçay (2003) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları araştırma bulguları ile bire bir örtüşmektedir. Öğretmenliği bir boyut olarak ele alındığı ve eğitim fakültelerinin yapılandırılmalarına bakıldığı zaman sınıf ve branş öğretmenleri arasında fark çıkmaması normal bir sonuçtur. İlköğretim okulu müdürlerinin kişilik özelliklerinden askeri liderlik, kişisel uyum, şefkat ve gösteriş kişilik özellikleri daha fazla sergiledikleri, yakınlık, bağımsızlık, değişiklik ve oto kontrol kişilik özelliklerini daha az sergiledikleri saptanmıştır. Erkuş (2003)'un yapmış olduğu çalışma bulgularından Türk yöneticilerinin askeri liderlik ve gösteriş kişilik özelliklerini sergiledikleri sonuçları araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

İlköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenler tarafından algılanan yapıyı kurma liderlik davranışı ile başarma, gösteriş, ideal benlik, erkeksi özellikler ve kadınsı kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde orta kuvvette ve yakınlık ve ilgi gösterme kişilik özellikleri arasında ise negatif yönde orta kuvvette anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Çemberçi (2003)'nin yapmış olduğu çalışmasının bulgularından yapıyı kurma liderlik davranışı ile başarma, sebat ve ideal benlik kişilik özellikleri arasında kuvvetli bir ilişki saptamıştır. Bu sonuçlar ile araştırma bulguları kısmen örtüşmektedir. Yapıyı kurma liderlik davranışları incelendiği zaman "idealizm", "başarma", özelliklerin bu davranış ile ilişkili olduğu görülmektedir. Yani bulunan bu sonuçlar beklenen bir sonuçtur.

2.6.2. Türkiye Dışında Yapılan Araştırmalar

Bu araştırma, ABD Oklahoma Eyaleti Eğitim Ulusal Politika Kurulu tarafından 'Değişmekte Olan Okullarımız İçin Müdürler; Bilgi ve Beceriler' (1993) konusundaki çalışma kapsamındadır. Chance, Edward W. (1994) tarafından düzenlenen, 'sürekli değişmekte olan okullarımız için müdürler: okula yeni atanmış öğretmenlerin müdürlerini nasıl algıladıkları' konulu araştırmada; Amerika'nın Oklahoma eyaletinde, devlet okullarında göreve yeni atanmış toplam 270 ilkokul ve lise öğretmeninden 9 tanesi ile yapılan mülakatla müdürlerinin bilgi ve becerilerini algılamaları araştırılmıştır. Oklahoma devlet okullarında görevli müdürlerin bilgi ve becerilerinin öğretmenler tarafından algılanmasını belirlemek için (NPB) tarafından belirlenen 21 maddelik beceri ve bilgi ölçme anketi kullanılmıştır. Öğretmenler tarafından, müdürlerin becerileri dört performans; foksiyonellik, programlı olma, iletişim becerisi ve bilgi yönünden değerlendirilmiştir (Chance, Edward W.(Oct.1994), PH.D. Eduational Leadership and Policy Studies, College of Education, University of Oklahoma, Noman, Oklahoma).

Oklahoma eyaletinde araştırma yapılan okullarda göreve yeni başlamış öğretmenler müdürlerini, personel geliştirme, yönetim, kültürel çalışmalar, karar alma, örgütsel çalışmalar, öğrenci danışmanlığı, problem analizi ve çözümü gibi konularda oldukça etkili bulmuşlardır.

Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin müdürlerini algılamaları; müdürlerin yasalara itaat etme, temsiliyet, yazılı ve sözlü anlatım, eğitim yöneticiliği, liderlik ve sosyal ilişkiler açısından üst düzeyde olduğu görülmüştür. Bu da demektir ki, Oklahoma okullarındaki tipik bir müdür, enerjisini iletişim, yasalar ve okul idaresi üzerine yoğunlaştırmaktadır.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin algılamalarına göre; müdürlerinin iletişim, yasa/tüzükler ve liderlik alanlarında çok iyi oldukları ortaya çıkmıştır. İlkokul öğretmenleri müdürlerini yetenek ve bilgi yönünden en yüksek düzeyde algılarken, lise öğretmenlerine göre müdürlerin yetenek ve bilgi yönlerinin çok zayıf oldukları ortaya çıkmıştır.

Araştırma ya göre; kırsal kesimde görevli öğretmenler müdürlerini yetenek ve bilgi yönünden şehir içi okullarında görev yapan öğretmenlere nazaran daha az takdir etmektedirler.

Sonuç olarak, Oklahoma eyaletinde yeni görev almış öğretmenler, müdürlerini bilgi toplama, müfredat düzenleme, ölçme ve değerlendirme, motivasyon ve kişilerarası iletişim alanlarında normalin üzerinde kabul etmektedirler.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, uygulama ve verilerin analizi açıklanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma genel tarama modelinde yapılmıştır. Genel tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 1995:79). Oluşturulan anket örneklem grubundaki katılanlara uygulanarak yapıldığından bu araştırma genel tarama modelindedir.

Betimsel nitelikteki bu araştırma, araştırma kapsamına alınan okul müdür yardımcıları ve öğretmenlere ek:1'de sunulan anket uygulanarak, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcıları ile öğretmenlerin algıları saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada bağımsız değişkenler olarak müdür yardımcıları ile öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, branşları, kıdemleri ve bulundukları okuldaki hizmet süreleri kabul edilmiştir. 'Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlerin Algıları' anketini oluşturan 44 maddelik müdürün iletişim kurma özelliklerine yönelik becerilerin müdür yardımcısı ile öğretmen algıları ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, K.K.T.C. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı (MEKB) Genel Orta Öğretim Dairesi'ne bağlı Lefkoşa ilçesindeki genel liselerde, devlet kolejinde ve özel kolejlerde görev yapan müdür yardımcıları ile öğretmenler oluşturmuştur. Evreni oluşturan müdür yardımcıları ile öğretmenlerin bulunduğu genel liselerin sayısı 3, kolej sayısı 1, özel kolej sayısı 2'dir. Bu okullarda 25 müdür yardımcısı ve 515 öğretmen görev yapmaktadır. Böylece araştırmanın evrenini toplam 540 kişi oluşturmaktadır.

Tablo 3.1 Araştırmanın Evreni

OKULLAR	MD. YARD. SAYISI	ÖĞRETMEN SAYISI
Bülent Ecevit Anadolu Lisesi	5	65
Lefkoşa Türk Lisesi	6	83
20 Temmuz Fen Lisesi	3	46
Türk Maarif Koleji	5	81
Yakın Doğu Koleji	4	200
Levet Koleji	2	40
TOPLAM	25	515

Yukarıda bulunan okullara anket uygulaması yapılmıştır. Tabloda görüldüğü gibi araştırma evrenini oluşturan okullarda Bülent Ecevit Anadolu Lisesinde müdür yardımcısı kadrosu 5, öğretmen sayısı 65, Lefkoşa Türk Lisesi müdür yardımcısı kadrosu 6, öğretmen sayısı 83, Fen Lisesinin müdür yardımcısı sayısı 3, öğretmen sayısı 46, Türk Maarif Kolejinin müdür yardımcısı kadrosu 5, öğretmen sayısı 81, Yakın Doğu Koleji müdür yardımcısı kadrosu 4, öğretmen sayısı 200 ve son olarak Levet Kolejinin müdür yardımcısı sayısı 2, öğretmen sayısı 65 olarak belirlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi Lefkoşa ilçesinde bulunan 6 lise / kolejin müdür yardımcısı ve öğretmenleri oluşturmuştur. Bu okullarda görev yapan müdür yardımcısı ve öğretmenlere veri toplama aracı olarak 44 maddelik anket uygulanmıştır. Bu okullarda toplam 22 müdür yardımcısı ve 275 öğretmene veri toplama aracı uygulanmış olsa da verilen anketlere 5 müdür yardımcısı ve 70 öğretmenden tam yanıt alınmamıştır. Bunların içerisindeki 17 müdür yardımcısı ve 205 öğretmen anketi yönergeler göre doğru ve eksiksiz olarak doldurmuştur. Toplamda 222 adet anket istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Yönergeye uygun olarak doldurulan anketlerin başta dağıtılan toplam anket sayısına oranı ise % 74.74'dür. Yönergeye uygun olarak doldurulan ve değerlendirmeye alınan anketlerin toplanan anketlere oranı ise % 95.68'dir.

Tablo 3.2 Dağıtılan ve Dönen Anket Sayıları ve Oranları

	Dağıtılan Anket	Dönen Anket	Geçerli Anket	Dönüş Oranı %
Müdür yardımcısı	22	17	17	77.27
Öğretmen	275	215	205	74.54
TOPLAM	297	232	222	74.74

Yukardaki tabloda görüldüğü gibi dağıtılan anket sayısı müdür yardımcılara 22, öğretmenlere ise 275 olmak üzere toplam 297 olmuştur. Dönen anket sayısı müdür yardımcılarında 17, öğretmenlerde 215, toplam 232 olmuştur. Uygulanan anketlerden 222 tanesi yönergelerle uygun olarak doldurulduğu için 10 anket inceleme dışı kalmıştır. Uygulanan anketlerin müdür yardımcılarında dönüşü % 77.27, öğretmenlerden dönüşü % 74.54 oranında, genelde ise % 74.74 olmuştur. Müdür yardımcıları anket çalışmasını 17 katılımcı ve 7.7 yüzdellekle, öğretmenler ise 205 katılımcı ve 92.3 yüzdellekle temsil etmektedir.

3.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması

'Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlerin Algıları' adlı anket, Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Zühal Çubukçu'nun geliştirdiği ve yapmış olduğu bir araştırmada kullanmış olduğu 40 maddeden oluşan bir araçtır. Geçerlilik ve güvenilirliği yeniden sağlanan bu anketin kaynak gösterilmesi şartıyla kullanılma izni alınmıştır. Birden fazla seçenek içermesinden dolayı anketin 'Okulun amaç ve politikaları hakkında bilgi verir.', 'Okulda yapılacak olan değişiklikler (fiziki, yönetim, program vb.) hakkında önceden bilgi verir.' ve 'Çalışanların okulla ilgili dilek ve şikayetlerine gereken önemi verir.' gibi üç maddesinde seçenekler ayrılmış ve anket 44 maddeye çıkarılarak kullanılmıştır. Çalışmanın güvenilirlik katsayısı 0.964 olarak bulunmuştur.

