

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

74558

ISPARTA İLİ ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİNİN  
İLETİŞİM SORUNLARINI ALGILAMA DÜZEYLERİ  
VE BU ALGILARIYLA BAZI KİŞİSEL DEĞİŞKENLER  
ARASINDAKİ İLİŞKİLER

74558

Hazırlayan  
Yurdagül YURTTAKAL BULUT

Danışman  
Yrd.Doç.Dr. Ali AKSU

İZMİR-1998

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

***Sevgili Eşim Nail ve  
Biricik Oğlum Berk' e***



Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Öğretmen ve Yöneticilerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyleri ve Bu Algılarıyla Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişkiler" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

30./12/1998

Yurdagül YURTTAKAL BULUT



## TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 12../10../1998 tarih ve 23. sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği' nin 9. maddesine göre Eğitim Yönetimi ve Değerleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Yurdagül YURTTAKAL BULUT' un "Öğretmen ve Yöneticilerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyleri ve Bu Algıları ile Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişkiler" konulu tezi incelenmiş ve aday 23/12/1998 tarihinde saat 11.00' da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra ..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin ..BAŞARILI..... Olduğuna oy 3/2/1 ile ..... ile karar verildi.

Kemal AKIKGÖZ

BASKAN

K. Akıkgöz

ÜYE

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Ali Akın  
Akın

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ

TEZ VERİ FORMU

Tez No: Konu: Üniv Kodu:

\* Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tezin Yazarının

Soyadı: YURTTAKAL BULUT

Adı: Yurdagül

Tezin Türkçe Adı: Öğretmen ve Yöneticilerin İletişim Sorunlarını algılama Düzeyleri  
ve bu algıları ile Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Yabancı Dildeki Adı: The Level of Perception of Communication Problems for Teachers  
and Managers and Relationships Among Some Personnel  
Variables.

Tezin kabul edildiği

Üniversite: DOKUZ EYLÜL  
ÜNİVERSİTESİ

Enstitüsü: SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ

Yılı: 1998

Tezin Türü:

1. Yüksek Lisans ☐

Dili: TÜRKÇE

2. Doktora ☐

Sayfa Sayısı:

3. Tıpta Uzmanlık ☐

Referans Sayısı:

4. Sanatta Yeterlilik ☐

Tez Danışmanlarının

Ünvanı: Yrd.Doç.Dr.

Adı: Ali

Soyadı: AKSU

Ünvanı:

Adı:

Soyadı:

Türkçe Anahtar Kelimeler

İngilizce Anahtar Kelimeler

1. İletişim

1. Communication

2. Algı

2. Perception

3. Öğretmen

3. Teacher

4. Okul Müdürü

4. Principals

Tarih:

İmza:

## ÖZET

Araştırmanın amacı, eğitim sürecinde önemli rol oynayan iletişim sorunlarını, yönetici ve öğretmenlerin algı düzeylerinin nasıl olduğunu ortaya çıkarmak ve buradan hareketle iletişimin daha kaliteli hale gelmesi için öneriler geliştirmektir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak "İletişim Sorunlarını Değerlendirme" anketi kullanılmıştır. Anket beş dereceli Likert tipi bir ölçek olup, toplam 30 yargı maddesinden oluşturulmuştur.

Araştırma evreni Isparta il merkezindeki ilkokul, ortaokul, lise ve dengi okulları kapsamaktadır. Örneklem içerisinde yer alan yönetici sayısı 60, öğretmen sayısı 151 olup, toplam 211 kişiden oluşmuştur.

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri; "SPSS" programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

1.Yöneticilerin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri; branşa, kıdeme ve çalıştıkları okullara göre önemli farklılık göstermemektedir.

2.Öğretmenlerin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri; kıdeme ve çalıştıkları okullara göre önemli farklılık göstermemektedir. Ancak, branşlarına göre önemli farklılık göstermektedir. Güzel sanatlar, beden eğitimi ile atelye ve meslek dersleri öğretmenleri daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

3.Okul yöneticileri ile öğretmenlerin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri arasında önemli farklılık vardır. Yöneticiler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

## **ABSTRACT**

The aim of this research is to bring to light how managers and teachers perceive communication problems that play an important role during education period and from this point of view to improve proposals to qualify communication more.

In this research "Evaluation of communication problems" Questionnaire is used as data collection tool. Questionnaire is composed of 30 judgement, which is a scale of five-degree Likert type.

The research was done in Isparta by managers and teachers working at primary, secondary and high schools. It was reached to total of 211 managers and teacher that are 60 managers and 151 teachers.

In the research, collected data was analysed by "SPSS" computer program.

The Results of the research are as follows:

1.Perception of the managers for communication problems does not change meaningful difference with respect to branch, seniority and school.

2.Perception of the teachers for communication problems do not change meaningful difference with respect to seniority and school. However, it changes meaningful difference with respect to branch. Art, physical education and workshop and job lecture teachers had more positive idea.

3.There are a meaningful difference in perception of communication problems between managers and teachers. Managers had more positive ideas.

## ÖNSÖZ

Bilgi çağını yaşadığımız bugünlerde iletişim önemli rol oynamaktadır. Birey ya da örgütler, hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemde hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu iletişim süreci ile sağlarlar. Bu nedenle yönetici ve öğretmenlerin iletişim ile ilgili bilgi ve becerilere sahip olması gerekir.

Bu araştırmada, eğitim sürecinde önemli rol oynayan iletişim sorunlarını, yönetici ve öğretmenlerin nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmak ve buradan hareketle iletişimin daha kaliteli hale gelmesi için öneriler geliştirmek amaçlanmıştır.

Çalışmanın yürütülmesinde ve sonuçlandırılmasında pekçok değerli insanın yardımları olmuştur.

Araştırmaya katkılarıyla rehberlik eden, bana sürekli destek olan danışman hocam Sayın Yrd.Doç.Dr.Ali Aksu' ya teşekkür ederim.

İstatistiksel analizlerin yapılmasında yardımını esirgemeyen öğretim görevlisi arkadaşım sevgili Yaşar Yavuz' a, çeviriler konusunda önerilerini aldığım sevgili Metin Avunduk' a ve Utku Fotokopi' ye sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışma süresince her an desteğini hissettiğim çok değerli aileme, özellikle dünyaya gelmek için sabırsızlanan oğlum Berk' e ve sevgili eşim Nail' e teşekkür ederim.

Yurdagül YURTTAKAL BULUT

## İÇİNDEKİLER

|                                                   | Sayfa |
|---------------------------------------------------|-------|
| Yüksek Öğretim Kurulu Dökümantasyon Merkezi ..... | II    |
| Tutanak .....                                     | III   |
| Tez Veri Giriş Formu .....                        | IV    |
| Özet .....                                        | V     |
| Abstract .....                                    | VI    |
| Önsöz .....                                       | VII   |
| Tablolar Listesi .....                            | XI    |
| Şekiller Listesi .....                            | XIII  |

## BÖLÜM I

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| Problem Durumu .....                    | 1  |
| İletişim .....                          | 3  |
| İletişim Süreci Modeli ve Öğeleri ..... | 4  |
| Kaynak ve Alıcı .....                   | 4  |
| İleti .....                             | 6  |
| Kanal ve Araç .....                     | 6  |
| Geri Besleme .....                      | 7  |
| Gürültü .....                           | 7  |
| İletişim Çeşitleri .....                | 8  |
| Sözlü İletişim .....                    | 8  |
| Yazılı İletişim .....                   | 8  |
| Sözsüz İletişim .....                   | 8  |
| Örgütsel İletişim .....                 | 9  |
| Örgütte Formal İletişim Kanalları ..... | 11 |
| 1. Aşağı Doğru İletişim .....           | 12 |
| 2. Yukarı Doğru İletişim .....          | 13 |
| 3. Yatay İletişim .....                 | 14 |
| 4. Çapraz İletişim .....                | 15 |
| İnformal İletişim .....                 | 15 |
| Yönetim Süreçleri ve İletişim .....     | 16 |
| Karar Verme ve İletişim .....           | 16 |

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Planlama ve İletişim .....                     | 17 |
| Örgütlenme ve İletişim .....                   | 18 |
| Etkileme ve İletişim .....                     | 19 |
| Koordinasyon (Eş güdümlenme) ve İletişim ..... | 20 |
| Değerlendirme ve İletişim .....                | 21 |
| İletişim Engelleri .....                       | 22 |
| Psikolojik Engeller .....                      | 22 |
| Amaç ile İlgili Engeller .....                 | 22 |
| Kalıplaşmış Düşünceler .....                   | 22 |
| İletişim Yeteneği .....                        | 23 |
| Tutum ve Davranışlar .....                     | 23 |
| Bilgi Düzeyi .....                             | 24 |
| Teknik Engeller .....                          | 25 |
| Mesaj .....                                    | 25 |
| Kanal .....                                    | 25 |
| Dil .....                                      | 25 |
| Örgütsel Engeller .....                        | 25 |
| Örgütün Büyüklüğü .....                        | 25 |
| Hiyerarşi .....                                | 26 |
| Uzmanlık .....                                 | 26 |
| Statü .....                                    | 26 |
| Yöneticinin Tutum ve Davranışları .....        | 26 |
| Problem Cümlesi .....                          | 26 |
| Alt Problemler .....                           | 27 |
| Sayıtlılar .....                               | 27 |
| Sınırlılıklar .....                            | 27 |
| Amaç .....                                     | 27 |
| Tanımlar .....                                 | 28 |

## BÖLÜM II

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....              | 29 |
| Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar .....  | 29 |
| Yurtdışında Yapılan Araştırmalar ..... | 33 |

### **BÖLÜM III**

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| <b>YÖNTEM</b> .....                        | 36 |
| Araştırmanın Evreni .....                  | 36 |
| Araştırmanın Örneklemi .....               | 36 |
| Veri Toplama Aracı .....                   | 40 |
| Anketin Geçerliliği ve Güvenirliliği ..... | 41 |
| Anketin Uygulanması .....                  | 42 |
| İstatistiksel Çözümleme Teknikleri .....   | 42 |

### **BÖLÜM IV**

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| <b>BULGULAR VE YORUM</b> .....                  | 43 |
| 1. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum ..... | 43 |
| 2. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum ..... | 47 |
| 3. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum ..... | 49 |
| 4. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum ..... | 54 |

### **BÖLÜM V**

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....     | 57 |
| Sonuç .....                        | 57 |
| Öneriler .....                     | 57 |
| Araştırmacılar İçin Öneriler ..... | 58 |
| <b>KAYNAKÇA</b> .....              | 59 |
| <b>EKLER</b> .....                 | 64 |
| EK-1 .....                         | 65 |
| EK-2 .....                         | 66 |
| EK-3 .....                         | 67 |

## TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa

|                                                                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 3.1. Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı .....                                                                                                                       | 37 |
| Tablo 3.2. Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Kıdeme Göre Dağılımı .....                                                                                                                            | 37 |
| Tablo 3.3. Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Çalışmakta Oldukları<br>Okullara Göre Dağılımı .....                                                                                                  | 38 |
| Tablo 3.4. Araştırma Kapsamındaki Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılımı .....                                                                                                                         | 38 |
| Tablo 3.5. Araştırma Kapsamındaki Öğretmenlerin Kıdeme Göre Dağılımı .....                                                                                                                            | 39 |
| Tablo 3.6. Araştırma Kapsamındaki Öğretmenlerin Çalışmakta Oldukları<br>Okullara Göre Dağılımı .....                                                                                                  | 39 |
| Tablo 4.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Okuldaki İletişim Sorunlarını Algılama<br>Düzeylerinin Ortalama ve Standart Sapmaları .....                                                                      | 43 |
| Tablo 4.2. Yöneticilerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin<br>Branşlara Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediğini<br>Belirleyebilmek İçin Yapılan Kruskal-Wallis Testi .....             | 48 |
| Tablo 4.3. Yöneticilerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin<br>Kıdemlerine Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediğini<br>Belirleyebilmek İçin Yapılan U Testi .....                        | 48 |
| Tablo 4.4. Yöneticilerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin<br>Çalıştıkları Okullara Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediğini<br>Belirleyebilmek İçin Yapılan Kruskal-Wallis Testi ..... | 49 |
| Tablo 4.5. Öğretmenlerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin<br>Branşlarına Göre Ortalama ve Standart Sapmaları .....                                                                          | 50 |
| Tablo 4.6. Öğretmenlerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin<br>Branşlarına Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediğini<br>Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi .....      | 50 |
| Tablo 4.7. Öğretmenlerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin<br>Branşlarına Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi .....                                                                      | 51 |
| Tablo 4.8. Öğretmenlerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin<br>Kıdemlerine Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediğini<br>Belirleyebilmek İçin Yapılan Kruskal-Wallis Testi .....           | 52 |

|                                                                                                                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 4.9. Öğretmenlerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin<br>Çalıştıkları Okullara Göre Ortalama ve Standart Sapmaları .....                                                                      | 53 |
| Tablo 4.10. Öğretmenlerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin<br>Çalıştıkları Okullara Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediğini<br>Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ..... | 54 |
| Tablo 4.11. Yönetici ve Öğretmenlerin İletişim Sorunlarını Algılama<br>Düzeyleri Arasında Önemli Farklılık Olup Olmadığını<br>Belirleyebilmek İçin Yapılan "t" Testi .....                                  | 55 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                 | Sayfa |
|-------------------------------------------------|-------|
| Şekil 1. İletişim Süreci Modeli .....           | 5     |
| Şekil 2. Yöneticinin Sorumlu Olduğu Çevre ..... | 10    |
| Şekil 3. Yönetimde Değerlendirme İşlevi .....   | 21    |



## BÖLÜM I

### Problem Durumu

Yönetim evrensel özellikli bir süreçtir. En küçük birim olan aileden başlayıp yeryüzündeki bütün kurumlarda vardır ve uygulanır. Bazen yönetim terimi genişletilerek, belli alanlarla adlandırılır. Sağlık yönetimi, eğitim yönetimi gibi (Özsay ve Hakan, 1987, s.52).

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

- 1) Gerçekleştirilecek amaç ya da amaçların olması,
- 2) Bir amacı gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi,
- 3) İş bölümü ile dağılan insan gücünün bütünleştirilmesi (Başaran, 1989, s.14).

Yukarıdaki ögelere göre yönetim şöyle tanımlanabilir: Yönetim; bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir.

Eğitim yönetimi de , “ toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü (okulu) , amaçlarına uygun olarak işletmek , geliştirmek ve yaşatmak sürecidir ” (Başaran, 1998, s. 43).

Açıkgöz (1994, s.8) ise eğitim yönetimini: "Eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli nitelikleri taşıyan insanların işbirliği yapması ve eşgüdümü sağlama sürecidir" şeklinde tanımlamaktadır.

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Gerçekte, eğitim faaliyetleri, özel sektörde olsa bile, devletin gözetim ve denetimi ile sınırlandırıldığı için bir kamu görevidir. Eğitim yönetimi ve onun bir alt alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür. Böylece, yönetim için yapılan tanımlar, eğitim yönetimi için de geçerlidir (Kaya, 1993, s. 43). Bunu yaparken; eğitim yöneticileri de insan ve madde kaynaklarını eşgüdümlemek, karar vermek, grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin kuram, ilke, teknik ve yöntemlerinden yararlanırlar.

Eğitim yönetiminde, üst, ast, denk, düzey iletişimi söz konusudur. İl düzeyinde il ve ilçe milli eğitiminde görevli olan şube müdürleri, müdür yardımcıları, müdürler ilköğretim okulu müdürünün üstleridir. İlköğretimde görevli müdür yardımcıları,

öğretmenler ve diğer görevliler onun astı sayılır. Diğer ilköğretim okulu müdürleri de onun denkleridir. Bu üçlüde iletişim birey için önemlidir. Üstler astların amiridir. Amirler mevzuat sınırları içinde görev verir, emir verir. Verildiği görev ve emirlerin yerine getirilip getirilmediğini izler, denetler. Çoğunlukla amirler astların sicil amiridir. Astların sicilini doldurur, kendi kanaatini belirtir. İlköğretim okulu müdürleri de ilköğretimde görevli olanların amiridir. Ayrıca ilköğretim okulu müdürleri okulundaki öğretmenlerin birinci sicil amiridir.

Yönetici öğretmen ilişkilerinin önemi, okul denilen örgütün informal yanının ağır basması ve bu yüzden öğretmenin birçok yönetim süreçlerine formal olmasa bile bu yolla katılmasındandır. Yönetici ve öğretmen işbirliği zorunludur. Çünkü eğitim ve öğretim ile ilgili olarak alınan kararların etki ve sonuçlarını en iyi izleyebilecek, kontrol edebilecek olan öğretmendir. Öğretmenler, meslek yaşamlarında mutlu ya da mutsuz kılan etken olarak yöneticileri görürler ve ilişkileri ona göre düzenlerler. Bu ilişkiler yapıcı ve yaratıcı ise okulun havası dengeli olur ve personelin morali yükselir (Bursalıoğlu, 1991, s.46).

Örgütle yönetim arasında sıkı bir ilişki vardır. Örgüt bir yapı, yönetim ise bu yapıyı işleten bir süreçtir. Diğer yandan örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa, örgüt o kadar verimli olur. Örgütü ayrıca bir iletişim ağı olarak düşünebiliriz. Zaten sistemli bir iletişim olamadan, verimli bir koordinasyon sağlanamaz. Bütün bunların ışığında okulu ve okuldaki iletişimi şöyle inceleyebiliriz; okul olarak nitelendirdiğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumun temelini oluşturan insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Bu nedenle okul yöneticisi, daha çok informal ortam içinde çalışmalı, insan ilişkilerinde iyi yetişmiş olmalıdır.

Diğer yandan okul, bireyin topluma uymasını sağlamak için kurulmuş bir örgüttür. Bu nedenle, eğitim yöneticisi sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırabilmelidir. Ayrıca okul öğretmen ve öğretmenin ürünü olan insan davranışındaki değişiklikleri beklemek, gözlemek ve değerlendirmek zorundadır (Bursalıoğlu, 1991, s.33).

Okul, çeşitli tekniklerle çevreyle ilişki kurar ve çevreden tepkiler alır. İletişim tekniği geliştirilmiş kapsamlı rapor formundan, eğitim konusunda bir konferansa kadar

farklılaşabilir. Bu nedenle etkili bir yönetici çevresine ilişkin kapsamlı bir biçimde bilgi sahibi olmalıdır. Çevrenin güç yapısını, kültür guruplarını, ekonomisini, siyasal yapısını, tarihi ve dinamik nitelikleri konusunda bilgi ve veri toplamalıdır.

Okullar da eğitim sisteminin içindeki örgütlerdir. Üyelerinin ve çevresinin, okulun etkililiğini görmek isteyeceği rahatlıkla söylenebilir. Okul etkililiğinin artırılmasının büyük ölçüde okul yöneticilerine bağlı olduğu düşünülebilir (Aksu, 1994, s.6). Etkili bir yönetici halkın okul programlarını anlamasına katkıda bulunması açısından basın, radyo, televizyon, sergiler, yetişkinler eğitimi programları, okul-aile birliği etkinlikleri, öğretim programının kendisi ve danışma konuları gibi etkili iletişim kanalları oluşturabilir (Aydın, 1991, s.32-33).

Daha önce de değinildiği gibi, iletişim, yönetsel sistemin alt sistemlerinden biridir. Bu alt sistem aynı zamanda tüm yönetsel sistemi bütünleştirmeye ve biçimlendirmeye yardımcı olmaktadır (Can ve Tecer, 1978, s.151). Bu nedenle iletişimin tanımları üzerinde durmakta yarar vardır.

### İletişim

Bilgi çağını ve toplumunu yaşadığımız bu günlerde iletişim en önemli olgu durumundadır ve toplum yaşantısını birinci derecede etkilemektedir. İletişim kişi ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel bir süreçtir. Kişi ve örgütlerin dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde bulunabilmeleri için iyi işleyen iletişim kanallarının kurulması zorunludur (Akyol, 1995, s.200). Bu nedenle iletişim yönetim sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. İletişim sistemini her yönde enformasyon akışını sağlayıcı nitelikte olmalıdır (Aydın, 1991, s.149).

Yönetimin bir işlevi olan ve örgütün başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynayan iletişimin birçok tanımı yapılmıştır. Dilimizde kullanılan giderek yaygınlaşan “İletişim” kavramının yerine yakın zamanlara kadar haberleşme ve Fransızca’dan alınan “Comminication” sözcükleri kullanılmıştır. Comminication’un kökeninde yine Latince’deki Communis kavramı bulunmaktadır. “Birçok kişiye ya da nesneye ait olan, ortaklaşa yapılan” anlamındaki bu kavramlardan hareketle iletişim sözcüğünü özünde yalın bir iletişim alış-verişinden çok, toplumsal nitelikli bir iletişimi ve paylaşımı dile getirdiğini söyleyebiliriz (Zıllıoğlu v.d., 1994, s.2). Yine bazı yazarlara göre iletişim şu şekillerde tanımlanmıştır:

"İletişim, belirli duyguların, düşüncelerin, bilgilerin iki ya da daha çok kişi arasında paylaşılması, anlamların ortaklaştırılması sürecidir" (Açıkgöz, 1994, s.16).

"İletişim her türlü amaç için karşılıklı bilgi alış-verişi, karşılıklı ikna etme, eğlendirme eylemlerinin bütünü olarak tanımlanabilir" (Aydın, 1969, s.118).

Hicks (1979, s.445)' e göre iletişim; "Örgütlenmiş faaliyetin bir gereği ve diğer fonksiyonların üretildiği temel bir süreçtir".

"İletişim, kişi ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel süreçtir" (Özkır Akyol, 1995, s.200).

"Ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için iki ya da daha fazla kişinin bireysel rollerinin eşgüdümü zorunlu olduğunda, bir örgüt oluşur. Bu durum iletişimi zorunlu kılar" (Aydın, 1991, s.149).

Diğer bir tanımda da iletişim, "Duygu, düşünce ya da bilgilerin usa gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme" olarak tanımlanmıştır (T.D.K., 1983, s.578).

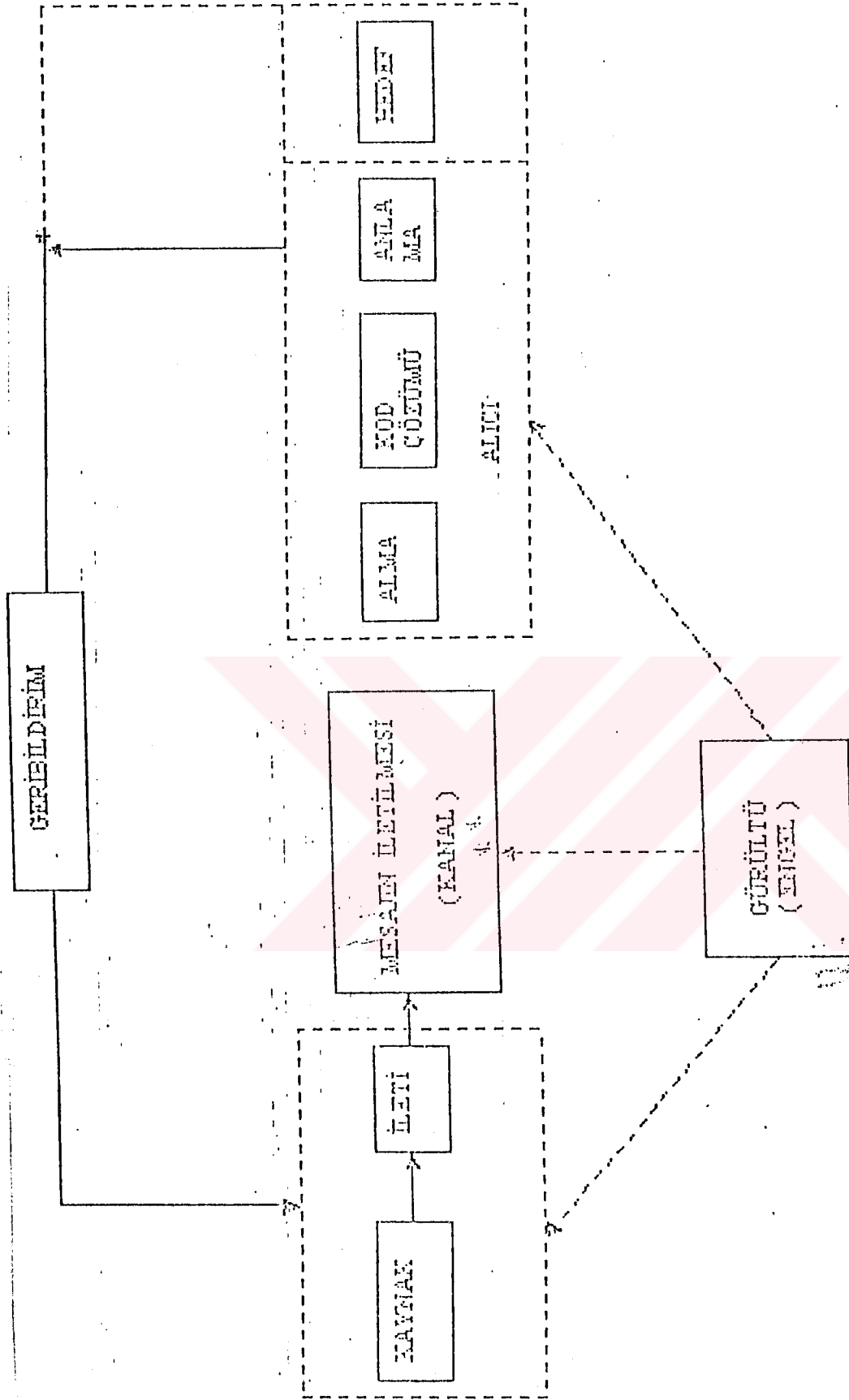
Bursalıoğlu (1991, s.114) ise iletişimi: "Geniş anlamda iletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplararası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanır" şeklinde tanımlamaktadır.