Araştırmada müdürlerin iletişim becerilerinin müdür yardımcıları ve öğretmenler tarafından algılanmaları, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin cinsiyetleri,

yaşları, branşları, kıdemleri ve bulundukları okuldaki hizmet süreleri olmak üzere 5 bölümden oluşturulmuştur. Araştırmadaki veriler, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcıları ve öğretmenlerin algıları 44 maddelik veri toplama aracıyla elde edilmiştir. 5 boyutta ve 44 ifadeden oluşan ölçme aracındaki maddeler Likert tipi ölçeğe göre düzenlenmiştir. Ölçek, 'Kesinlikle Katılıyorum', 'Katılıyorum', 'Kararsızım/Farketmez', 'Katılmıyorum', 'Kesinlikle Katılmıyorum' biçiminde derecelendirilmiş ve en çok kabul edilen seçenektan en az kabul edilen seçeneğe doğru sıralanmıştır. Veri toplama aracı iki bölümden oluşmuştur. Veri toplama aracının 1. bölümünde müdür yardımcıları ve öğretmenlere ilişkin kişisel bilgilere ait 5 madde bulunmaktadır. 2. bölümde, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarını ölçmeye yönelik ifadeler yer almıştır (Ek:1)

Veri toplamak amacıyla anketin uygulanabilmesi için Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Genel Orta Öğretim Dairesi'nden uygulama izni alındıktan sonra (Ek:2) 01 Mart-01 Nisan 2009 tarihleri arasında evrendeki okullara gidilerek araştırmacı tarafından bizzat uygulanmıştır. Uygulamaya başlamadan önce yanıtlama oranının yüksek olmasını sağlamak amacıyla, okul müdür yardımcıları ve öğretmenlere sözlü ve yazılı açıklama yapılmış, araştırmının konusu ve amacı hakkında bilgi verilmiştir. Bakanlıktan alınan izin belgesi fotokopileri yöneticilere verilmek suretiyle okul müdürleri ve yardımcılarından yardım istenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Anketler üzerinde istatistiksel değerlendirmeler yapılmadan önce anketlerin müdür yardımcıları ve öğretmenler tarafından yönergeye uygun olarak cevaplandırılıp cevaplandırılmadığını belirlemek amacıyla tek tek gözden geçirilmiş, yönergeye uygun doldurulmayan veya eksik yanıtlanan veri toplama araçları değerlendirmeye alınmamıştır. Geçerli sayılan anketlerdeki verilerin çözümlenmesi bilgisayar ortamında SPSS 13.0 windows istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi ve yorumunda iki grubun karşılaştırılması durumunda t-Testi, grup sayısının daha fazla olduğu durumlarda tek boyutlu varyans (One Way Anova) analizinden yararlanılmıştır.

Müdür yardımcılarına yönelik anketlerin veri analizi ve yorumunda, anket sayısının az olmasından dolayı iki grubun karşılaştırılması durumunda Mann-Whitney U testi, grup sayısının daha fazla olduğu durumlarda ise Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Grupların karşılaştırılmasında anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır. Verilerin yorumlanmasında veri toplama aracındaki her maddeye ilişkin verilen değerler, o maddenin gerçekleşme düzeyinin göstergesi kabul edilmiştir. Ortalamaların yorumlanmasında ölçeğin seçenekleri, verilen puan ve puan aralıkları Tablo 3.3'te gösterilmiştir. Araştırma problemi ve alt problemlere uygun olarak aritmetik ortalama (X), standart sapma (Ss), t - testi (t), anlamlılık değeri (p), tek yönlü varyans analizi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Anket sonuçlarına göre veriler grafik ve pastalarla değerlendirilmiştir. Araştırmada sayılabilir veriler için frekans (n) ve yüzde değerleri kullanılmıştır.

Tablo 3.3. Kullanılan Derecelendirme Ölçeği

Verilen Puan	Seçenek	Puan Ağırlığı
1	Hiç Katılmıyorum	1.00-1.79
2	Katılmıyorum	1.80-2.59
3	Kararsızım/Farketmez	2.60-3.39
4	Katılıyorum	3.40-4.19
5	Kesinlikle Katılıyorum	4.20-5.00

Tablo 3.4. Müdür Yardımcılarının Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	F	%
Kadın	10	58.8
Erkek	7	41.2
TOPLAM	17	100

Araştırmaya katılan 17 müdür yardımcısının sorulara vermiş olduğu yanıtlara bakıldığında katılımcıların 10'unun (% 58.8) kadın, 7'sinin (% 41.2) ise erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5. Müdür Yardımcılarının Yaş Dağılımı

YAŞ	F	%
25 – 34	0	0
35 – 44	7	41.2
45 ve üstü	10	58.8
TOPLAM	17	100

Yaş dağılımına bakıldığında ise 25-35 yaş aralığında ankete katılan müdür yardımcısı bulunmadığı, 35-44 yaş aralığında katılımcıların sayısı 7 oranı % 41.2, 45 yaş ve üstü aralığında ise katılımcı sayısı 10 oranı % 58.82dir.

Tablo 3.6. Müdür Yardımcılarının Branş Dağılımı

BRANŞ	F	%
Sosyal Bilgiler:Toplam	4	23.5
a) Tarih	1	5.9
b) Coğrafya	1	5.9
c) Türk Dili Ed.	0	0
d) Yabancı Dil	2	11.8
Fen-Matematik:Toplam	8	47.0
a)Matematik	3	17.6
b)Fizik	2	11.8
c)Kimya	2	11.8
d)Biyoloji	1	5.9
Diğer (Beden Eğt, Bilgisayar v.s.)	5	29.4
TOPLAM	17	100

Tablo'da görüldüğü gibi, uygulanan anket sayısının az olmasından dolayı müdür yardımcılarının branş dağılımı analizinde branşlar arasında gruplandırma yapılmıştır. Tarih, Coğrafya, Türk Dili ve Ed., Yabancı Dil branşları Sosyal Bilgiler olarak; Matematik, Fizik, Kimya, Biyoloji branşları ise Fen–Matematik adı altında

toplanmıştır. Katılımcıların branşlarına bakıldığında ise Sosyal Bilgiler dalında Tarih 1, Coğrafya 1, Yabancı Dil 2 olmak üzere toplam 4 katılımcı oran % 23.5, Fen- Matematik dalında Matematik 3, Fizik 2, Kimya 2 ve Biyoloji dalında 1 olmak üzere toplam 8 katılımcı oran olarak % 47.0, Diğer olarak belirtilen alanda ise 5 katılımcı oran ise % 29.4'dür. Türk Dili ve Ed. bölümünden müdür yardımcısı katılımcı bulunmamaktadır.

Tablo 3.7. Müdür Yardımcılarının Yöneticilikteki Hizmet Süresi Dağılımı

Yöneticilik Süreleri	F	%
1-5 yıl	6	35,3
6-10 yıl	5	29,4
11 ve üstü	6	35,3
TOPLAM	17	100

Katılımcılardan 1-5 yıl arası müdür yardımcılığı görevi yapanların sayısı 6 oranı 35,3, 6-10 yıl arası yöneticilik görevi yapanların sayısı 5 oranı 29,4, 11 ve üstü müdür yardımcılığı görevi yapanların sayısı ise 6 oranı 35,3'tür. Tablo'dan da anlaşılabacağı gibi katılımcılar arasında göreve yeni atanmış ve kıdemli müdür yardımcılarının sayısı aynıdır.

Tablo 3.8. Müdür Yardımcılarının Bulunduğu Okuldaki Yöneticilik Hizmet Süresi Dağılımı

Okuldaki Yöneticilik Süresi	F	%
1-2 yıl	7	41,2
3-4 yıl	3	17,6
5-6 yıl	0	0
7 ve üstü	7	41,2
TOPLAM	17	100

Bulundukları okulda 1-2 yıl müdür yardımcılığı görevi yapanların sayısı 7 oranı 41,2, 3-4 yıl yöneticilik yapanların sayısı 3 oranı 17,6, 7 ve üstü müdür yardımcılığı

görevi yapanların sayısı ise 7 oranı 41,2'dir. Katılımcılar arasında bulunduğu olulda 5-6 yıl görev yapan müdür yardımcısı yoktur. Tablo'dan da anlaşılacağı gibi katılımcılar arasında göreve yeni atanmış veya kıdemli müdür yardımcılarının sayısı aynıdır. Yöneticilikteki hizmet sürelerinde olduğu gibi bulundukları okuldaki yöneticilik görev süreleri açısından da müdür yardımcılarının yeni atanmış veya kıdemli oluşları arasında sayı ve yüzdelik olarak fark yoktur.

Tablo 3.9. Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	F	%
Kadın	138	67.3
Erkek	67	32.7
TOPLAM	205	100

Araştırmaya katılan 250 öğretmenin sorulara vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında katılımcıların 138'inin (% 67.3) kadın, 67'sinin (%32.7) ise erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.10. Öğretmenlerin Yaş Dağılımı

YAŞ	F	%
24 ve altı	10	4,9
25 - 29	60	29,3
30-34	35	17,1
35-39	31	15,1
40-44	48	23,4
45-49	11	5,4
50 ve üstü	10	4,9
TOPLAM	205	100,0

Öğretmen katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında 24 ve altı aralığında ankete katılan öğretmenlerin sayısı 10 oranı 4.9, 25-29 yaş arası katılımcı sayısı 60 oranı 29.3, 30-34 yaş aralığı katılımcı sayısı 35 oranı 17.1, 35-39 yaş aralığındaki

katılımcıların sayısı 31 oranı 15.1, 40-44 yaş arası katılımcıların sayısı 48 oranı 23.4, 45-49 yaş aralığı öğretmen sayısı 11 oranı 5.4, 50 ve üstü yaş aralığında ise katılımcı sayısı 10 oranı 4.9'dur. Tabloya göre genç öğretmen sayısı ile ileri yaşlardaki öğretmen sayısı aynıdır. Katılımcıların yaş itibarıyla yoğunlaşmaları % 60 oranla 25-29 yaş aralığındadır.

Tablo 3.11. Öğretmenlerin Branş Dağılımı

BRANŞ	F	%
Sosyal Bilgiler: Toplam	113	55.12
a) Tarih	18	8,8
b) Coğrafya	15	7,3
c) Türk Dili ve Ed.	45	22,0
d) Yabancı Dil	35	17,1
Fen-Matematik:Toplam	64	31.21
a) Matematik	30	14,6
b) Fizik	13	6,3
c) Kimya	14	6,8
d) Biyoloji	7	3,4
Diğer(Beden Eğt, Resim, Müzük, Bilgisayar v.s	28	13,7
TOPLAM	205	100

Öğretmenlerin statüsünde katılımcıların branş dağılımına bakıldığında ise Sosyal Bilgiler dalında Tarih 18, Coğrafya 15, Türk Dili ve Ed. 45, Yabancı Dil 22 olmak üzere toplam katılımcı 113 oran % 55.12, Fen-Matematik dalında ise Matematik 33, Fizik 13, Kimya 14 ve Biyoloji dalında 7 olmak üzere toplam 64 katılımcı oran ise % 31.21, Diğer olarak belirtilen alanda ise 28 katılımcı oran % 13.65 olarak görülüyor.

Tablo 3.12. Öğretmenlerin Öğretmenlik Hizmet Süresi Dağılımı

Öğretmenlik Süreleri	F	%
1-5 yıl	61	29,8
6-10 yıl	46	22,4
11-15 yıl	30	14,6
16-20 yıl	44	21,5
21 ve üstü	24	11,7
TOPLAM	205	100,0

Öğretmenlerin hizmet süreleri tablosuna bakıldığında, yığılmanın 29.8 yüzdellekle 61 kişi olarak 1-5 yıl aralığında olduğu görülmektedir. 6-10 yıl aralığında sayı 46 oranı 22.4, 11-15 aralığında sayı 30 oranı 14.6, 16-29 yıl aralığında sayı 44 oranı 21.5, 21 ve üstü olarak belirlenen hizmet süresinde is sayı 24 oranı 11.7 olarak belirlenmiştir. Genç katılımcıların yaşları ile hizmet sürelerinin doğru orantılı olduğu görülmektedir. Diğer yaş grupları ile hizmet süreleri farklılık göstermektedir.

Tablo 3.13. Öğretmenlerin Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi Dağılımı

Okuldaki Hizmet Süresi	F	%
1-2	67	32,7
3-4	36	17,6
5-6	14	6,8
7 ve üstü	88	42,9
TOPLAM	205	100

Öğretmenlerin şu anda çalışmakta oldukları okullardaki hizmet sürelerini belirten tabloya bakıldığında ise; 1-2 yıl öğretmenlik görevi yapanların sayısı 67 oranı % 32,7, 3-4 yıl görev yapanların sayısı 36 oranı % 17,6, 5-6 yıl aralığında çalışan öğretmen sayısı 14 oranı % 6.8, 7 ve üstü görev yapanların sayısı ise 88 oranı % 42,9 olarak belirlenmiştir. Katılımcılar arasında bulunduğu okulda görev yapan öğretmen sayısının yoğunlaştığı grup, görev yılı itibarıyla % 42,9 olan 7 yıl ve/veya daha fazla aynı okulda çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete katılanların bulundukları okuldaki yöneticilik hizmeti süresi itibarıyla büyük çoğunluğu en az 7 yıl müdür yardımcılığı görevi yapmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti M.E.K.B. Genel Orta Öğretim Dairesi'ne bağlı Türk Maarif Koleji, Bülent Ecevit Anadolu Lisesi, Lefkoşa Türk Lisesi, 20 Temmuz Fen Lisesi ile özel Yakın Doğu Koleji ve Levent Koleji'nde görevli müdür yardımcıları ile öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerleri ile ilgili algılarını belirlemeye yönelik olarak üç alt probleme yanıtlar aranmıştır.

Bu bölümde, temel olarak ele alınan problemin çözümü ve araştırmanın alt problemlerine dayalı olarak toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, bulgulara ilişkin çizelgeler sunulmuş ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Çalışmanın güvenilirlik katsayısı 0.964 olarak bulunmuştur ($p < 0.01$).

4.1. Alt problem 1

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcıları ile öğretmenlerin algılarını tesbit etmek üzere uygulanan ankette kullanılan 44 maddenin frekans dağılımında müdür yardımcısı ile öğretmenlerin her bir madde ile ilgili ortalama puanlarını ve standart sapma değerlerini gösteren ayrı tablolar hazırlanmıştır. Öğretmen ve müdür yardımcılarının algıları değerlendirilirken, 5 puanla 'Kesinlikle Katılıyorum', 4 puanla 'Katılıyorum', 3 puanla 'Kararsızım / Farketmez', 2 puanla 'Katılmıyorum' ve 1 puanla 'Kesinlikle Katılmıyorum' şeklinde düşünülmüştür.

4.1.1. Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Müdür Yardımcılarının Algılarına Göre Bulgular ve Yorumlar

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcılarının algılarının aritmetik ortalama ($\bar{x}$) ve standart sapma (S_s) değerleri Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.1. Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Müdür Yardımcılarının Algılarının (X) ve (Ss) Değerleri

MADDELER	N	Mean (X)	(Ss)	MADDELER	N	Mean (X)	(Ss)
MADDE1	17	4,6471	,49259	MADDE23	17	4,3529	,86177
MADDE2	17	4,6471	,49259	MADDE24	17	3,8824	,92752
MADDE3	17	4,6471	,60634	MADDE25	17	4,7647	,43724
MADDE4	17	4,7647	,43724	MADDE26	17	4,4118	,79521
MADDE5	17	4,7647	,43724	MADDE27	17	4,1765	,95101
MADDE6	17	4,5882	,50730	MADDE28	17	4,4118	,71229
MADDE7	17	4,3529	,70189	MADDE29	17	4,3529	,70189
MADDE8	17	4,1176	,92752	MADDE30	17	4,3529	,93148
MADDE9	17	4,4706	,79982	MADDE31	17	4,2941	,77174
MADDE10	17	4,4118	,61835	MADDE32	17	4,4706	,62426
MADDE11	17	4,1765	,88284	MADDE33	17	4,4118	,79521
MADDE12	17	4,3529	,78591	MADDE34	17	4,6471	,49259
MADDE13	17	4,0000	,86603	MADDE35	17	4,5294	,51450
MADDE14	17	4,7059	,46967	MADDE36	17	4,4706	,62426
MADDE15	17	4,4706	,71743	MADDE37	17	4,4118	,71229
MADDE16	17	4,5294	,62426	MADDE38	17	4,5294	,62426
MADDE17	17	4,5294	,79982	MADDE39	17	4,3529	,78591
MADDE18	17	4,4706	,71743	MADDE40	17	4,6471	,49259
MADDE19	17	4,4706	,79982	MADDE41	17	4,4706	,71743
MADDE20	17	4,3529	,78591	MADDE42	17	2,8824	1,36393
MADDE21	17	2,3529	1,41161	MADDE43	17	4,4706	,51450
MADDE22	17	4,2941	,91956	MADDE44	17	4,5882	,61835

Tablo 4.1'de okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcılarının algıları ile ilgili aritmetik ortalama (x) ve standart sapma (Ss) değerleri verilmiştir. Tablo incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin birçok maddenin müdür yardımcıları tarafından her zaman algılandığı görülmektedir.

Müdür yardımcılarının, müdürlerinin 'İletişimi başlatıp, sürdürecekt yeterliğe sahiptir.', 'Okulda, gelecekte uygulanacak etkinlikler hakkında bilgi verir.', 'Yazılı anlatımda ana dilini hatasız kullanmaya özen gösterir.' gibi etkinliklere ilişkin algılamalarının % 47.64 ile 'Kesinlikle Katılıyorum' seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Müdürlerin bu etkinliklerinin yardımcılar tarafından en üst düzeyde algılandığı görülmektedir.

Müdür yardımcılar tarafından yine çok iyi düzeyde algılanan 'Okulun amacı hakkında bilgi verir.', 'Okulun politikaları hakkında bilgi verir.', 'Astları ile ilişkilerinde

‘İçten davranır.’, ‘İletişim etkinliklerinde kendine güveni tamdır.’ gibi maddelerin de % 46.47 düzeyinde ancak ortalama olarak biraz daha düşük algılandığı görülmektedir.

Müdür yardımcılarının algılamalarına göre; okul müdürleri iletişim kurmada kendilerine güveniyorlar, okul ile ilgili bilgileri yardımcılarıyla paylaşma becerisine sahiptirler ve ana dillerini hatasız kullanmada oldukça başarılıdır.

Tablo 4.1, müdürlerin ‘Çalışanların karara katılmalarına olanak sağlar.’, ‘Okulda yapılacak olan fiziki değişiklikler hakkında önceden bilgi verir.’, ‘Okulda yapılacak olan yönetimle ilgili değişiklikler hakkında önceden bilgi verir.’, ‘Çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkların çözüme kavuşturulmasında tarafsız olur.’ gibi etkinliklerinin, müdür yardımcıları tarafından yine ‘Kesinlikle Katılıyorum’ seçeneğiyle ancak daha düşük aritmetik ortalamayla algılandığını göstermektedir.

Tabloya göre; müdür yardımcıları tarafından, müdürlerinin ‘İletişim süreci sonunda, gerekirse tutumunda değişiklik yapar.’ etkinliğini % 38.82 ile ‘Katılıyorum’ düzeyinde algılanır. İletişimin karşılıklı bilgi alış veriş olduğu ve gerektiğinde iletişim sonunda tutumda değişiklik yapılması söz konusu olduğundan bu etkinliğin her zaman aralığında algılanması gerektiğini ortaya koyduğu düşünülebilir. Aksi durumda okul müdürünün müdür yardımcılarıyla iletişime girmesinin çalışanlar açısından önemini yitirmesine neden olabileceği söylenebilir.

‘İnformal iletişim kanallarından (söylenti, dedikodu, saptırma, vb.) etkilenir.’ Etkinliğini ‘Kararsızım/Farketmez’ seçeneğiyle %28.82 ile daha düşük düzeyde algılamaktadır. Müdürlerin iletişim kurarken bu şekilde bazan informal iletişim kanallarına başvurmalarının sakıncalı olduğu ve doğru karar almalarını olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

‘Yapılan çalışmalarda cezalandırmayı ön planda tutar.’ etkinliğinin ise müdür yardımcıları tarafından ‘Katılmıyorum’ şekliyle % 23.52 düzeyinde algılandığı görülmektedir. Bu durumda; müdürlerin ara sıra cezalandırmaya başvurdukları söylenebilir.