Bilgi akımının gerçekleştirildiği ve davranışta değişiklik yaratıldığı bir süreç olan iletişim süreci ve sürecin öğeleri aşağıda açıklanmıştır.

#### **İletişim Süreci Modeli ve Öğeleri**

İletişim süreci, bilgi akımının gerçekleştirildiği ve davranışta değişiklik yaratıldığı bir süreçtir (Himmetoğlu, 1975, s.88). İletişim sürecinin temel öğeleri kaynak, ileti, kanal, araç ve alıcıdır. Bu öğelerin açıklaması aşağıda verilmiştir:

**Kaynak ve Alıcı:** Kaynak; konuşan, yazan, çizen, yüz ve beden hareketlerini yapan bir birey ya da gazete, radyo, televizyon, resmi-özel kuruluş v.b. örgütler olabilir (Zıllıoğlu v.d., 1994, s.30). Anlamı iletir, bu nedenle yasal ve güvenilir olması gerekir. Bunların yokluğu, iletme işlemini zorlaştırır (Bursalıoğlu, 1991, s.118).



Alıcı ise işaret biçimine dönüşmüş olarak kanaldan gelen mesajları alan ve merkeze aktaran ögedir (Cüceoğlu, 1993, s.72). Mesajı kendi anlayış ve yeteneğine uygun biçimde değerlendirir, ona göre kabul eder veya etmez (Bursalıoğlu, 1991, s.119). Bütün bunlardan da anlaşıldığı gibi alıcının başarısı, ön yargılardan uzak ve objektif bir şekilde mesajı değerlendirmesine bağlıdır.

**İleti:** İleti, bir düşünceyi, duyguyu, isteği, bilgiyi aktarmaya, bildirmeye, paylaşmaya yarayan ve kaynak tarafından üretilen fizik bir üründür. Sözel, görsel, görsel-işitsel, tensel vb. olabilir (Zıllıoğlu v.d., 1994, s.30). İçerik ve yapı iletinin iki temel boyutunu oluşturur. İçerik anlamla, yapı simge ve kodlarla ilgilidir. İletişimde gönderilen bildirime de ileti diyoruz (Oskay, 1994, s.16).

İletişim sorunlarının büyük bir kısmının anlam kargaşasından, uzlaşmazlığından kaynaklandığı düşünülürse anlamın iletişimin odağını oluşturduğunu belirtmek de yanlış olmaz. "Anlam; bir kelimeden, bir sözden bir davranış veya olgudan anlaşılan şey; bunların hatırlattığı düşünce veya nesne, mana" dır (T.D.K., 1988, s.71). Bu tanıma bakıldığında anlamın tek başına varlığı olmadığını, insan tarafından duygu ve düşüncelere göre oluşturulduğunu belirtmektedir.

İletin yapıları olan simge (sembol) ise "Belli bir insan topluluğunun uzlaşarak kendisine belli bir anlam yüklediği somut nesne ya da işaret" tir (T.D.K. 1983, s.1060). Simge bir tür özetleme, kestirme anlatım aracıdır. Sözcükler gibi simgesel araçlar geliştirilmemiş olsaydı, insanoğlunun iletişimi anlık ve görülebilenlerle sınırlı kalır, iletilmek istenenlerde tam olarak aktarılamazdı (Zıllıoğlu v.d., 1994, s.32). Daha sonra bu simgeler kod adı altında bir anlam sisteminde örgütlenir. Yani kod "Bir bilgiyi gösteren semboller dizgesi" dir (T.D.K., 1983, s.903).

**Kanal ve Araç:** Kaynak ve hedef birimler arasında yer alan ve işaret haline dönüşmüş mesajın gitmesine olanak sağlayan yola, geçiş kanalı adı verilir (Dökmen, 1989, s.289). Kaynak ve alıcı arasındaki bağ olarak da tanımlanabilir (Herbert and Hicks, 1979, s.449). Mektuplar, telefon telleri ya da yüzyüze konuşma ortamındaki hava kanala örnek gösterilebilir (Dökmen, 1989, s.299). Formal kanalları hiyerarşi oluşturur. İnfomal kanalları kişilerarası ilişkiler meydana getirir (Bursalıoğlu, 1991, s.289).

İletişim aracı kanallar aracılığı ile iletileri alan, gönderen, yayan fizik ya da teknik araçlardır (Zıllıoğlu v.d., 1994, s.119). Sözlü ve yazılı, insancıl veya mekanik olabilir (Bursalıoğlu, 1991, s.49).

Genelde iletişim teknolojisindeki gelişmelerle ortaya çıkan araçlar ikiye ayrılabilirler:

1) İki kişi arasındaki karşılıklı iletişimi kolaylaştıran araçlar. Örneğin telefon, telgraf vb.

2) Bir iletiyi üreten kişinin bunu birden çok tüketiciye giderek yığınlara aktarmasını sağlayan araçlar. Örneğin basım araçları, sinema, radyo ve televizyon gibi (İlâl, 1991, s.23).

İletişimin gerçekleşmesinde ve etkili olabilmesinde kanal ve araç seçiminin önemi büyüktür. Kime ne amaçla, neyi iletmek istediğimiz kullanılacak kanalı ve aracı belirler (Zılhoğlu, 1993, s.36).

İletişimin hedeften kaynağa olan akış sürecinde önemli rol oynayan, geri besleme, geri iletim (Feed back) ve gürültüyü açıklamakta da yarar görülmektedir.

**Geri besleme/geri iletim (feed back) :** Bir alıcı bir mesajın kodlarını çözdükten ve yorumladıktan sonra, bir kaynak durumuna dönüşür. İletişimin etkili olabilmesi için haberi kaynağın doğru olarak algılanıp algılanmadığını kontrol etmesi gerekir (Kaymakçıoğlu v.d. 1985, s.29) .

**Gürültü :** Kaynak birimin gönderdiği mesajla, hedef birimin aldığı mesaj arasında bir fark varsa, bu farka gürültü adı verilir (Cüceoğlu, 1993, s174).

Yazarlar gürültü (noise) kavramına özel bir anlam yüklemektedirler. Buna göre gürültü kaynağın iletilmesine aktarmayı amaçladığı, ana alıcıya aktarılan simgeye eklenen herhangi birşeydir. Gürültü telefon ya da radyoda parazit, kaynak ya da alıcının oturduğu koltuktaki rahatsız edici bir şey gibi; teknik ya da dildeki sorunlarla ilgili, içeriksel bir şey olabilir (İlâl,1991, s.13).

**Üç tür gürültü vardır :** a) **Fiziksel Gürültü:** Kanalda yer alan bu gürültü türüne telefon tellerindeki arıza gösterilebilir; b) **Nöro-Fizyolojik Gürültü:** Göndericideki ya da alıcıdaki görme veya işitme bozuklukları, bu tür gürültüye örnek verilebilir; c) **Psikolojik Gürültü:** Kaynakta ya da alıcıda yer alan psikolojik engeller bu gürültülere yol açar. Örneğin kaynağın iletmek istediği ya da hedefin amaçladığından farklı şekilde yorumlaması, psikolojik gürültüye örnek sayılabilir (Dökmen, 1989, s.290). Kısacası gürültü tüm iletişim sürecini şemsiye gibi saran bir unsurdur.

## İletişim Çeşitleri

**Sözlü İletişim:** Sözlü iletişimler "dil ve dil-ötesi" olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır. İnsanların karşılıklı konuşmalarını hatta mektuplaşmalarını "dille iletişim" kabul edebiliriz. Dille iletişimde kişiler, ürettikleri bilgileri birbirlerineleterek anlamlandırırılar. Dil-ötesi iletişim, sesin niteliği ile ilgilidir: Ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar vb. özellikler, dil-ötesi iletişim sayılır. Dille iletişimde kişilerin "ne söyledikleri", dil-ötesi ile iletişimde ise "nasıl söyledikleri" önemlidir (Dökmen, 1994, s.21).

Araştırmalar insanların günlük yaşamda birbirlerinin ne söylediklerinden çok nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini göstermektedir (Mehrabion, 1968, s.2-53-58).

Karşımızdakinin sözlerinin kapsamı kadar hatta daha fazla ses tonundaki canlılık da bizi ilgilendirir. Yani semantik ögeler kadar dil-ötesi ögeler de iletişimde etkilidir (Dökmen, 1994, s.21). Sözlü iletişim anlaşılacağı gibi kişilerarası iletişimde önemli bir rol oynamaktadır. Konferans, seminer, görüşme, toplantı gibi araçlar sözlü iletişim araçları sayılabilir.

**Yazılı İletişim:** Örgütlerde mesajın kalıcı olması isteniyorsa, ayrıca birkaç basamaktan geçerek iletilecek mesaj söz konusu ise, gönderilecek bilginin gerçek niteliğini ve içeriğini yitirmeksizin iletilmesi için yazılı iletişim araçları kullanılır (Sabuncuoğlu, 1984, s.115). Gazeteler, broşür ve el kitapları, afiş, ilân tahtası, yazılı raporlar, özel ve resmi mektuplar, dilekçeler vb. yazılı iletişim araçlarından sayılabilir.

**Sözsüz İletişim:** Sözsüz iletişimde, konuşma ya da yazı olmaksızın insanlar birbirlerine bir takım mesajlar iletirler. Bu iletişim şeklinde, insanların ne söyledikleri değil ne yaptıkları ön plâna çıkar (Dökmen, 1994, s.21). Kişiler arası yüzyüze iletişimde doğal olarak yer alan ses tonlaması, yüz ifadeleri, mimikler, beden hareketleri, jestler, sözlü iletişimin, çerçevesini ve anlamını belirlemede her zaman etkili olagelmıştır (Zıllıoğlu v.d., 1994, s.62). Kişilerle yüzyüze ilişkilerimizde beden dilinin çok önemli bir rolü vardır. Bu ilişkiler içinde, hiçbir söz etmesek de, bedenlerimiz "konuşur"; kuşkusuz bu algılamasını bilenler için geçerlidir. Yüzyüze bir iletişimin yapılandırılmasında, ortalama olarak sözcüklerin %10, ses tonunun %30 ve beden dilini oluşturan mimik ve jestlerin %60 rol oynadığı belirtilmiştir (Baltaş, 1992, s.30).

Beden dili jestlerle ve mimiklerle gerçekleşir. Yüz kaslarının bir anlam ifade eden ya da anlam yaratmak için kullanımı mimikleri, diğer bir deyişle yüz ifadesini; baş, el-kol, ayak-bacak hareketleri ya da bedenin tümünün kullanımı jestleri oluşturur. İnsan yüzünün ifadesi (mimikler) çok zengin anlamları yaratır. Yaklaşık 250.000 değişik ifadeyi yansıtabilme gizil gücüne sahip olduğu ileri sürülmüştür (Robertson, 1988, s.157). Bir mekânda kapalı kalan kişilerin saniyede yaklaşık 5000 bilgi birimlik sözsüz ileti yayabildikleri ileri sürebilmiştir (Schramm ve Porter, 1982, s.66).