Bu değerlendirmeler ışığında müdür yardımcıları tarafından, müdürlerin bazı iletişim becerilerinin daha düşük düzeyde algılanmasına rağmen, genel olarak okulda yöneticiler arasında iletişim kurma ile ilgili önemli bir sorun olmadığı söylenebilir.

4.1.2. Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin ğretmenlerin Algılarına Göre Bulgular ve Yorumlar

Tablo 4.2. Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin ğretmen Algılarının x ve Ss Değerleri

MADDELER	N	(X)	(Ss)	MADDELER	N	(X)	(Ss)
MADDE1	205	4,5610	,61232	MADDE23	205	3,9317	,88850
MADDE2	205	4,3854	,77509	MADDE24	205	3,9463	,88675
MADDE3	205	4,2585	,89469	MADDE25	205	4,4000	,71811
MADDE4	205	4,3171	,84711	MADDE26	205	4,0927	,89453
MADDE5	205	4,3122	,72090	MADDE27	205	3,8732	1,00172
MADDE6	205	4,3122	,72090	MADDE28	205	4,2488	,82341
MADDE7	205	4,1951	,87502	MADDE29	205	4,0341	,94132
MADDE8	205	4,0537	,82963	MADDE30	205	3,9415	,98841
MADDE9	205	4,2976	,81303	MADDE31	205	4,1024	,84844
MADDE10	205	4,0146	,95731	MADDE32	205	4,2683	,88629
MADDE11	205	3,8537	,89555	MADDE33	205	3,8927	1,06098
MADDE12	205	4,0634	,88610	MADDE34	205	4,3756	,76080
MADDE13	205	3,8927	,97427	MADDE35	205	4,1854	,79507
MADDE14	205	4,1073	1,03289	MADDE36	205	4,2244	,71974
MADDE15	205	3,9463	,92992	MADDE37	205	4,1415	,78246
MADDE16	205	4,0390	,88475	MADDE38	205	4,1122	,87003
MADDE17	205	4,0780	,92554	MADDE39	205	4,0976	,85190
MADDE18	205	4,2000	,93095	MADDE40	205	4,1707	,78286
MADDE19	205	4,1707	,87174	MADDE41	205	3,9415	,86119
MADDE20	205	3,8195	1,04863	MADDE42	205	3,2927	1,27656
MADDE21	205	3,0585	1,21530	MADDE43	205	4,1561	,84889
MADDE22	205	3,8829	,91606	MADDE44	205	4,1512	,91906

Tablo 4.2’de öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algıları ile ilgili ortalama (x) ve Standart Sapma (Ss) değerleri verilmiştir. Tablo incelendiği zaman öğretmenlerin, okul müdürlerinin ‘Okulun amacı hakkında bilgi verir.’ maddesine ilişkin algılarında yığılmanın % 45.61 ile ‘Kesinlikle Katılıyorum’ seğeneğinde yoğunlaştığı, bunu ‘Yazılı anlatımda ana dilini hatasız kullanmaya zen gösterir.’ maddesi % 44 ile yine ‘Kesinlikle Katılıyorum’ seğeneğinin izlediği

görülmüştür. Müdürlerin bu faaliyetleri öğretmenler tarafından her zaman ve yüksek düzeyde algılanmaktadır denebilir.

Tabloya göre öğretmenlerin, müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili etkinliklerini algılamalarının; %38.53 ile 'Okulda yapılacak olan yönetimle ilgili değişiklikler hakkında önceden bilgi verir.', % 38.92 ile 'Daha çok duyu organına seslenecek şekilde sunu yapar', % 39.46 ile 'İletişimi sağlayacak çembersel iletişim sistemini kurar.', % 38.19 ile 'Yapılan çalışmalarda ödüllendirmeyi ön planda tutar.', % 38.82 algılama düzeyi ile 'Çalışanların okulla ilgili dileklerine gereken önemi verir.' gibi maddeler için 'Kararsızım/Farketmez' seçeneği kullanılmıştır. Algılamanın ortadan çok olduğu söylenebilir.

Tablo'da öğretmenler tarafından müdürlerinin 'İletişim süreci sonunda, gerekirse tutumunda değişiklik yapar.', 'Çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkların çözüme kavuşturulmasında tarafsız olur.', 'Çalışanlardan gelen her türlü tepkiye açık olur.', 'İlişkilerinde kişiler arası eşitliğe özen gösterir.' gibi etkinliklerin de 'Kararsızım/Farketmez' seçeneği ile yüksek düzeyde algılandığı görülmektedir.

Okul müdürlerinin yönetimle ilgili değişiklikleri öğretmenlere zamanında duyurması, çalışanların dileklerine önem vermesi ve aralarında çıkan anlaşmazlıkların çözümünde taraf tutmaması, iletişim için gerekli tutum değişikliği yapması gibi etkinliklerin öğretmenler tarafından algı dercesinin yüksek düzeyde olmasına rağmen 'Kesinlikle Katılıyorum' veya 'Katılıyorum' şeklinde olmamasından dolayı müdürlerin bu konulara gereken önemi vermedikleri söylenebilir.

Tabloya göre öğretmenler tarafından, okul müdürlerinin 'Yapılan çalışmalarda cezalandırmayı ön planda tutar.' etkinliği % 30.58 ile, 'Okul müdürlerinin 'İnformel iletişim kanallarından (söylenti, dedikodu, saptırma, vb.) etkilenir.' etkinliği ise % 32.92 ile 'Kararsızım/Farketmez' seçeneği kullanılarak orta düzeyde algılandığı görülmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin bazan cezalandırmaya önem verdikleri ve söylenti, dedikodu, saptırma vb. gibi informal iletişim kanallarına başvurdukları söylenebilir.

4.2. Alt problem 2

Müdür yardımcısı ile öğretmenlerin, okul müdürünün iletişim becerilerini algılamaları arasındaki farklılığın olup olmadığını anlamak amacıyla t-Testi uygulanmıştır.

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcıları ile öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı tablo 4.3.'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Müdür Yardımcısı ve Öğretmenlerin Algılama Ortalamalarının Karşılaştırılması

GRUP	N	Aritmetik Ortalama (X)	Standart Sapma (Ss)	Standart Error	t	Anlamlılık (p)
Toplam öğretmen	205	176,1073	24,81240	1,73297	-2.093	.038
Toplam md yard	17	189,1176	22,17229	5,37757		

(Ortalamalar arası fark 0.05 düzeyinde)

4.3'deki tablo incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcısı ile öğretmenlerin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen $t=2.093$, anlamlılık değeri 0.038 , $p < \alpha = 0.05$ olduğu için her iki grubun algılaması arasında anlamlı bir fark vardır. İki gruptan hangisinin algılama düzeyinin daha yüksek olduğunu tesbit etmek için ortalamalar karşılaştırılmıştır.

Tablo'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin algı ortalaması (176.107) müdür yardımcılarının algı ortalamasından (189.117) daha düşüktür. Bu bulgu; öğretmenlerin, okul müdürünün iletişim becerilerini müdür yardımcılara göre daha yetersiz gördüğü; müdürlerin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcılarının algılamalarının daha yüksek olduğu; müdürlerin iletişim becerilerine ilişkin algılama ile gruplar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Müdür yardımcısı ve öğretmenlerin, araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasındaki farkı bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucuna göre Tablo 4.3.'deki (t) ve (p) değerleri incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, müdürlerinin iletişim becerisi ile ilgili bazı maddelerin algılanmasında farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Müdürlerin iletişim konusunda, müdür yardımcısı ile öğretmenler üzerindeki ortak etkisinin farklı olduğu söylenebilir.

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi tüm katılımcılar arasında müdür yardımcılarının algılarının çoğunlukla 'Herzaman Katılıyorum' düzeylerinde dağılım gösterdiği, öğretmen algılarının ise çoğu zaman 'Katılıyorum' şeklinde ve daha düşük düzeylerde dağılım gösterdiği görülmektedir.

Bu durum da müdürlerin iletişim kurmada yeterli olma derecesine ilişkin müdür yardımcılarının algılarının ($X = 4,7647$), öğretmenlerin algılarına göre ($X = 4,3171$) daha yüksek olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinin iletişim başlatıp devam ettirebilme özelliklerine ilişkin müdür yardımcısı ve öğretmenlerin algıları farkı için Tablo 4.1. ve Tablo 4.2. incelendiğinde müdür yardımcılarının algılarının daha çok 'Kesinlikle Katılıyorum' düzeyinde dağılım gösterdiği, öğretmen algılarının ise en yoğun şekilde 'Katılıyorum' olmak üzere daha düşük düzeylerde dağılım gösterdiği görülmektedir.

Okul müdürlerinin gelecek faaliyetlerle ilgili iletişimde bulunma özellikleri incelendiğinde, gelecekte uygulanacak etkinlikler hakkında bilgilendirme ile ilgili iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcılarının algılarının ($X=4,7647$), öğretmenlerin algılarına göre ($X=4,3122$) daha yüksek olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinin gelecek etkinlikler hususunda altlarını bilgilendirme özelliklerine ilişkin müdür yardımcısı ve öğretmenlerin algıları farkı için Tablo 4.1. ve Tablo 4.2. incelendiğinde müdür yardımcılarının algılarının yine daha çok 'Kesinlikle Katılıyorum' düzeyinde dağılım gösterdiği, öğretmen algılarının ise en yoğun şekilde 'Katılıyorum' olmak üzere daha düşük düzeylerde dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 4.4. Müdür Yardımcıları ile Öğretmenlerin Anket Maddeleri İle İlgili Grup Ortalamaları

Madde No	Ortalamalar Md. Yrd.	Ortalamalar Öğretmen	Madde No	Ortalamalar Md. Yrd.	Ortalamalar Öğretmen
1	4,6471	4,5610	23	4,3529	3,9317
2	4,6471	4,3854	24	3,8824	3,9463
3	4,6471	4,2585	25	4,7647	4,4000
4	4,7647	4,3171	26	4,4118	4,0927
5	4,7647	4,3122	27	4,1765	3,8732
6	4,5882	4,3122	28	4,4118	4,2488
7	4,3529	4,1951	29	4,3529	4,0341
8	4,1176	4,0537	30	4,3529	3,9415
9	4,4706	4,2976	31	4,2941	4,1024
19	4,4118	4,0146	32	4,4706	4,2683
11	4,1765	3,8537	33	4,4118	3,8927
12	4,3529	4,0634	34	4,6471	4,3756
13	4,0000	3,8927	35	4,5294	4,1854
14	4,7059	4,1073	36	4,4706	4,2244
15	4,4706	3,9463	37	4,4118	4,1415
16	4,5294	4,0390	38	4,5294	4,1122
17	4,5294	4,0780	39	4,3529	4,0976
18	4,4706	4,2000	40	4,6471	4,1707
19	4,4706	4,1707	41	4,4706	3,9415
20	4,3529	3,8195	42	2,8824	3,2927
21	2,3529	3,0585	43	4,4706	4,1561
22	4,2941	3,8829	44	4,5882	4,1512

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi, müdür yardımcıları ile öğretmenler, okul müdürünün 'İletişim süreci sonunda gerekirse tutumunda değişiklik yapma' etkinliğini çoğu zaman düzeyinde algılamaktadır. İletişimin karşılıklı bilgi alış verişi olduğu ve gerektiğinde iletişim sonunda tutumda değişiklik yapılması söz konusu olduğundan bu etkinliğin her zaman düzeyinde algılanmasının gerekli olduğu düşünülebilir. Müdürün altları ile sağlıklı iletişim kurabilmesi için her zaman hareketlerini kontrol edebilmesi ve gerekli tutum değişikliğinin yapılması uygun olabilir.

Sorunlu maddeler olarak gösterebileceğimiz madde 21, müdürlerin 'Yapılan çalışmalarda cezalandırmayı ön planda tutar.' etkinliği, müdür yardımcıları tarafından 44 madde arasından en düşük düzeyde algılanmış (2.35) olduğu ve öğretmenlerden

(3.05) daha düşük düzeyde algılandığı görülmektedir. Müdür yardımcıları bu maddeyi 'Katılmıyorum' şeklinde algılarken öğretmenler 'Kararsızım/Farketmez' şeklinde algılamışlardır. Müdürün cezalandırmayı ön planda tutmasına dair kanı müdür yardımcılarına nazaran, öğretmenlerde daha yüksek düzeydedir. Bu durumda, müdürlerinin bazan cezalandırma sistemine başvurdıkları söylenebilir.

Tabloda görüldüğü gibi (madde 11) öğretmenler, müdür yardımcılarına göre okulda yapılan değişiklikler hakkında önceden bilgi verilme sıklığını daha düşük görüyorlar.

Müdür yardımcıları ve öğretmenler, 'İnformal iletişim kanallarından (söylenti, dedikodu, saptırma, vb.) etkilendir.' etkinliğini 'Kararsızım/Farketmez' seçeneğini kullanarak orta düzeyde algılamalarına rağmen, öğretmenlerin algılama ortalamasının müdür yardımcılarinkine nazaran daha yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmektedir.

Müdür yardımcıları tarafından en üst düzeyde algılanan bazı etkinlikler öğretmenler tarafından da üst düzeyde algılanmasına rağmen madde ortalamasının daha düşük olduğu görülmektedir. Genel olarak müdür yardımcılarının pek çok maddeyi algılama düzeyi 'Kesinlikle Katılıyorum' şeklinde olmasına rağmen öğretmenlerin yoğun olarak algıladıkları maddeler 'Katılıyorum' şeklinde gözlemlenir. Bu da, müdürlerin etkinliklerinin yardımcılar tarafından daha üst düzeyde algılandığını göstermektedir.

4.3. Alt problem 3

Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Müdür Yardımcılarının Cinsiyetlerine, Yaşlarına, Branşlarına, Kıdemlerine Ve Bulundukları Okuldaki Yöneticilik Hizmeti Süresine Göre Bulgular Ve yorumlar:

4.3.1. Müdür Yardımcılarının Kişisel Özelliklerine Göre Algıları

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcılarının cinsiyetlerine, yaşlarına, branşlarına, kıdemlerine ve bulundukları okuldaki yöneticilik hizmeti süresine göre algılarında anlamlı fark olup olmadığını bulmak amacıyla ankete katılanların sayısının az olmasından dolayı; cinsiyet değişkeni için Mann-Whitney U testi, diğer değişkenler için Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır.

Müdür yardımcılarının cinsiyet değişkeni için uygulanan Mann-Whitney U testinden elde edilen anlamlılık değeri 0.417'dir ve grupların karşılaştırılmasında kabul edilen $\alpha=0.05$ değerinden büyük olduğu için, müdür yardımcılarının okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algıları konusunda cinsiyetlerine göre farklılık olmadığı görülmektedir.

Müdür yardımcılarının yaş değişkeni için uygulanan Kruskal-Wallis testinden elde edilen anlamlılık değeri 0.848, ($p>\alpha=0.05$) olduğu için, müdür yardımcılarının okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algıları konusunda yaşlarına göre anlamlı bir farkın olmadığı söylenebilir.

Müdür yardımcılarının branş analizi için Kruskal-Wallis testi uygulanmış ve uygulanan anket sayısının az olmasından dolayı branş dağılımı analizinde branşlar arasında gruplandırma yapılmıştır. Tarih, Coğrafya, Türk Dili ve Ed., Yabancı Dil Sosyal Bilgiler olarak; Matematik, Fizik, Kimya, Biyoloji branşları ise Fen–Matematik adı altında toplanmış ve grup sayısı 3 olduğu için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Test sonucunda elde edilen anlamlılık değeri $p=0.317$, kabul edilen $\alpha=0.05$

değerinden büyük olduğu için, müdür yardımcılarının okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algıları konusunda branşlarına göre fark olmadığı söylenebilir.

Üç gruptan oluşan yöneticilikte geçirilen hizmet süresi için uygulanan Kruskal-Wallis test sonucunda elde edilen anlamlılık değeri 0.114, $\alpha=0.05$ değerinden büyük olduğu için müdür yardımcılarının okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algıları konusunda yöneticilikteki hizmetlerinin süresine göre bir farklılık yoktur.

Müdür yardımcılarının bulundukları okuldaki yöneticilik hizmetlerinin analizinde kullanılan Kruskal-Wallis testi sonucunda elde edilen anlamlılık değeri 0.475, kabul edilen 0.05 α değerinden büyüktür, Bu durumda müdür yardımcılarının, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algıları bulundukları okuldaki yöneticilik hizmetlerinin süresine göre bir farklılık göstermediği söylenebilir.

Sonuç olarak, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcılarının cinsiyetlerine, yaşlarına, branşlarına, kıdemlerine ve bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre algılamasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark yoktur.

4.3.2. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Algıları

K.K.T.C. Lefkoşa'da faaliyet göstermekte olan Lise/Kolej ve özel Kolejlere, öğretmenlerin kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, branş, kıdem, bulundukları okuldaki hizmet süresi) açısından okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında bir farklılık olup olmadığını bulmak amacıyla, cinsiyet değişkeni için T-testi , diğer değişkenler için ise One Way ANOVA Testi uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan 250 öğretmenin sorulara vermiş olduğu yanıtlara bakıldığında katılımcıların 138'inin (% 67.3) kadın, 67'sinin (%32.7) ise erkek olduğu görülmektedir. Uygulanan T-Test analizlerinden elde edilen anlamlılık değeri 0.295, kabul edilen α değerinden yine büyüktür ($p>\alpha=0.05$). Bu durumda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algılarında cinsiyetlerine göre farklılık görülüyor.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerin İletişim Becerilerine ilişkin Algıları Arasındaki Farklar İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
GRUPLAR ARASI	185,224	78	2,406	,936	,621
GRUPLARIÇİ	326,532	127	2,571		
TOPLAM	511,756	205			

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi, yaşlarına bağlı olarak öğretmenlerin, müdürlerin iletişim becerilerine ilişkin algılarındaki farklılığı tesbit edebilmek için uygulanan One Way ANOVA Testi analizlerinde elde edilen anlamlılık değeri $p=0.621$ 'dir. Analiz sonuçları, $p>a=0.05$ olduğu için öğretmenlerin, müdürlerin iletişim becerilerini algılama düzeyleri arasında yaşları bakımından anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerin İletişim Becerilerine ilişkin Algıları Arasındaki Farklar İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
GRUPLAR ARASI	3060,202	2	1530,101	2,522	,083
GRUP İÇİ	122533,4 37	202	606,601		
TOPLAM	125593,6 39	204			

Öğretmenlerin, müdürlerin iletişim becerilerine ilişkin algılarının branşlarına bağlı olarak değişip değişmediğini tesbit edebilmek için One Way ANOVA Testi (Tek Yönlü Varyans Analizi) uygulandı. Test sonucunda Fen-Matematik, Sosyal ve Diğer olmak üzere 3 grupta analiz edilen branşlarına göre elde edilen anlamlılık değeri 0.083, ($p=0.083>0.05$) kabul edilen alfa değerinden büyük olduğu için öğretmenlerin, müdürlerin iletişim becerilerini algılamalarında branşlarına göre anlamlı farklılık olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin Öğretmenlikte Geçirdikleri Hizmet Süresine Göre Okul Müdürlerin İletişim Becerilerine İlişkin Algıları Arasındaki Farklar İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
GRUPLAR ARASI	1027,241	4	256,810	,412	,800
GRUPLARIÇI	124566,3 98	200	622,832		
TOPLAM	125593,6 39	204			

Öğretmenlerin, müdürlerin iletişim becerilerine ilişkin algılarının, öğretmenlikte geçirdikleri toplam hizmet süresi değişkenine göre farkı bulmak amacıyla yapılan One Way ANOVA Testi sonucuna göre Tablo 4.8 incelendiği zaman; elde edilen $F=0.412$, $p=0.800 > \alpha=0.05$ olduğu için öğretmenlerin, müdürlerinin iletişim becerilerini algılamalarında kıdemlerine bağlı olarak anlamlı bir değişikliğin olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.8. Öğretmenlerin Anket Yapılan Okuldaki Hizmet Süresine Göre Okul Müdürlerin İletişim Becerilerine İlişkin Algıları Arasındaki Farklar İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

		SD	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
GRUPLAR ARASI	2283,829	3	761,276	1,241	,296
GRUP İÇİ	123309,8 10	201	613,482		
TOPLAM	125593,6 39	204			

Anket yapılan okuldaki hizmet süresine bağlı olarak öğretmenlerin, müdürlerin iletişim becerilerine ilişkin algılarındaki farklılığı tesbit edebilmek için uygulanan One Way ANOVA Testi analizlerinde elde edilen $F(3, 201)=1.241$, $p=0.296 > 0.05$ kabul edilen alfa değerinden büyük olduğu için öğretmenlerin, müdürlerin iletişim becerilerini algılamalarında, bulundukları okuldaki hizmet süresine bağlı olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Analiz sonucuna göre; öğretmenlerin, bulunduğu okuldaki çalışma süresinin, müdürlerinin iletişim becerilerini algılamalarında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı söylenebilir. Bu bulgu, öğretmenlerin okuldaki çalışma süresinin müdürlerin algılanması üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara göre araştırma sorularına uygun olarak kısaca sonuçlar açıklanmış ve öneriler geliştirilmiştir.