İnsanlar, kendi çevrelerinde oluşturdukları boş mekânlar yoluyla da iletişimde bulunurlar. Başka insanlara olan uzaklığımızı ayarlayarak, onlara uzak yada yakın durarak, birtakım mesajlar iletiriz (Dökmen, 1994, s.23). Kısaca, mekânın fizik özellikleri ve düzenlenişi iletişim üzerinde etkilidir. Araştırmalar, dikdörtgen bir masanın etrafında birkaç kişi oturulduğunda, konuşmaların masa başında oturanlara yöneltildiğini ve onlara daha çok söz düştüğünü; buna karşılık yuvarlak bir masada görece daha eşit bir dağılım olduğunu göstermiştir (Myers ve Myers, 1976, s.235).

Zaman, iletişimin başlangıcında ve iletişim süresince sözel iletilerin yönü ve içeriği üzerinde etkili olur. Zamanınsa olması gereken yerde olmak ve zamanı iyi kullanmak etkin bir iletişim için gerekli olan koşullardır (Zıllıoğlu, 1994, s.72).

Ayrıca sözsüz iletişimde giyim kuşamın ve renklerin de bir önemi vardır. Basit bir örnek verecek olursak siyah toplumumuzda yası ve ciddiyeti simgeler. Giyim kuşamımıza gösterdiğimiz özen karşımızdakine verdiğimiz önemi de simgeler. Rozetler ya da takılar takarak, kokular sürerek, belirli kıyafetlere bürünerek, çevremize çeşitli mesajlar iletebiliriz (Duncan, 1969, s.72-118-137).

Susma da bir iletişim biçimidir. Karşımızdaki üzerinde denetim kurmak, büyükler, erkekler, üst statüde olanlar konuşurken küçüklerin, kadınların alt statüde olanların susması veya konuşma süreci içinde kaynağa ve hedefe düşünme süresi veren susma tipleri örnek verilebilir (Zıllıoğlu v.d, 1994, s.72).

**Örgütsel İletişim:** Toplumların gelişimi iletişimi basit bir araç olmaktan çıkararak, gerek kamu, gerekse özel sektördeki tüm kuruluşlar için vazgeçilmez araç haline getirmiştir.

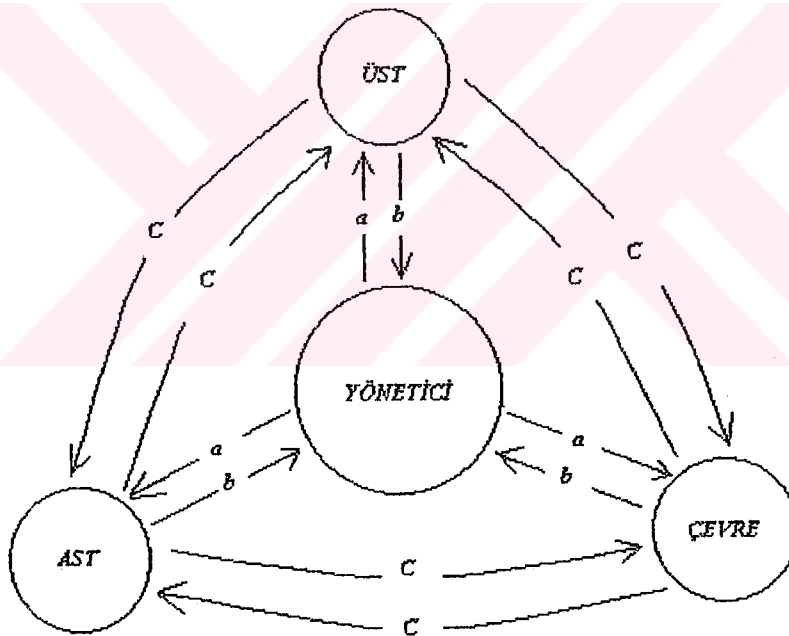
Bilindiği gibi örgütler içten ve dıştan birçok bağlarla birbirine bağlanmış yapılardır (Zoga, 1973, s.229). Sağlam bir iletişim sisteminin varlığı, rasyonel bir çalışma atmosferi için güvenilir bir ögedir. İşte örgütlerde sağlam iletişim sisteminin

varlığını gerçekleştirenler ise üst yöneticilerdir. Çünkü eğer, tepe yöneticisi iletişimin yararına inanmıyorsa, iyi işleyen bir iletişim sistemi kurmaya girişmeyecek veya örgütteki iletişim faaliyetlerine desteklemeyeceklerdir. Genel olarak bir örgütün iletişim ortamının, üst yönetimin tutumlarına yansıtma eğiliminde olduğu kabul edilmektedir (Davis, 1982, s.512).

Örneğin otoriter bir yapıya sahip olan tepe yöneticisi, genellikle yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim kanallarının işlemlerini destekleyecek, yukarıya doğru olan iletişim kanalı ise yalnızca kontrolü sağlamada rapor sisteminin işlemesi için kabul edebilir.

Bilindiği gibi, üst yöneticinin içinde bulunduğu ya da sorumlu olduğu çevre son derece geniştir.

Şekil 2-Yöneticinin Sorumlu Olduğu Çevre



KAYNAK: Fikret Sönmez, (1977),s.512, **Kamu Personeli Yönetimi**, İzmir: Ege Ün. İ.T.B.F. Yayınları.

Şekil 2' de görüldüğü gibi, tepe yöneticisi, üstleriyle iletişim halindedir. Onlara karşı sorumludur. Ayrıca astlarla iletişim halindedir, onlara çeşitli konularda emir, direktif ve bilgiler verir ve onlardan işletmede neler olup bittiğine ilişkin bilgiler ve çeşitli konularla ilgili öneriler alır. Üst yöneticinin iletişimde bulunduğu son öge çevresidir. Açık bir sistem olan örgütler çevre içinde yaşarlar ve bu çevreye faaliyetlerine ilişkin bilgiler verir ve çeşitli konularda çevreden bilgi alırlar.

Bu açıdan bakıldığında iletişim süreci yöneticiye üç temel sorumluluk yüklemektedir (Sönmez, 1977, s.25).

1) Yönetici, üst ve astları ile çevresindekilerin davranışlarını etkileyebilmek için başarılı bir iletişim sağlayacak kanalları, yöntemleri ve olanakları yaratmak zorundadır.

2) Yönetici, aynı olanakları kendisi ile iletişim kurmak isteyen kişiler açısından da hazırlamalıdır.

3) Yönetici örgütün temel amacını gerçekleştirmek istiyorsa, örgütte birbirlerinin davranışlarını etkilemek durumunda olan bireyler açısından da aynı olanakları hazırlamalıdır (Sönmez, 1977, s.25).

Kısaca örgütsel iletişimin önemini açıklayacak olursak; iletişim yoluyla, kişiler arası ilişkiler düzelir veya bozulur. Böylece örgüt de gelişir veya kötüleşir. Örgüt bir iletişim ağı olarak düşünülebilir. Çünkü örgüt daima etken, değişen bir varlıktır, biyolojik ve fiziksel öğeleri vardır ve kişiler arası ilişkiler üzerine kurulur. Örgüt içinde karar örneklerinin iletilme ve yayılmasını sağlayarak iletişim karar sürecinin gerçekleştirilmesinde de katkıda bulunurlar. Görüş ve anlayıştaki katılmayı arttırmak yoluyla, iletişim sisteminin parçalarını biraraya getirir ve kaynaştırır. Aynı zamanda yetkinin görevlerini de destekler ve gerçekleştirir. Koordinasyonu sağlayan araçlardan, en güvenilir ve etkili olan iletişimidir. Bazı yazarlar, örgütü önce bir koordinasyon süreci olarak kabul ederler. Oysa, modern bir iletişim sistemi kurulmaz ve işletilmezse, böyle bir koordinasyon sağlamak da olanaksızdır (Bursalıoğlu, 1991, s.117).

Örgütlerde iletişim, formal ve informal olmak üzere iki türlü işler (Bursalıoğlu, 1991, s.118). Bu iki iletişim tipi aşağıda açıklanmaktadır.

#### **Örgütte Formal İletişim Kanalları**

Bir iletişim kanalı, bilgi ve anlayışın bir gönderiden bir alıcıya aktarıldığı bir araç olduğu halde, örgütsel düzeyde bir çok verici ve alıcı söz konusudur. Bu nedenle verici ve alıcıların karşılıklı iletişimi örgütte bir ağ oluşturur.

Örgütler, iletişim kanalları aracılığıyla iç içe bağlanmış birer karar merkezleri dizgesini simgelemektedirler. Böylece iletişim ağı, örgütün karar merkezleri ile makamları arasındaki ilişki ve etkileşimin birer örüntüsü durumundadır (Başaran, 1982, s.159). Çünkü, iletişim daha önce de belirtildiği gibi, formal bir örgütü oluşturmaz, örgüt amaçlarına açıklık kazandırma, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama, bireysel ve grup çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda eşgüdümleme aracıdır. İletişim,

her formal örgütte oluşan tüm sorunlarla uğraşma aracıdır. Yönetim süreçleri içinde özel bir önem taşıyan ve bazı yönetim bilimciler tarafından yönetimin kalbi olarak nitelendirilen karar verme sürecinde iletişim, çok önemli bir rol oynamaktadır. Sadece karar verme sürecinde değil tüm yönetim süreçlerinde iletişim önemli rol oynar (Aydın, 1991, s.146-147).

İşte bu nedenle, yöneticinin tüm yönetsel çabalarında ve yönetim sürecini, çalıştırabilmesinde başarıya ulaşması örgütte etkili bir iletişim ağını kurmasına bağlıdır. İletişimin etkili olabilmesi için dört yönlü süreç olmalıdır. 1. Aşağı doğru iletişim, 2. Yukarı doğru iletişim, 3. Yatay iletişim ve 4. Çapraz iletişim' dir. Kuşkusuz bunların her birinin kullanılış amaçları ve ortaya çıkardıkları sonuçlar farklıdır (Açıkgöz, 1994, s.21).

**1.Aşağı Doğru İletişim:** Bir örgütte iletinin üst yönetim basamaklarından aşağıya doğru aktığı iletişim biçimidir (Açıkgöz, 1994, s.21). aşağı doğru iletişim, örgütsel açıdan zorunludur. Bu iletişim, üst yönetimden astlara enformasyon, görüş, öneri ve emirlerin aktarılmasını sağlar. Uygulamada baskın olan iletişim boyutu budur (Aydın, 1991, s.148). aşağıya doğru iletişim emirleri ve yönergeleri kapsar (Bursalıoğlu, 1991, s.115). Örgüt hiyerarşisini izleyen bu biçimsel iletişim türünde, bilgiler yazılı olduğundan, değişikliğe uğramazlar. Bu açıdan bakıldığında planlı ve rasyoneldir (Kaya, 1993, s.108).

Dikey örgütlenmiş bir yapıda yönetim basamaklarının sayısı yatay örgütlenmiş bir yapıya daha çok olacağından aşağı doğru iletişimin büyük ölçüde yönetim basamakları arasında gerçekleştiği görülmektedir. Örneğin Milli Eğitim bakanlığının örgüt yapısı gözönünde bulundurulduğunda ortaya yukarıdan aşağıya doğru şöyle bir iletişim şeması çıkar (Açıkgöz, 1994, s.21-22).

Bakan  
Müsteşar  
Genel müdür  
Daire Başkanı  
Şube Müdürü  
İl Milli Eğitim Müdürü  
Okul Müdürü  
Öğretmen

Görüldüğü gibi ileti, hedef olan öğretmene gidinceye kadar oldukça uzun bir yol izlemektedir.

Aşağı doğru iletişimde gönderilen mesajlarda genellikle şu tür bilgiler bulunmaktadır :

**1) İş Yönergeleri :** İşin nasıl yapılacağını gösteren bilgilerdir. Neyin nasıl yapılacağını düzenleyen kuralları, emirleri, iş tanımlamalarını, açıklamaları içeren el kitapları ve yazılar bu grupta sayılabilir.