5.1. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Sonuçlar

5.1.1. Birinci Alt Problemle İlgili Sonuçlar

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcıları ile öğretmenlerin algılarını belirlemek üzere yüzde ve frekanslar alınmıştır.

Müdür yardımcılarının, müdürlerinin 'İletişimi başlatıp, sürdürecektir yeterli' sahiptir.', 'Okulda, gelecekte uygulanacak etkinlikler hakkında bilgi verir.', 'Yazılı anlatımda ana dilini hatasız kullanmaya özen gösterir.' gibi etkinliklere ilişkin algılamalarının % 47.64 ile 'Kesinlikle Katılıyorum' seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Müdürlerin bu etkinlikleri yardımcılar tarafından en üst düzeyde algılanmaktadır.

Müdür yardımcılar tarafından yine çok iyi düzeyde algılanan 'Okulun amacı hakkında bilgi verir.', 'Okulun politikaları hakkında bilgi verir.', 'Astları ile ilişkilerinde içten davranır.', 'İletişim etkinliklerinde kendine güveni tamdır.' gibi maddelerin de % 46.47 düzeyinde ancak ortalama olarak biraz daha düşük algılandığı görülmektedir. Bu da gösteriyor ki, müdür yardımcılarının algılamalarına göre okul müdürleri iletişim kurmada yeterli düzeyde olup kendilerine güveniyorlar, okul ile ilgili bilgileri yardımcılarıyla paylaşma becerisine sahiptirler ve ana dillerini hatasız kullanmada oldukça başarılıdır.

Müdür yardımcılar tarafından, müdürlerinin 'İnformel iletişim kanallarından (söylenti, dedikodu, saptırma, vb.) etkilenir.' etkinliğini 'Kararsızım/Farketmez' seçeneğiyle %28.82 ile daha düşük düzeyde algılanmaktadır. Müdürlerin iletişim

kurarken bu şekilde bazan informal iletişim kanallarına başvurmalarının sakıncalı olduğu ve doğru karar almalarını olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Müdür yardımcıları tarafından, müdürlerin 'Yapılan çalışmalarda cezalandırmayı ön planda tutar.', etkinliği 'Katılmıyorum' şeklinde % 23.52 düzeyinde algılanmaktadır. Bu durumda müdürlerin ara sıra cezalandırmaya başvurdıkları söylenebilir.

Bu değerlendirmeler ışığında müdür yardımcıları tarafından, müdürlerin bazı iletişim becerileri daha düşük düzeyde algılanmasına rağmen genel olarak okulda yöneticiler arasında iletişim kurma ile ilgili önemli bir sorun olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin, müdürlerinin 'Okulun amacı hakkında bilgi verir.' maddesine ilişkin algılarında yığılmanın % 45.61 ile 'Kesinlikle katılıyorum' seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu durumda okul müdürleri okulun amaçları konusunda öğretmenlerini bilgilendirmektedir.

Okul müdürlerinin yönetimle ilgili değişiklikleri öğretmenlere zamanında duyurması, çalışanların dileklerine önem vermesi ve aralarında çıkan anlaşmazlıkların çözümünde taraf tutmaması, iletişim için gerekli tutum değişikliği yapması gibi etkinliklerin öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılanmaktadır ancak ortalama olarak en üst düzeyde değildir. Bundan dolayı müdürlerin bu konulara gereken önemi vermedikleri söylenebilir.

Öğretmenler tarafından, okul müdürlerinin 'İnformal iletişim kanallarından (söylenti, dedikodu, saptırma, vb.) etkilenir.' etkinliği % 32.92 ile orta düzeyde algılanmaktadır. Okul müdürlerinin 'Yapılan çalışmalarda cezalandırmayı ön planda tutar.' Etkinliği ise öğretmenler tarafından % 30.58 ile orta düzeyde algılanmaktadır.

Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin bazan cezalandırmaya önem verdikleri ve söylenti, dedikodu, saptırma vb. gibi informal iletişim kanallarına başvurdıkları söylenebilir.

5.1.2. İkinci Alt Problemle İlgili Sonuçlar

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcıları ile öğretmenlerin algıları karşılaştırıldığında aralarındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

İki gruptan hangisinin algılama düzeyinin daha yüksek olduğunu tesbit etmek için ortalamalar karşılaştırılmış ve öğretmenlerin algı ortalaması, müdür yardımcısının algı ortalamasından daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenler, okul müdürünün iletişim becerilerini, müdür yardımcısına göre daha yetersiz görmektedir.

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcılarının algılama düzeyinin öğretmenlere nazaran daha yüksek olması, okul müdürlerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerinde istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir.

Müdür yardımcıları tarafından, müdürlerin 'Yapılan çalışmalarda cezalandırmayı ön planda tutar.' etkinliğini tüm maddeler arasında en düşük düzeyde algılanmıştır. Öğretmenler tarafından aynı madde daha yüksek düzeyde algılanmıştır. Müdür yardımcıları bu maddeyi 'Katılmıyorum' şeklinde algılarken öğretmenler 'Kararsızım/Farketmez' şeklinde algılamışlardır. Buradan okul müdürlerinin bazan cezalandırma sistemine başvurdukları söylenebilir.

Müdür yardımcıları ve öğretmenler, müdürlerin 'İnformel iletişim kanallarından (söylenti, dedikodu, saptırma, vb.) etkilenir.' etkinliğini 'Katılmıyorum' şeklinde algılarken, öğretmenler aynı maddeyi 'Kararsızım/Farketmez' seçeneği ile müdür yardımcılarınınkinden daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Öğretmenlere göre, müdürler informal iletişim kanallarından ara sıra etkilenmektedirler.

Müdür yardımcıları tarafından en üst düzeyde algılanan bazı etkinlikler öğretmenler tarafından da üst düzeyde algılanmasına rağmen öğretmenlerin madde ortalamasının daha düşük olduğu görülmektedir.

Genel olarak müdür yardımcılarının pek çok maddeyi algılama düzeyi 'Kesinlikle Katılıyorum' şeklinde olmasına rağmen öğretmenlerin yoğun olarak algıladıkları maddeler 'Katılıyorum' şeklindedir. Bu da, müdürlerin iletişim becerilerinin yardımcılar tarafından daha üst düzeyde algılandığını göstermektedir.

5.1.3. Üçüncü Alt Problemle İlgili Sonuçlar

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcılarının cinsiyetlerine, yaşlarına, branşlarına, kıdemlerine ve bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre algılamalarında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark yoktur.

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algıları tomoğrafik yapılarına (cinsiyet, yaş, branş, kıdem ve bulundukları okuldaki yöneticilik hizmeti süresine) göre anlamlı bir farklılık göstermiyor.

5.2. Öneriler

5.2.1. Okul Müdürlerine Yönelik Öneriler

1. Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin müdür yardımcıları ile öğretmenlerin algıları arasındaki farkı azaltmak veya gidermek için , müdürlerin iletişim becerileri ve etkileşim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitim programlarına katılmaları sağlanmalıdır.
2. Okul müdürlerinin gerek müdür yardımcısıyla gerekse öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerini istenilen düzeye çıkarmak amacıyla okulda, çeşitli sosyal etkinliklere (informal toplantılar, bir proje üzerinde ortaklaşa çalışma vb.) yer verilmelidir.
3. Devlet okulları ile özel kolej müdürlerinin katılacağı panellerde ast-üst iletişim konusu tartışılmalı.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bundan sonra müdür- müdür yardımcısı- öğretmen iletişiminin daha etkin hale getirilmesi için yapılabilecek araştırmalarla ilgili öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Bu araştırma farklı boyutlarda da ele alınarak okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin olarak performanslarını kendilerinin nasıl algıladıkları konusunda araştırmalar yapılmalıdır.
2. Okul müdürlerinin iletişim becerilerini, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nda görevli uzmanların ve müfettişlerin nasıl algıladıkları ile ilgili çalışmalar yapılabilir.
3. Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin değişik örgütlerde (sağlık, okul aile birliği vb.) araştırmalar yapılması desteklenmelidir.

KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K. (Haziran 1989), "*Liselerde Sınıf Atmosferi Üzerine Bir Araştırma*", Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Sempozyumu – Bildiriler.
- Açıkalın, A. (1994), "*Okul Yöneticiliği*", Ankara: PEGEM.
- Açıkalın, A. (1994), "*Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*" 4. Baskı. Ankara: No:10, Pegem Yayınları.
- Ada, Ş.Dr., Fatih Eğitim Fakültesi Karadeniz Teknik Üniversitesi
- Adair, J. (2003), "*Effective Communication*". (Çev: Çolakoğlu, Ömer) "*Etkili İletişim*," İstanbul.
- Adair, J. (1988), "*Effective Leadership*", Great Britain.
- Adler, Ronald. B. and Elmhorst, Jeanne M. (1996), *Communication At Work*, North America: Fifth Edition.
- Akat, İlker ve diğer., (2002), "*İşletme Yönetimi*", İzmir: Barış Yayınları.
- Akman, T, Siberetik (1982), İstanbul: Karacan Yayınları.
- Armand ve Michele M. (1998), "*İletişim Kuramları Tarihi*"; (Çev. Zillioğlu, Merih), (1. Basım), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aydın, M. (1998), "*Eğitim Yönetimi*", (5. Baskı), Ankara: Hatiboğlu Yayın Evi.
- Balcı, A. (1996), "*Etkili Okul ve Türkiye'de Uygulanabilirliği*", Özel Sayısı :7, Yeni Türkiye Eğitim.
- Balcı, A. (2002), "*Etkili Okul*", Ankara: Pegem A Yayınları.
- Balcı, Ali. (13-14 Nisan 1991), "*Öğretmenin Gelişmesinde Okulun Rolü*", İstanbul: Eğitim Arayışları Sempozyumu-Bildiriler.
- Baltaş A. (2001), "*Ekip Çalışması ve Liderlik*", 3. baskı, İstanbul: AŞ:104-192, Remzi Kitapevi.
- Balcı, A. (1996), "*Etkili Okul ve Türkiye'de Uygulanabilirliği*", Özel Sayısı :7, Yeni Türkiye Eğitim.
- Bayraktar, E. (25-27 Kasım 1991), "*Öğretmen Yetiştirmede Eğitim Ortamlarına İlişkin Öğretmen Adayı Görüşleri*", İzmir: İzmir Birinci Eğitim Kongresi- Bildiriler.
- Blunt, Ray. 2005 GovLeaders.org
- Bolal, S. (1990), "*Yüksek Öğretimde öğretim Elemanı, Öğrenci İletişimi*", Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Bostsford J.(1997), *We must empower our leaders to make a difference*, 66(2):Aorn Journal.