**2) İş Mantığı :** Görevin niteliğinin ve örgütsel görevlerle bağlantısının ne olduğunu anlatmayı amaçlayan bilgilerdir. Bu bilgilerle çalışan, kendi işini örgütteki diğer işlerle bir bütünlük içinde görerek ne yapması gerektiğinin yanısıra bunun neden yapıldığını da öğrenme olanağını elde eder.

**3) Örgütsel Yöntem ve Uygulamalar :** Herhangi bir iş yerinde bulunanların yalnızca yapacakları işin teknik gereklerini ve ayrıntılarını bilmeleri yetmez. Aynı zamanda örgütü, çevresini, örgütün çalışma kurallarını, çalışma saatlerini, izinleri, ödülleri, yaptırımları açıklayıcı bilgileri de bilmelidir. Böylece yöntem karışıklıklarının, uygulamada oluşabilecek engellerin ve çatışmaların da önüne geçilmiş olur.

**4) Geri Bildirim :** Yöntemin yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullandığı durumlardan biri de bireyin çalışmasına ve başarı düzeyine ilişkin gözlem sonuçlarının kendisine iletilmesidir. Bu durum üyelerin başarılarını değerlendirip onlara kendilerini geliştirebilmeleri için öneriler de bulunarak, daha etkin çalışmalarını ve örgütle özdeşmelerini sağlar.

**5) Amaçların Benimsetilmesi :** Üyelerine amaçlarını benimsetmek her örgüt için önemlidir. Eğer üyeler örgütün amaçlarını benimserlerse, görev bilinci üyelerde yerleşir ve örgütün yaşamasına, yenileşmesine katkıda bulunarak daha verimli çalışır (Açıkgöz, 1994, s.22-23).

**2.Yukarı Doğru İletişim:** Yukarı doğru iletişim öneri ve açıklamaları kapsar (Bursalıoğlu, 1991, s.115). Örgütün alt basamaklarından üst basamaklarına doğru gerçekleşen iletişime denir (Açıkgöz, 1994, s.24). Bu nedenle yukarı doğru iletişim, dikey iletişim boyutunun diğer bir yönüdür (Aşkun, 1982, s.22).

Yukarı doğru olan iletişim bir örgütün tüm üyeleri için önemlidir. Yukarı doğru iletişim şu yararları sağlar :

1) Yukarıdan aşağıya doğru gönderilen kararların, görüşlerin, emirlerin örgüt çalışanları tarafından ne derece benimsendiğinin yönetici tarafından bilinmesini sağlar.

2) Örgüt üyelerini önemli katkılarda bulunmaya özendirir.

3) İstenmedik durumların doğmasını ve yönetimin engellenmesini sağlar.

4) Örgüt üyelerinin öz-değer duygularının gelişmesini, örgütten hoşlanmalarını ve kendilerini örgüt ile özdeşleştirmelerini sağlar (Aydın, 1991, s.147).

Görüldüğü gibi, yukarı doğru iletişim yalnızca aşağı doğru gönderilen bilgilerin anlaşılıp anlaşılmadığını saptamayı değil, aynı zamanda düşünen, hisseden, iradesini kullanan insanın gereksinmelerini karşılamayı da gerekli kılmaktadır (Flippo, 1966, s.339). Diğer bir deyişle yukarı doğru iletişim, yalnızca bir kontrol aracı niteliği taşımayıp, aynı zamanda astların gerek kişisel ve gerekse işle veya örgütle ilgili gereksinme ve önerilerinin karşılanmasında kullanılan önemli bir işleve sahiptir.

Doğaldır ki, yukarı doğru iletişimin etkin bir şekilde işlemlerini sağlamak yöneticinin görevidir. Bu nedenle yönetici, daha iyi dinleme, astlar arasında güven yaratma ve alınan mesajlara tepki gösterme gibi eylemlere astlarını özendirerek daha iyi bir yukarı doğru iletişim sistemi geliştirmelidir (Tosun v.d., 1982, s.544). İş görenlerin duygu ve düşüncülerini öğrenme çabasında içtenlikli olmasını gerektirir. Karşısındakilerin içtenlikli duygu ve düşüncelerini istiyorsa, kendi görüşlerini açıklamakta acele etmemelidir (Aydın, 1991, s.147).

Sonuç olarak, yukarı doğru işleyen kanalların sürekli olarak açık tutulmasının, isabetli kararların alınması için gerekli verilerin toplanmasına ve iş görenlerin etkili katılımına, işbirliği ortamının doğmasına olanak tanıdığı söylenebilir.

**3.Yatay İletişim:** Aralarında yönetsel yetki bakımından farklılık bulunmayan kişilerin kurduğu iletişimdir (Açıkgöz, 1994, s.26). Diğer bir deyişle; aynı düzeyde olan kişilerin, ortaklaşa bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan, üst düzeyin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde meydana gelen iletişimdir (Sabuncuoğlu, 1984, s.123).

Önemi, yararlı enformasyon ve görüşlerin örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasını ve örgüt üyelerinin sosyal ve mesleki bir grup bütünlüğü oluşmasını mümkün kılmasıdır. Örgüt üyelerinin mesleki ve sosyal açıdan bütünleşmelerinde, mesleki ve sosyal bir yumak oluşturmalarında rol oynar (Aydın, 1991, s.148).

Ancak burada, yatay iletişimin işletmede bulunan yönetim anlayışından etkilendiğini belirtmekte yarar vardır (Aytek, 1984, s.71). Yönetim ne denli tutucu ve otoriter ise bölümler birbirlerine bilgi verme konusunda o derece çekimser kalmaktadır.

Sonuç olarak, denetimi güç olmasına rağmen, etkin bir kontrol sağlandığında yatay iletişimin iş görenlerin morallerini, işten doyumlarını yükselttiği ve örgütün havasını daha demokratik kıldığı söylenebilir (Başaran, 1982, s.164).

**4.Çapraz İletişim:** Bazı durumlarda örgüt üyeleri aynı örgütün kendilerinin bağlı bulunduklarından farklı birimlerinde, kendileri ile aynı düzeyde, alt ya da üst düzeyde bulunan kişiler ile de iletişime girerler. Bu tür iletişim, bireysel veya psikolojik gereksinimlerini karşılamak üzere bireyin gerçekleştirebileceği gibi, işi nedeniyle çeşitli örgüt birimleri ile bağlarının olması nedeniyle de gerçekleşebilir. Orta Öğretim Genel Müdürlüğü' ne bağlı bir öğretmenin aynı bakanlığın Hizmet-İçi Eğitim Dairesi ile iletişimi bu tür bir iletişime örnek verilebilir (Açıkgöz, 1994, s.26).

#### **İnformal İletişim**

İletişim, iki kişi arasında kurulabileceği gibi, bir kişi ile bir grup arasında, bir grupla bir grup arasında, kişisel ya da kitlesel, biçimsel (formal) ya da doğal (informal) da olabilir (Açıkgöz, 1994, s.17). Örgütün formal tarafı, formal iletişim yoluyla çalışır. İnformal iletişim ise, kişiler ve gruplararası ilişkilerden meydana gelir, üyelerin örgüte karşı tutumlarını gösterir ve örgütün informal yanını işletir. Formal iletişim ne kadar bozuk ve aksak olursa, informal iletişim o kadar artar ve zararlı etkileri yapar (Bursahoğlu, 1991, s.114).

İnformal örgüt ve iletişim sistemi örgütsel amaçlardan çok bireysel amaçlara dayanır. Bu nedenle informal iletişim sistem ile formal iletişim sistemi arasında uyumsuzluk olabilir. Bu iki iletişim sisteminin birbiriyle tutarlı olması veya olmaması örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyum derecesine ve işgörenlerin tutumlarına bağlıdır. Bu nedenle iyi bir informal iletişim, iyi insan ilişkilerini, arkadaşlıkları geliştirir ve iş görenler arasında birlik ve beraberliği sağlar. informal iletişim ağına kulak veren bir yönetici, iş görenlerin ilgi ve çıkarlarını, örgüte ve örgüt sorunlarına karşı tutumlarını öğrenebilir (Aydın, 1991, s.148).

İnformal iletişimin sakıncalı yönleri ise; gerçek bilgileri, özel yorumları, kuşku, her tür saptırılmış bilgileri de dolaştırabilir (Can ve Tecer, 1978, s.165).

Sonuç olarak, örgütlerde informal grupların ve buna bağlı olarak da informal iletişimin olmasının olağan karşılanması gerektiği söylenebilir. Bu durumda yöneticiye düşen görev, bu tür iletişimi ortadan kaldırmaya çalışmak yerine, bu kanalları örgüt amaçlarına uygun bir şekilde kullanmaya ve işlerliğini sağlamaya çabalamaktır.

Araştırmamızda ayrıca, yönetsel alt sistemler ve iletişimin bu alt sistemlerin işlerlik kazanmasındaki rolü üzerinde durulmaktadır. Aşağıda bu konuya ilişkin bilgiler verilmiştir.

### **Yönetim Süreçleri ve İletişim**

Her örgütte ve örgütsel oluşumlarda, karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme ve değerlendirme zorunludur. Bu öğelerin her biri kapsamlı olarak tanımlandığında yapılması gereken işleri kapsadığı görülmektedir. Yönetim süreci öğeleri birbiriyle zorunlu olarak ilişkilidir.

Örneğin karar verme diğer öğelerden ayrı ve bağımsız değildir, her birinin ayrılmaz bir parçasıdır. Planlama, sadece karar verme açısından değil örgütleme ve iletişimle ilişkisi açısından da önemlidir. Bu öğeler bir bütün olarak yönetim sürecini oluşturur. Öğelerin tümüne gereksinim vardır. Bu öğelerden birine yönetici tarafından özel bir önem ve ağırlık verilebilir. Ancak, yönetim süreçlerinin birbiriyle ilişkisi bilinir ve uygulanırsa, sürecin etkiliği de artar ( Aydın, 1991, s.124).

**Karar Verme ve İletişim:** Karar verme konusunda ayrıntılara girmeden önce "Karar" kavramının tanımında yola çıkmak doğru olacaktır.

"Karar, bir amaca varabilmek için, mevcut olarak ve koşullara göre mümkün olabilecek çeşitli hareket tarzlarından en uygun görüneni seçmek, tercih etmek" şeklinde tanımlanabilir (Fergan, 1974, s.7).

Bu tanımdan yola çıkarak karar içinde yer alan öğeleri şöyle sıralayabiliriz..

- 1) Halen içinde bulunulan durum: mevcut olanak ve koşullar
- 2) Gelecekte içinde bulunulmak istenen durum; Amaç ve hedefler
- 3) Kararın verildiği an ile amacın gerçekleşeceği an arasında zaman parçası; zaman etkilerin
- 4) Zaman etkilerini de dikkate alarak mevcut olanak ve koşulların mümkün olabilecek çeşitli düzenlemelerden gelecekte olması istenen duruma (amaca) vardırılması için en uygun görüneni seçmektir (Porter and Applewhite, 1968, s.293).

Bütün bunlara göre karar verme "Bir eyleme yol açan, çeşitli seçenekler

(Alternatifler) arasından birini seçme süreci" olarak tanımlanabilir (Kaya, 1993, s.94).

Eğitim yönetiminde çeşitli kararlar verilmektedir. Bu kararların bazıları öze ilişkin, bazıları da prosedüre ilişkindir. Örneğin "Programın niteliği nasıl olmalıdır?" öze, "Kararı kim vermelidir?" de prosedüre ilişkin bir sorudur (Aydın, 1991, s.127).

Karar verme süreci her zaman tam bir usallık göstermeyebilir. Duyguları ya da sezgileri işin içine katabilir. Bu nedenle karar verirken olabildiğince geniş bir katılımcı grupla birlikte karar üretmek hem usallık hem de uygulanabilirlik derecesini artırır (Açıkgöz,1994, s.69).

Sonuç olarak, yöneticinin yerinde kararlar verebilmesi için amaçları en iyi şekilde gerçekleştirebilecek alternatifleri seçmesi (belirlenmesi) gerekmektedir. Bu tür alternatiflerin belirlenmesi ise, yönetimin örgüt içinde ve dışında işleyen bir iletişim sistemine sahip olmasıyla mümkün olabilir. Aynı şekilde programlaştırılmış bir kararın etkinlik derecesi bu kararı uygulayacak olanlara ulaştırılma ölçüsüne de bağlıdır.

Son olarak, eğer örgütte iyi çalışan bir iletişim sistemine sahip ise, büyük bir olasılıkla örgütün geleceğine ilişkin alınacak kararlarda isabetlilik oranı yüksek olacaktır denilebilir. Özellikle alınacak karar temel kararlar niteliğinde (Uzun süreli ve büyük harcamaları gerektiriyor) ise kararın isabetliliği işletme açısından hayati önem taşır (Akat, 1984, s.43).

**Planlama ve İletişim:** Yönetmek; bir bakıma ileriye bakmak demektir. Bu nedenle her tür örgütte olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de, geleceğe yönelik tahminde bulunmak, eğitim ve okul yöneticisinin en önemli işlerinden biridir (Kaya, 1993, s.235).

Planlama: "Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gereken girdilerin, sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir" (Aydın, 1989, s.235).

Eylem planlama ile yönlendirilir. Plansız bir eylem etkisiz ve anlamsız olur. Planlama ile amaçlar saptanır ve saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için eşgüdümlemiş araçlar geliştirilir. Planlama sürecinde, yanıtlanması gereken iki temel soru vardır. Bunlar; Gerçekleştirilmesi gereken nedir? Ve nasıl gerçekleştirilecektir? sorularıdır. Bunu yanında süre, kimin yapacağı, nasıl yapılacağı, gereken kaynaklar nelerdir? gibi alt sorularda vardır (Aydın, 1991, s.130-131).

Planlanmanın örgüt faaliyetlerini dağınıklıktan kurtardığını ve böylece plansız duruma oranla örgüte, yüksek düzeyde bir rasyonellik ve düzen getirdiği söylenebilir. Ancak, burada yalnızca etkili bir planın yapılmasının örgüt etkinliğinde herhangi bir

katkı sağlayamayacağını söylemek gereklidir. Önemli olan planın gerektirdiği yönde uygulanmasının sağlanmasıdır. Bunu gerçekleştirecek olan güç, iletişim sistemi olmaktadır. Zaten iletişim sistemi olmaktadır. Zaten iletişim sistemi ile planlama işlevini ayrı ayrı düşünmek söz konusu değildir. İkisi birbirine geçmiş halkalar gibidir. Bir yönetici nasıl ki planı hazırlamadan önce gerekli bilgileri sağlamak için iletişim sistemini kullanıyorsa, aynı şekilde plana uygun faaliyetleri gerçekleştirmek için yine iletişim sistemini kullanmak zorundadır. Diğer bir deyişle planlama örgüt içinde düzenli bir iletişim sisteminin kurulması ile gerçekleşmektedir (Eren , 1976, s.47).

Burada unutulmaması gereken bir noktada, planların değişmez bir nitelik taşımadığı, aksine değişen durum ve koşullara uygun olarak gerekli değişiklik ve düzenlemeleri sağlayacak şekilde esnek olmaları gerektiğidir.

**Örgütlenme ve İletişim:** Örgütlenme "Belirli bir iş için gerekli ve yararlı olan (insan gücü, para, malzeme, makine gibi) örgütün insan ve madde boyutuna ilişkin her şeyin sağlanmasıdır" (Kaya, 1993, s.102).

Örgütlenme bir süreçtir çünkü örgütlemeyi bir kez yapıp bitiremezsiniz. Örgüt, bir amaç için bir araya gelen insanların karşılıklı kurdukları ilişkiler dolmasıdır. İnsan ilişkileri de sürekli değişkendir. Örgütün iç değişkenleri ile olduğu kadar çevre değişkenleri ile de güçlü bir etkileşim içinde olduğundan sürekli değişme içindedir. Bu değişme örgütünde uyum göstere bilmesi için sürekli yeniden örgütlenmesi gerekir. Bu nedenle örgütün yaşadığı sürece yeniden örgütlenme ile yaşamını sürdürmesi gerekir (Başaran, 1989, s.247).

Bir başka açıdan bakarsak örgütlenmenin yöneticinin düzensizlikten bir düzen yaratma sürecidir de denilebilir. Örgütlenme süreci sonunda oluşan yapı, iş ve sorumluluk konularında bireyler arasında ki çatışmayı azaltır ve ortak amaçlar için uygun ortam yaratır (Aydın, 1991, s.138).

Örgütsel yapı ile iletişim sistemi arasındaki ilişkiyi araştıran Stockholm Üniversitesi Öğretim Üyelerinden Edmund Pahlstrom' un çalışmaları oldukça ilginç sonuçlar vermiştir:

1) Bilgi alış-verişin engellendiği veya düzensiz işlediği durumlarda örgütsel yapı olumsuz yönde etkilenecektir.

2) Örgütsel basamaklarda yer alan organlardan önemli nitelikte bilgilerin gelmeyişi ve görüşlerin alınamayışı ayrıntılı planlama çalışmalarını aksamaktadır.

3) Ürünün, öngörülen nitelikte olmayışı veya çalışma düzeninin esneklikten yoksun oluşu iletişim kısırlığından doğabilir.

4) Verilen emirlerin nedenleri açık değilse iş görenler çoğu kez yöneticilerin yetenekleri ile örgütün etkinliği üzerinde kuşkuya düşerler (Sabuncuoğlu, 1977, s.39).

Bu örnekler örgütsel başarının büyük ölçüde organlar arasında kurulan formal ve informal iletişimlerin olumlu yönde gelişmesine bağlı olduğunu göstermektedir.

**Etkileme ve İletişim:** Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümlemede başarılı bir yönetici çeşitli etkileme yolları kullanır. En yaygını yetkinin kullanımıdır (Aydın, 1991, s.151). Yönetici, astlarının eylemlerini etkilemek için açık ve kesin yönergeler vermeli, iyi bir iletişim kurmalı ve astlarını işi yapmaya güdülemelidir (Kaya, 1993, s.112-113).

Etkileme astları, planları uygulamaya sevk eder. Planın uygulanması için yönetici emir ve yönergeleri verirken yönergelerin rasyonel olmasına (mevcut olanakların o işi yapmaya elverişli olup olmadığı ve astın bu işi yapabilecek bilgi ve yeteneğe sahip olup olmadığı) ve tam olmasına (işin amacını, miktar, ne zaman ve nasıl yapılacağı) önem verilmelidir. Ayrıca örgütte iyi bir emir-komuta sisteminin gerçekleştirilmesi yararlı bir bağ olan iletişim mekanizmasının kurulmasına bağlıdır (Yozgat, 1983, s.303).

Yetkinin uygulanması için emri verenle onu kabul eden arasında bir iletişime gereksinin vardır. Yönetici neyin, ne zaman ve nasıl yapılmasını gerektiğini astlarına, ancak iletişim sistemi vasıtasıyla iletebilir.

Yöneticinin liderlik stili, kurulan yöneltme ve iletişim düzenini etkilemektedir. Eğer yönetici, otokratik etkileme stiline sahip ise, üstlerin astlarına olan güvenleri az ve bilgi verme emir şeklindeyse, üst ve astlar arasında karşılıklı bilgi alış veriş söz konusu olmamaktadır (Bintuğ, 1978, s.71). Demokratik etkilemede ise astlar, üstlerin aktardığı bilgilere bağlı kalmamakta, bu bilgilere dayalı olarak üstleri ile uygulamayı görüşebilmektedir (Başaran, 1991, s.151-152).

Özendirici çalışma ortamı, iş görenleri yaratıcılık, yeteneklerini kullanmalarına olanak verir; bireyin örgütü benimsemesini, ona bağlanmasını ve örgüt amaçlarına uygun davranmasını sağlar böyle bir ortamda bireysel etkinliğin dolayısıyla örgütsel etkinliğin olumlu yönde artacağı ve verimliliğin büyüyeceği söylenebilir (İncir, 1985, s.70).

Sonuç olarak yönetici işlek bir iletişim sistemi sayesinde, astların gereksinmelerini öğrenebilir. Eğer yönetici örgütsel amaçlar gerçekleştiğinde, astlarını kendilerinin de bireysel amaçlarının gerçekleşeceğine inandıra bilirse, onları daha çok çalışmaya güdüleyebilir.

**Koordinasyon (Eşgüdümleme) ve İletişim:** Eşgüdümleme, "Belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme süreci" olarak tanımlanabilir (Aydın, 1991, s.149).

Ne zaman iş bölümü zorunlu ise, o zaman eşgüdümleme de zorunludur. İş bölümü yapılmamış bir örgüt Düşünülemeyeceğinden eşgüdümleme önemli bir yönetim sürecidir. Yöneticiler örgütünde birbirinden farklı işler yapan bölümlerin, bilimlerin, iş görenlerin çabalarını bütünleştirerek emirlerin, planların, programların, bütçelerin uygulanmasını başarır. Eşgüdümleme, örgütün amacını en az para, zaman ve enerji kaybıyla gerçekleştirilmesine yardımcı olur (Kaya, 1993, s.105).

İş görenlere daha çok bilgi vermek, yapılan işler konusunda onları aydınlatmak, iş görenlerle örgüt arasındaki etkileşimi artırır, yanlış ve eksik bilgilere dayalı hatalı yorum ve değerlendirmeleri azaltır, uzun vadede daha sağlıklı ilişkiler düzeninin kurulmasını sağlar (Özçer ve Kepir, 1985, s.38-39). Kurulan sağlıklı ilişkiler sonucu birimler ve bireyler arasında eşgüdümleme sağlanmış ve örgüt dağınıklıktan kurtarılmış olur. Bütün bunları başaracak olanın, iyi işleyen bir iletişim sisteminin varlığıyla bütünleşen eşgüdümleme işlevi olduğu söylenebilir.

**Değerlendirme ve İletişim:** Tüm örgütler, özellikle kamu kurumları, sürekli bir değerlendirmeye tabi tutulurlar. Her zaman kasıtlı ve planlı olmayabilir, ancak, bu değerlendirme süreklidir (Aydın, 1991, s.155).

Değerlendirme; "örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalara, planlara, bütçelere uygun olarak yapılıp yapılmadığının yönetici tarafından görülmesidir" (Kaya, 1993, s.126).

Koontz ve O 'Donnell (1968, s.639)' a göre: "Değerlendirme teşebbüsün temel amaçlarının ve amaçların elde edilebilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görev alan astların, verim ve çalışmalarının gerekli düzeltmelerinin yapılması işlemleridir".

Değerlendirme sürecinde ilk adım, değerlendirilmesi gerekenin yargılanmasında kullanılacak ölçütün geliştirilmesidir. Ölçütler, değerlendiricilerin değerlendirenlerle ilişkili olarak neyin iyi olduğu, ne olması gerektiği konusundaki düşünceleri yansıtır.

Bir diğer adımda değerlendirmeye katılanların, kullanılan ölçütler konusunda işbirliği içinde önemlidir. Aksi takdirde, toplanacak bilginin anlamına ilişkin yargının ortak bir temeli olmayacaktır.

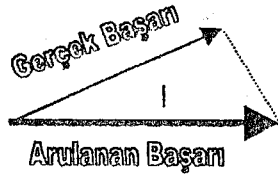
Değerlendirme sürecinde üçüncü adım, ölçütle ilgili verilerin belirlenmesi ve nasıl toplanacağını belirtmesidir.

Değerlendirme sürecinde son adım da benimsenen ölçütler açısından bilginin yorumlanmasıdır.

Yani, en yalın biçimiyle değerlendirme, olması gerekenle olanın karşılaştırılması ve eğer varsa aradaki olumsuz farkların belirlenerek, düzeltici önlemlerin alınmasıdır (Mucuk, 1983, s.169).

Değerlendirme yönetsel işin bir parçası olup, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi gerçek başarı düzeyi ile arzulanan, planlanan başarı düzeyini karşılaştırılmaktadır (Hicks, 1979, s.461). Eğer bu durumda sapmalar görülürse, değerlendirilme işlevi düzeltici önlemleri alır.

Şekil 3- Yönetimde Değerlendirme İşlevi



Değerlendirme ile ölçülen ve düzeltilen sapma

KAYNAK: G. Herbert Hicks, s.461, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, (1979). Ankara: Turhan Kitabevi.