Bursalioğlu, Z. (1972), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Bursalioğlu, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri*. Ankara: No:93, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Bursalioğlu, Z. (1991). "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış", Ankara: No:2, Pegem Yayınları.

Bursalioğlu, Z. (1998), "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış", Ankara: (On Birinci Basım), Pegem Yayınları,

Can, Halil (1997), "Organizasyon ve Yönetim", Ankara: Siyasal Kitabevi.

Chance, Edward W.(Oct.1994), *PH.D. Eduational Leadership and Policy Studies*, College of Education, University of Oklahama, Noman, Oklahama.

Çelik, V.(1999), "Eğitimsel Liderlik", Ankara: PeGem Yayınları.

Çelik, V. (2002), "Öğretimsel Liderlik", Ankara. PeGem A Yayınevi.

Çelik, Z. (2008), *Yüksek Lisans Tezi*, Lefkoşa:YDÜ.

Cemaloğlu, N. (Kış- Bahar (2002), *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi*, , sayı 153-154, *Milli Eğitim Dergisi*-150.

Chepeaux, E. Joseph (1996), "Organizational Behavior", New York: West Publishing Company.

Çubukçu,Z., DüNDAR, İ.,T.C. "MEB Yayınlar Dairesi Başkanlığı Teknikokullar", Ankara.

Davis, K. (1982), "İşletmede İnsan Davranışı", Çevirenler: Kemal Tosun v.d., İstanbul: No: 3028, İ.Ü. Yayını.

DeGrosky, Mike, info@guidancegroup.org, 2008 penton media, Inc.

Department for Education and Skills. (2004), National Standards for Headteachers. Web Adresi: <http://publications.teachernet.gov.uk>.

Dicle, Ü. (1974), "Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme", Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Dökmen, Ü. (Ekim 1994), "İletişim Çatışmaları ve Empati", İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Eade,Diane.M,algroup@adv.leadership.grp.com,2005 GovLeaders.org.

EAGM, (1991) "Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu" ; Bildiri Metinleri- İstanbul: No: 1, Kültür Kolleji Yayınları.

Ege Eğitim Dergisi 2005 (6) 1: 61-80

Eren, E. (1989), " Yönetim Psikolojisi", İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 209,

Eren, E. (Mayıs 2006), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", İstanbul: Beta Basım.

Ergüden, A. (1989), "Çatılaş İletişim Felsefesi ve Sorunları", Eskişehir: AOFYayını.

Erkuş, R. (1997), "İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları" yınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara.

Fay,Dan,Brendan,brendan@compmore.net:200.

Forsyth, P. (2000), "How To Motivate People", The Sunday Times.

Friere, P. (Ekim 1990), "Ezilenlerin Eğitimi", Çevirenler: Yurdanur S. ve Gül, İstanbul: Sayı: 59, Sanat-Adam Dergisi.

Frazer,J.ohn- Robinson(1999), "Mastering Motivation"

Gorton, Richard A. & Gall Thierbach S. (1991), "School Based Leadership: Challenges and Opportunities", 3. Baskı. Dubuque: A:Wm.C.Brown Pub.

Göral, R. (2002), "Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri", Ankara: Mikro Basım-Yayım-Dağıtım.

Harari,O. (1996), San Francisco: University of San Francisco.

Heim, P. , Chapman E. N. (1997), "Liderliği Öğrenmek" (çev . T. Savaşer), İstanbul: Rota Yayın Yayım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.

Hocan, E. (1999), "21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi", İstanbul: (Birinci Basım), SistemYayıcılık.

Hodgetts, Richard M.(1997), "Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama", Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Der Yayınları.

Ilgar, L. (2005), "Eğitim Yönetimi- Okul Yönetimi- Sınıf Yönetimi", İstanbul: Beta Basım.

Journal of In-service Education, an international journal of professional development, (2000), Volume 26 Number 3, Triangle journals.

- Karakoç, N. (1990), "Örgütteki İletişim Zayıflığının Belirtileri", Sayı:8, Kurgu Dergisi.
- Keenan, K. (1997), "Yöneticinin Kılavuzu İletişim Kurma", (Çev. Atayman, Veysel), İstanbul: (Birinci Basım), Remzi Kitabevi.
- KKTC- MEKB (Mayıs 1999) "21. Yüzyıla Girerken Eğitim Stratejileri Planı", Lefkoşa.
- Lewis, S. Pamela ve diğerleri (1995), "Management Challenges in the 21. Century", Newyork: West Publishing Company,.
- Marriner-Tomey A (1996), "Power and Politics, Communication: Nursing Management and Leadership", Wiesbaden, Mosby.
- Marquis B.L, Huston C.J (1998), "Organizational, interpersonal, and group communication: Management Decision Making For Nurses", New York: J.B. Lippincott Co.
- Mazzeralla, Jo Ann & Stuart C. Smith, (1989), "Leadership Styles in Smith,. School Leadership: Handbook for Excellence".
- M.E.B.(1990), "Yöneticilerin El Kitabı", Ankara.
- M.E.B.(1995), "Eğitim Yönetimi ve Liderlik Semineri Notları", Ankara: Milli Eğitim Dergisi, sayı 150.
- Okutan, M., Dr., (tez) Fatih Eğitim Fakültesi Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri, Trabzon.
- Özalp, İ.- Koparal, C.-Berberoğlu, G. (1996), "Yönetim ve Organizasyon".
- Özçağlayan, M. (1998), "Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim", İstanbul: Alfa Basım yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Özden, Yüksel (1998), "Eğitimde Dönüşüm", Ankara: PEGEM.
- Özdikmenli, D. (Kasım 2006), (ödev) , İstanbul: Marmara Üniveristesi.
- Özgit, Ş. (1991), "İletişim Becerileri Konusunda Verilen Eğitimin İletişim Çatışmalarına Girmeye Eğilimi Üzerindeki Etkisi", Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özkalp, E. (2001), "Örgütsel Davranış", (ed. Özkalp, E., Kırıl, Ç.) Eskişehir: No:923: AÜ Yayın, No:496: AÖF Yayın
- Paksoy, M. (1998), "Örgütsel İletişim", (3.Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000), "Etkili Yönetim Becerileri", Ankara: Yargı Yayınevi.

- Peker, Ö. ve Nihat A. (2002), "*Yönetim Becerileri*", Ankara:Yargı Yayınevi, Genişletilmiş 2. Baskı,
- Penley, L.E. (1991), "*Communication Abilities of Managers: The relationship of Performance*", N:17: Journal of Management.
- Polatollu, A. (1988), "*Türk Kamu Örgütlerinde Ast- üst İletişimi*", Ankara: Cilt: 21, Sayı: 2, Amme İdaresi Dergisi.
- Reitz. H.S. (1911), "*Bebavlor In Organizations*", Illinois.
- Ruler, B.ve Rob de Lange (2003), "*Barriers to Communication Management in the Executive Suite*", No.29, Public Relations Rewiew.
- Sall, Frank E., Patrick A. Knight (1988), "*Industrial/Organizational Psychology*", California: Science and Practice, Brooks State University,
- Sayers ve diğerleri (1993), "*Yöneticilikte İletişim*", Çev: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın Yapım Dağıtım, Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi:6, 1. Baskı.
- Smith, Stuart C. & Philip K. Piele, Eds. (1989), "*School Leadership:Handbook for Excellence*", 2. Baskı. Portland, OR: Univ. of Oregon-ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Summak, M., S.,Özgan,H. (Bahar 2007), Tez, Cilt 5, Sayı 2: Türk Eğitim Bilimleri Dergisi.
- Şişman, M. (5-6 Haziran 1997), "*Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik*". 21.Yüzyılda Liderlik sempozyumu.
- Tutar, H. ve Yılmaz M. K. (2002), "*Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*" Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türkmen İ. (1994), "*Liderlik Geliştirme ve Motivasyon: Yönetimde Verimlilik*," Ankara: No.519: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Uçkun,C.,G.- Latif,H.-Pelit,E.,(tez) Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Varış, F. (1991), "*Eğitim Bilimlerinde Çağdaş Gelişmeler*", Eskişehir: (1. Basım) Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Weiss, Donald, H. (1993). "*Başarılı Ekip Oluşturma*", Çev: Erhan T., İstanbul:1. Baskı: Rota Yayın Yapım Dağıtım, Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi:4.
- Williams, John W. ve Steven A. E. (1991), "*Örgütlerde İletişim*", Çev: Yılmaz B. ve diğerleri, Eskişehir: No: 628: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Yazıcı, H. J. (May 2001), "The Role Communication in Organizational Change: an Empirical Investigation", No:39, Information Management.

Yiğit, R. (1996) Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışları. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: (2002)) Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi.