Görüldüğü gibi, tüm yönetim işlevlerinde olduğu gibi, değerlendirme işlevinde de iletişim önemli rol oynamaktadır. Örneğin değerlendirme için gerekli olan raporlama sistemi, iletişim yöntemlerinden biridir. Aynı şekilde "geribildirim" kavramı da kontrolün en önemli noktasını oluşturur.

Etkinlik, örgütün amacı ile gözlemlenen sonuçlar arasındaki uygunluk derecesi olarak tanımlanabilir. Buna göre, eğer değerlendirme işlevi sonucu amaçlarla sonuçlar arasında sapma yoksa, örgütün etkin çalıştığı söylenebilir. Ayrıca eğer sapma varsa bile,

bu sapma gerekli bilginin iletişim sistemi vasıtasıyla düzenleyici organlara gönderilmesiyle giderilerek, sonucun amaca uygun getirilmesini ve etkenliğini sağlayabilir (Tosun, 1981, s.542).

Bireyler ve gruplar arasında anlaşma köprüsü sayılan iletişim, bir takım engeller nedeniyle gerçekleşmemekte ya da başarısızlığa uğramaktadır. Bu nedenle, bu bölümde iletişim sorunları açıklanmaya çalışılmıştır.

## **İletişim Engelleri**

### **Psikolojik Engeller**

**Amaçla İlgili Engeller:** İletişimde amacın iyi tanımlanmamış olması ya da alışkanlığa bağlı olarak gözden kaçması, kaynağı hedefe ve ortam koşullarına göre en uygun iletişim davranışlarının neler olabileceği konusunda düşünmekten, karar vermekten alıkoyarak iletişimde başarısızlığa neden olabilir (Zıllıoğlu v.d., 1994, s.98).

Yöneticiler genellikle konuşmaya başlamadan önce düşündüklerini analiz etmek, küçük notlar almak, düzene koymak yerine hazırlıksız olarak konuya girerler ve verdikleri karışık mesajların anlaşılması yükünü tamamıyla alıcıya terk ederler (Kaymakçıoğlu v.d., 1985, s.29).

Örneğin yıllardan beri derse giren bir öğretmen, sürekli aynı konuları anlattığı için, o günkü derste asıl amaçları üzerinde yeterince düşünmediğinden ve uzun süreden beri alışkanlık haline gelmiş iletişim davranışlarının duruma uygun olup olmadığını denetleyemediğinden gerçekten etkin bir iletişimde bulunamazlar.

Amacın belirlenmesindeki belirsizlik kadar sapması da başarılı bir iletişimi engeller. Bu sapma iletişimde bulunan kişilerin etkilemeyi umdukları hedefi şaşırımlarından kaynaklanır. Arıca kaynakla hedefin iletişim araçlarının ve bundan beklentilerin uyuşmasında sorun yaratabilir. Örneğin, bir toplantıda önerilerin kabul ettiren ve bunun sonucu terfi ettirilmeyi uman bir işgören, bu projelere yönelik eleştirileri gözardı edip tüm gücünü ikna etmeye kullanabilir (Zıllıoğlu v.d., 1994, s.98).

**Kalıplaşmış Düşünceler:** Düşüncelerimiz, duygularımızı ve davranışlarımızı etkiler, yönlendirir. Bu, kişilerin sahip oldukları düşünce yapılarının, onların kuracakları kişilerarası iletişimde etkili olacaktır. Örneğin kişi, aşırı genellemeci, üzerine alınan, mutlakçı, aşırı fedakarlık gibi çeşitli kalıplaşmış düşüncelerden birine veya birkaçına sahipse iletişimi zorlaştıracaktır. Örneğin aşırı genellemeci biri önyargılı davranabilir.

Üzerine alınıp olayları kişiselleştiren birinin küserek kabuğuna çekilmesi de mümkündür. Bu nedenle kişiler bu düşünceleri iletişimlerini zorlaştırıyorsa bu kalıplaşmış düşünceleri değiştirmelidir (Dökmen, 1989, s.83-84).

**İletişim Yeteneği:** Sunuş sırasında her insan bir şekilde etkilenir, belirli şeylere ikna olur. İletişim yeteneğinde konuşmacının fiziği, giyimi, hareketleri konuşma şekli etkili olabilir. Kimi zaman dürüstlük, deneyim, mizah gücü gibi özellikleri de etkilidir.

Bunun yanında sözel etkinlik, seçilen kelimeler, göz teması, testler... Bunların tümü "karizma" olarak adlandırılabilir. Bu bağlamda bir ileti sunuşunu kuvvetli bir lisan, özenle seçilmiş kelimeler, hazırlanmış testler ve iyi bir tonlama ile sunulmalıdır (Zıllıoğlu, 1994, s.88-89).

**Tutum ve Davranışlar:** Bireyin içinde yer aldığı süreçlerden biri de tutumlarıdır. "Tutum, bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir" (Zıllıoğlu v.d., 1994, s.87).

Eşyalara, kurumlara, düşünce sistemlerine, kişilere ve daha birçok nesneye yönelik çeşitli tutumlarımız vardır. Bunların bazıları olumlu, bazıları olumsuzdur. Tutumlarımız, duygularımızı ve davranışlarımızı yönlendirme gücüne sahiptir. Yeterli bilgiye sahip olmadığımız durumlarda tutumlarımız devreye girer. Eğer tutumlarımız böyle bir durumda olumsuz ise çevremizdekilerle çatışabiliriz. Özellikle kusurlu bilgilere dayanan kalıplaşmış tutumlar kişiler arası ilişkilerde sorun oluşturur.

Davranışta "insanın başka bir insan ya da deneyci tarafından gözlenebilen yöntemlerle anlatılabilen bilinçli etkinlikleridir" (Başaran, 1991, s.28).

Psikologlar insan davranışlarını oluşturan etkinlikleri üç ana başlık altında toplamışlardır.

1) Bilişsel (Cognitive) Etkinlikler: Düşünme, sorun çözme, uslanma, anma, kavram ve ilke öğrenme, yeni yaşantıları anlamada kavram ve ilkeleri kullanma gibi.

2) Devinsel (Psychomotor) Etkinlikler: Yürüme, yazma, konuşma gibi kassal etkinlikler.

3) Duygusal (Affective) Etkinlikler: Tutumlar, coşkular, değerler, güdüler gibi.

Kısaca özetleyecek olursak tutum bir bireye atfedilen ve onun psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilimdir. Tutumun temel öğeleri düşünce duygu ve davranışlardır (Zıllıoğlu, 1994, s.95).

Birey inanç sistemine (tutumuna) ters olan mesajları elimine eder, uygun olanları değerlendirir. Böyle bir davranış iletişim etkinliğini önler. Ancak bunun yanı sıra mesajın inanca aşırı ölçüde uyması, olumsuz veya cılız bir mesajın olduğundan daha etkili olarak algılanmasına ve belirli bir davranış kalıbının benimsenmesine yol açabilir (Erdoğan, 1983, s.303).

Böyle bir durumda da iletişimin etkinliğinde doğruluk olarak sapma olacaktır.

**Bilgi Düzeyi:** Astın güven duygusu açısından gereklidir. Çünkü ast kendisinden neler beklendiğini bilmelidir. Aksi takdirde, görevindeki hatalar ve ihmaller yolu ile özel gereksinimlerinin karşılanmasını bile engelleyebilir. Örgüt politikasını ve yönetim felsefesini bilmelidirler ki uygun davranış sergilesinler. Aynı şekilde lider bir yönetici, örgüt politikasının ve yönetim felsefesinin bireylere doğru anlaşılmasının ve kavranmasının, ussal bir rol davranışı için ön koşul olduğunu bilir ve konuya önem verir.

Bunun yanında örgütteki işlemler, kurallar ve yönetmeliklere ilişkin bilgiler, görev, sorumluluk ve örgütteki konuma ilişkin bilgileri bilmelidir. Değişmeye karşı direnme, örgütlerde görülen yaygın bir davranıştır. Çünkü beklenmedik ve sunucu kestirilemeyen değişiklikler tedirginlik yaratabilir. Ancak değişimin yönü ve sonucuna ilişkin inandırıcı bilgi sağladığında astın tedirginliği giderilebilir (Aydın, 1991, s.268-269).

İletişim sırasında insanların yaptıkları bazı mekanik hatalar olabilir. Bu hataların arkasında psikolojik nedenler olabilir. Fakat kişinin dikkatini bu hatalara çeker ve bu konuda bilgilendirirsek bunlardan kurtulmalarını sağlayabiliriz. Örneğin telaffuz bozukluklarını gidermek bile kişilerin iletişimini kolaylaştırır, yanlış anlamaları önleyebilir. Aynı şekilde bir kişi konuşurken söz kesebilir ve bunun farkında olmayabilir. Uygun bir ortamda veya iletişim eğitimi sırasında, kişinin dikkatini bu davranışlara çekersek kişi bunları değiştirebilir. Yine uygun eğitim verildiğinde kişiler karşılarındaki insanların duygusal yüz ifadelerini daha iyi teşhis edebilirler (Dökmen, 1994, s.92-93).

Tabi bu durumlar doğal olarak iletişimin kalitesini de artıracaktır. Açıkgöz'ün belirttiği gibi: "Etkili iletişimde önemli olan bir ilke doğru bilginin, doğru kişiye ve doğru zamanda verilmesidir" (Açıkgöz, 1994, s.31).

### **Teknik Engeller**

**Mesaj:** Mesaj, kaynağın kodlanması sonucunda oluşur. Hareket ettiğimizde beden duruşu, test ve mimikler, konuştuğumuzda konuşmamız, yazdığımızda yazılar birer mesaj niteliği taşır. Mesajımız anlamları iletmek için kullandığımız kod ya da sembollerden, mesajın içeriğinden kaynağın kodları ve içeriği seçmek ve düzenlemek için verdiği kararlardan etkilenir. Bu üç parçadan her biri mesajı bozabilir (Robbins, 1994, s.143).

**Kanal:** Mesajın içinde yolculuk ettiği ortamdır. Formal kanalları hiyerarşiden, informal kanallar ise kişilerarası ilişkilerden oluşur. Formal kanallar iletişim ve karar süreçlerini kolaylaştırır. Bu bakımdan, etken bir iletişim sistemi kararların uygulanabilirliğini artırır. Bunun için bilgiye karar merkezlerine almalı ve örgüt üyelerine etki yapabilmek için, kararlarda bu merkezlerden yayılmalıdır. Bu mekanizmanın çalışması da personele ve yöneticinin iletişim sürecini iyi bilmesine bağlıdır. Eğitimin sosyal ve politik bir girişim olmasından dolayı kişiler arası ilişkiler yönetim süreçlerinde geniş etki yapar. Özellikle büyük çaptaki eğitim kurumlarında iletişim formal olmaktan çok informal kanallar yoluyla çalışır (Bursalıoğlu, 1991, s.118)

**Dil:** Dil bir iletişim aracıdır. Sözlü ve yazılı iletişimde dil kullanılır. Yazılı iletişimde dil güçlükleri daha çok görülebilir. Çünkü sözlü iletişimde anlaşılmayan sözcükler anında düzeltilebilir yani geri dönüş hemen alınabilir. Yazılı iletişimde cümlelerin uzun, anlaşılır olmaması, yabancı terim ve sözcükler dil güçlükleri oluşturarak iletişimi engelleyebilir. Farklı anlamalara neden olarak mesajın içeriğini değiştirebilir.

### **Örgütsel Engeller**

Bu engeller, örgütlerin kendi yapılarından kaynaklanmaktadır. Bunlar örgütün büyüklüğü, hiyerarşi, uzmanlaşma, statü veya yöneticilerin uyguladıkları felsefeye sahip oldukları tutum ve davranışların yol açtığı güçlüklerdir (Dicle, 1974, s.114).

**Örgütün Büyüklüğü:** Örgütün büyüklüğü ile iletişim sorunları arasında bir ilişki vardır. örgüt yapısı büyüyüp genişledikçe, amaçlarda açıklık azalır ve ilişkiler daha resmi bir nitelik kazanır. Bilgi de çok sayıda hiyerarşik düzeyden geçmek zorunda olduğu için değişikliğe uğrama olasılığı da artar. Ayrıca görevsel ilişkiler daha karmaşık bir nitelik kazanır (Aydın, 1991, s.294-295).