EKLER

Ek :1 Uygulanan Anket Örneği

OKUL MÜDÜRÜNÜN İLETİŞİM BECERİLERİNE İLİŞKİN MÜDÜR YARDIMCILARI VE ÖĞRETMENLERİN ALGI VE BEKLENTİLERİ ANKETİ

Sayın meslektaşım,

Okul Müdürlerinin okullarında birlikte çalıştıkları yardımcılar ve öğretmenleriyle kurmuş oldukları iletişim, eğitimi her zaman olumlu yönde etkileyerek okulun başarısına olumlu katkı koymaktadır. Bu çerçevede Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Lefkoşa İlçesinde faaliyet gösteren Liseler/ Kolejlerin müdürlerinin iletişim becerilerinin, müdür yardımcılar ve öğretmenler tarafından ne derece algılandıklarını ve okul müdüründen beklentilerinin neler olduklarını ortaya koymak üzere bir araştırma planlanmış durumdadır.

Bu araştırmayı Doç. Dr. Cem Birol'un danışmanlığında yürütmekteyim. Araştırmada siz meslektaşlarının bilgi ve görüşlerine ihtiyaç duyulmuş ve bu amaçla ilişikteki anketin kullanılmasına karar verilmiştir. Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım beş maddelik kişisel bilgileri içermekte, ikinci kısım ise 44 likert tipi maddeden oluşmaktadır.

Her kısmı başındaki açıklamaya göre doldurmanız gerekmektedir. Anketle toplanacak bilgiler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak, başka kimseye ya da kuruluşa verilmeyecektir. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması sizlerin anketi titizlikle ve doğru olarak doldurmanıza bağlıdır. Sizlerin kısa zamanınızı alacak bu anketin sonuçları, okullarımızın geliştirilme ve iyileştirilme çalışmalarında kullanılacaktır.

Dilerseniz araştırmanın kısa bir özeti size postalanacaktır. Sizlerin anketi özenle dolduracağınıza olan inancımı bildirir, katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Yakın Doğu Üniversitesi
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması
Ana Bilim Dalı Enstitüsü
Master Öğrencisi
Cep: 05338642142
Lefkoşa

Saygılarımla,

Sevilay CANGÜL

BÖLÜM 1

KİŞİSEL BİLGİLER

I. Cinsiyetiniz:

1. () Erkek

2. () Kadın

II. Yaşınız:

1. () 24 ve altı

2. () 25- 29

3. () 30- 34

4. () 35- 39

5. () 40- 44

6. () 45- 49

7. () 50 ve üstü

III. Branşınız:

1. () Tarih

2. () Coğrafya

3. () Türk Dili ve Ed.

4. () Matematik

5. () Fizik

6. () Kimya

7. () Biyoloji

8. () Yabancı Dil (İngilizce/ Almanca/ Fransızca)

9. () Diğer (belirtiniz)

IV. Öğretmenlikte geçirdiğiniz hizmet süresi:

1. () 1- 5 yıl

2. () 6- 10 yıl

3. () 11- 15 yıl

4. () 16- 20 yıl

5. () 21 ve üstü

V. Bu okuldaki hizmet süreniz:

1. () 1- 2 yıl

2. () 3- 4 yıl

3. () 5- 6 yıl

4. () 7 ve üstü

BÖLÜM II

AÇIKLAMA

Bu bölümde sizin aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınız tespit edilmek istenmektedir. Her ifadenin kendi okulunuz ve okulunuzdaki uygulamalarda ne derece gerçekleştirildiğine ne kadar katıldığınızı düşününüz. Sonra da bu katılma durumunuzu gösteren ifadenin sağındaki ölçeği (X) işareti ile işaretleyiniz.

Kullanılan Ölçek:

1. Kesinlikle Katılıyorum

2. Katılıyorum

3. Kararsızım / Farketmez

4. Katılmıyorum

5. Kesinlikle Katılmıyorum

BÖLÜM 1

KİŞİSEL BİLGİLER

I. Cinsiyetiniz:

1. ☐ Erkek 2. ☐ Kadın

II. Yaşınız:

1. ☐ 25- 34
2. ☐ 35- 44
3. ☐ 45 ve üstü

III. Branşınız:

1. ☐ Tarih
2. ☐ Coğrafya
3. ☐ Türk Dili ve Ed.
4. ☐ Matematik
5. ☐ Fizik
6. ☐ Kimya
7. ☐ Biyoloji
8. ☐ Yabancı Dil (İngilizce/ Almanca/ Fransızca)
9. ☐ Diğer (belirtiniz)

IV. Yöneticilikte geçirdiğiniz hizmet süresi:

1. ☐ 1- 5 yıl
2. ☐ 6- 10 yıl
3. ☐ 11 ve üstü

V. Bu okuldaki yöneticilik süreniz:

1. ☐ 1- 2 yıl
2. ☐ 3- 4 yıl
3. ☐ 5- 6 yıl
4. ☐ 7 ve üstü

BÖLÜM II

AÇIKLAMA

Bu bölümde sizin aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınız tespit edilmek istenmektedir. Her ifadenin kendi okulunuz ve okulunuzdaki uygulamalarda ne derece gerçekleştirildiğine ne kadar katıldığınızı düşününüz. Sonra da bu katılma durumunuzu gösteren ifadenin sağındaki ölçeği (X) işareti ile işaretleyiniz.

Kullanılan Ölçek:

1. Kesinlikle Katılıyorum
2. Katılıyorum
3. Kararsızım / Farketmez
4. Katılmıyorum
5. Kesinlikle Katılmıyorum

**OKUL MÜDÜRÜNÜN İLETİŞİM BECERİLERİNE İLİŞKİN MÜDÜR
YARDIMCILARI VE ÖĞRETMENLERİN ALGI VE BEKLENTİLERİ
ANKETİ**

NO	Bu okulda müdür;	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım/ Farketmez	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Okulun amacı hakkında bilgi verir.					
2	Okulun politikaları hakkında bilgi verir.					
3	Astları ile ilişkilerinde içten davranır.					
4	İletişimi başlatıp, sürdürecektir yeterliğe sahiptir.					
5	Okulda, gelecekte uygulanacak etkinlikler hakkında bilgi verir.					
6	Yerine getirilmesini istediği görevin gerekçesi hakkında bilgi verir.					
7	Çalışanları, üretime katılmaları doğrultusunda teşvik eder.					
8	Çalışanların karara katılmalarına olanak sağlar.					
9	Çalışanları doğrudan ilgilendiren konuları zamanında iletir.					
10	Okulda yapılacak olan fiziki değişiklikler hakkında önceden bilgi verir.					
11	Okulda yapılacak olan yönetimle ilgili değişiklikler hakkında önceden bilgi verir.					
12	Okulda yapılacak olan program değişiklikleri hakkında önceden bilgi verir.					
13	Daha çok duyu organına seslenecek şekilde sunu yapar.					
14	İletişimi önce başlatmaya çalışır. (Merhaba, nasılsınız? vb.)					
15	İletişimi sağlayacak çembersel iletişim sistemini kurar.					
16	Astlarıyla ilişkilerinde iletişimin gidişli- dönüşlü işlemlerini sağlar.					
17	İlgili zümreler/ birimler arasında iletişim kurulmasına aracılık yapar.					
18	Karşısındakinin sözlerini kesmeden dinler.					
19	Jest ve mimiklerini amacına uygun (yerinde) kullanır.					
20	Yapılan çalışmalarda ödüllendirmeyi ön planda tutar.					
21	Yapılan çalışmalarda cezalandırmayı ön planda tutar.					
22	Çalışanların okulla ilgili dileklerine gereken önemi verir.					
23	Çalışanların okulla ilgili şikayetlerine gereken önemi verir.					
24	İletişim süreci sonunda, gerekirse tutumunda değişiklik yapar.					

25	Yazılı anlatımda ana dilini hatasız kullanmaya özen gösterir.					
26	İletişimde, çalışanların kişilik özelliklerini (yaş, kıdem, branş, cinsiyet, statü vb.) dikkate alır.					
27	Çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkların çözüme kavuşturulmasında tarafsız olur.					
28	Okul yönetiminde hiyerarşik yapıya (ast-üst ilişkilerinde yönetmeliklere) bağlıdır.					
29	Konu dışındaki duygu ve düşüncelerle iletişimi kesmez.					
30	Çalışanlardan gelen her türlü tepkiye açık olur.					
31	Çalışanlar (yönetici, öğretmen, vb.) arasındaki ast-üst ilişkilerini belirgin olarak tanımlar.					
32	Okulun çıkarlarını her şeyden önde tutar.					
33	İlişkilerinde kişiler arası eşitliğe özen gösterir.					
34	İletişim etkinliklerinde kendine güveni tamdır.					
35	İletişim engellerini (gürültü, teknik yetersizlikler, ifade açıklığı vb.) tanır.					
36	İletişim engellerini (gürültü, teknik yetersizlikler, ifade açıklığı vb.) giderici önlemler alır.					
37	İletişimi örgüt amaçlarına ulaşmada bir araç olarak kullanır.					
38	Okul ikliminin (havasının) çalışanların uygulamalarına engel olmayacak şekilde olmasına çalışır.					
39	Açık iletişim yöntemlerinden yararlanır.					
40	Sözlü anlatımda ana dilini hatasız kullanmaya özen gösterir.					
41	Çalışanların terfilerine katkıda bulunur.					
42	İnformal iletişim kanallarından (söylenti, dedikodu, saptırma, vb.) etkilenir.					
43	Yazılı iletişim yerine yüz yüze iletişimi tercih eder.					
44	Makamlar kadar, bireyler ve gruplar arası iletişimin de önemli olduğunu bilir.					

**Ek : 2 Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Genel Orta Öğretim Dairesi'nden Alınan
Anket Uygulama İzin Belgesi**



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
GENEL ORTAÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: GOÖ.0.00.35/08/09/A- 3703

26.11.2008

Sayın Sevilay Cangül
8. Yayla Sokak
Küçük Kaymaklı
Lefkoşa.

İlgi: 26.11.2008 tarihli yazınız.

İlgi başvurunuz Talim ve Terbiye Dairesi tarafından incelenmiş olup KKTC. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan yöneticilere ve öğretmenlere yönelik hazırlanan anket sorularının uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Ancak anket uygulanmadan önce anketin uygulanacağı okulların bağlı bulunduğu Müdürlükle istişarede bulunulup anketin hangi okulda ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır.

Anket uygulandıktan sonra sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğüne ulaştırılması gerektiğini bilgilerinize saygı ile rica ederim.


Tülin Murat
Müdür

Eki: Anket

TM/SK

Tel (90) (392) 228 3136 – 228 8187
Fax (90) (392) 227 8639
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KIBRIS