**Hiyerarşi:** Geniş anlamda örgütün, görev, yetki, sorumluluk ve statü bakımından kademeleşmesi bir üst kademenin bir alt kademeyi denetlemesidir (Dicle, 1974, s.115). Üst-ast arası ilişkilerdeki çatışmalar, yetkinin oldukça az veya aşırı derecede aktarılması, fazla dar veya geniş kontrol alanı, düzensiz informasyon akımı oluşturabilir (Aydın, 1991, s.294).

**Uzmanlık:**Örgütlerde yeni uzmanlık görevleri de örgüt içi ilişkilerde çatışmalara neden olmaktadır. Yeni uzmanlıklar, herşeyden önce eski yönetimleri ve uzmanlıkları tehdit eder. İleri ölçüde uzmanlaşma, herkese bir görev verilmesine yol açarak, yüksek ve düşük statü personeline birbiriyle bağımlı ilişkiler içine sokar ve yüksek statü dahi personelin beklentilerini zedeler (Aydın, 1991 , s.286).

**Statü:**Kişinin sahip olduğu önem derecesidir. Verici ve alıcının sosyal ve formal statüleri, akademik ve mesleki gelişme farkları iletişimi engelleyebilir (Bursalıoğlu, 1991, s.120).

**Yöneticinin Tutum ve Davranışları:**Yöneticilerin iletişime ilişkin tutumları, örgütte iletişimi önemli ölçüde etkiler. İletişime önem veren, mesajların iletilmesini kontrol eden ve dönüt alan, astların görüşlerine önem veren bir yönetici iletişim sorunlarını da çalıştığı kurumda azaltır.

Oldukça geniş kapsamı olan iletişim konusu, bu çalışmamızda "Isparta İl Merkezindeki Öğretmen ve Yöneticilerin Okuldaki İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyleri ve Bu Algılarıyla Bazı Bireysel Değişkenler Arasındaki İlişkiler" olarak sınırlandırılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda iletişim sorunlarının varolduğu ortaya konulmuştur.

Yapılan bu çalışmada iletişim sorunlarını ortaya koymak ve sorunlara çözümler üretmek düşünülmüştür. Öğretmenlerin iletişim sorunlarını algılama düzeyi ile bu algılarıyla bazı değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgu ve sonuçlardan yola çıkarak, sistemin daha etkili ve yeterli olmasına yönelik öneriler geliştirilmiş ve ilgililere sunulmuştur.

### **Problem Cümlesi**

Isparta il merkezindeki öğretmen ve yöneticilerin okuldaki iletişim sorunlarını algılama düzeyleri, onların bireysel özelliklerine göre önemli farklılık göstermekte midir?

### **Alt Problemler**

1. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okuldaki iletişim sorunlarını algılama düzeyleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri onların;
  - a. Branşlarına
  - b. Kıdemlerine
  - c. Çalıştıkları okul türüne göre önemli farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri onların;
  - a. Branşlarına
  - b. Kıdemlerine
  - c. Çalıştıkları okul türüne göre önemli farklılık göstermekte midir?
4. Okuldaki iletişim sorunlarını algılama düzeyleri bakımından öğretmen ve yöneticiler arasında önemli farklılıklar var mıdır?

### **Sayıtlılar**

1. Örneklem grubu, evreni temsil edebilecek sayıda ve niteliktedir.
2. Araştırma için geliştirilen ve kullanılan "İletişim Sorunlarını Değerlendirme" anketi araştırmanın amacına ve örnekleme alınan cevaplayıcılara uygulamaya elverişlidir.
3. Anketleri dolduran öğretmenler ve yöneticiler, gerçek algılarını yansıtmışlardır.
4. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri araştırmanın amacına ve verilerin yapısına uygundur.

### **Sınırlılıklar**

Araştırma, Isparta il merkezi sınırları içinde bulunan ilkokul, ortaokul, lise ve dengi okullarda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenleri kapsamaktadır.

### **Amaç**

Araştırmanın amacı, eğitim sürecinde önemli rol oynayan iletişim sorunlarını, yönetici ve öğretmenlerin nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmak ve buradan hareketle bu sorunlara ilişkin bilimsel veriler sağlayarak yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunları

konusundaki eğitim ihtiyaçlarını gidermeye çalışmak, hizmet-öncesi ve hizmet-içi eğitimleri için hazırlanacak programlara katkıda bulunmak hedeflenmiştir.

Araştırmada yönetici ve öğretmenlerden iletişim sorunlarının değerlendirmesini yaparken, okullarında karşılaştıkları iletişim sorunları ile kendilerine verilen ankette yer alan iletişim sorunlarını içeren yargıları dikkate almaları istenmiştir. Böylece ülkemizde ilköğretim ile lise ve dengi okullardaki iletişim sorunlarının yönetici ve öğretmenler tarafından değerlendirilmesi sağlanmıştır.

### **Tanımlar**

Araştırmada yer alan terimlerin açıklanması literatür taramasıyla elde edilen kavramsal bilgilerin sentezlemesi sonucunda oluşturulmuştur.

**İletişim:** Örgütsel içerisinde bireyler, kümeler, toplumlar arasında söz, yazı, görüntü, sözlü veya sözsüz singeler aracılığı ile düşünce, duygu, emir ve enformasyonun karşılıklı iletilmesini sağlayan bir etkileşim sürecidir.

**Öğretmen:** İlköğretim ile lise ve dengi okullarda görevli sınıf ve branş öğretmenleridir.

**Yönetici:** İlköğretim ile lise ve dengi okullarda görevli müdür ve müdür yardımcılardır.

**İletişim Sorunu:** Bireyler ve gruplar arasında bir anlaşma köprüsü olan iletişimin gönderilmesini ve alınmasını önleyen veya azaltan etkenlerdir.

## **BÖLÜM II**

### **İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

#### **Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar**

Kayıkçı (1997) tarafından "Genel Liselerde Yönetici-Öğretmen İletişimi Engellerine İlişkin Yöneticilerle Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" konusunda İstanbul il merkezinde yaptığı araştırmanın sonuçları kısaca şöyledir:

1. Yöneticiler ve öğretmenlerin algıları arasında anlamlı derecede fark çıkmıştır,
2. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin olarak öğretmenlerin algı düzeyleri arasında cinsiyetlerine, branşlarına, kıdemlerine göre anlamlı farklılık yoktur.
3. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim engellerine ilişkin yöneticilerin algı düzeyleri arasında cinsiyetlerine, branşlarına, kıdemlerine göre anlamlı farklılık yoktur.
4. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim engellerine ilişkin olarak yöneticilerin beklenti düzeyleri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık var olup, kadın yöneticilerin beklenti düzeyi erkeklere göre daha yüksektir. Yöneticilerin beklenti düzeyi branşlarına göre farklılık göstermemektedir. Ancak kıdemlerine göre farklılık göstermekte olup 1-15 yıllık grubun beklenti düzeyi 16 ve yukarısı yıllıklara göre daha yüksektir.

Karadoğan (1995) tarafından "Kara Kuvvetleri Komutanlığındaki Yöneticilerin ve Astların İletişim Örgütlerine İlişkin Algı ve Beklentileri" konusunda bir araştırma yapılmıştır. Ulaştırma Okulu ve Eğitim Merkez Komutanlığı İzmir ili evreni teslim etmektedir. Subay ve astsubayların iletişimi konusunda subay ve astsubayların algı ve beklentilerinin ne olduğu, algı ve beklentileri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçları kısaca şöyledir:

Subay ve astsubaylar arasında algı ve beklenti düzeyleri konum ve hizmet süresine göre farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Astsubaylarda ortaya çıkan bu farklılığın yapısal sorundan kaynaklandığı gözlenmiştir. Örneğin 11-20 yıllık hizmet süresine sahip subaylar mesleksen tecrübe nedeni ile daha iyi bir iletişim kurabilmektedir. 16-20 yıl arasında olan astsubayların mesleksen sürenin sonuna gelmeleri, yapısal ve statü engelleri nedeni ile mevcut durum ve koşulları olduğu gibi kabul ettikleri gözlenmiştir.

Bayram (1992) tarafından "Eğitim Yüksek Okullarında Öğretim Elemanı-Öğrenci İletişimi" konusunda bir araştırma yapılmıştır. Gazi Eğitim Fakültesi' ne bağlı Eğitim Yüksek Okulları' nda yapılan bu araştırmada, Eğitim Yüksek Okulları' nda öğrenci-öğretim elemanı iletişimi konusunda öğrenci ve öğretim elemanlarının algılarının ne olduğu, algılarında bir farklılık olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları şunlardır:

1. Öğretim elemanlarının öğrencilerinin birer meslektaşı olacak insanlar olarak algılamaları, öğrenci görüşlerinden yararlanmaları, öğrencilerine derse katılmaları ve soru sormaya özendirmeleri konusunda öğrencilerle öğretim elemanlarının algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

2. "Öğretim elemanlarının öğrencilere karşı davranışlarından doğan iletişim güçlükleri" konusunda öğrenciler cinsiyetlerine, sınıflarına, okul tercihlerine, gelir düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Ateş (1991), yaptığı araştırmada "Örgütsel ve Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada İletişimin Rolü" nü ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmanın sonuçları şöyledir:

1. Örgütlerin amaçlarına ulaşmaları, etkinliğini belirleyecek unsur olmalarına ve çalışmalarında etkin olmalarına bağlıdır.

2. Örgütlerin örgüt içi ve örgüt dışı iletişiminden etkin olarak yararlanmadan bir bütün olarak etkinliğe ulaşmak mümkün değildir.

3. Etkili iletişim sayesinde verimlilik, moral, çevreye uyum, değişime tepki, örgütsel norm ve değerlerin benimsenmesi, kurumlaşma gibi etkinliğin alt birimlerinde başarı sağlanmaktadır.

4. Katı yönetim ve emretmeye dayanan iletişim anlayışı yerini zamanla demokratik yönetim ve emretmenin yanında dinlenmeyi içeren iletişim anlayışına bırakmaktadır.

5. İletişim, verimlilik gibi örgütsel etkinlik için gerekli ancak yeterli değildir.

Erçetin (1991)' in, ast-üst ilişkileri araştırması eğitim yöneticileri ile eğitimci istihdam eden Türkiye' nin büyük kamu ve özel kuruluşlarını kapsamaktadır. Bu araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre özel ve kamu sektörünün iletişim engelleri olduğu, bu engellerin % 70' inin üst yönetici ve eğitim yönetiminden kaynaklandığı yönündedir. Bu engellerin etki derecesi ve kaynakları, kamu ve özel sektörde benzerlik göstermektedir.

Bolat (1990) tarafından yapılan araştırmanın konusu da "Yüksek Öğretimde Öğretim Elemanı-Öğrenci İletişimi" dir. Araştırma Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görev yapan öğretim elemanları ile fakülte'deki öğrenciler arasındaki iletişim engellerine ilişkin öğretim elemanları ile öğrencilerin görüşlerini belirlemeye yöneliktir. Sonuçları şöyledir:

Öğretim elemanlarının öğrencilere karşı davranışlarından kaynaklanan iletişim engelleri ile ilgili öğretim elemanı ve öğrencilerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır. Örneğin öğretim elemanlarının, "öğrencileri soru sormaya, düşüncelerini açıklamaya, dersane dışında görüşmeye cesaretlendirmeleri" konusunda öğrencilerin sadece % 25' i bu davranışın gerçekleştiğini belirtirken, öğretim elemanlarının % 75' i bu görüşe tamamen katılmaktadır. Öğretmenlerin öğrencilere "saygı göstermeleri, sınıf dışında onlara yeterli zaman ayırmaları, öğrencilere eşit davranmaları, öğrencilere yardımcı olmaları, önyargısız davranmaları, öğrencileri ilgi ve dikkatle dinlemeleri" konularında öğretim elemanları ile öğrencilerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Koçak (1988) tarafından, "Okul-Aile İletişiminin Engelleri" konusunda bir araştırma yapılmıştır. Araştırma Ankara' nın Çankaya ilçesindeki liselerde bulunan yönetici ve öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırma bulguları kısaca şöyledir:

1. Yönetici ve öğretmenlerin çoğu (% 56) ana babalarının işlerinin çok olmasının okul ile aile arasındaki iletişimini engellenmesinde rol aldığını savunuyorlar.

2. Okul-veli toplantılarının gürültülü olmasının okul-aile iletişimini seyrek olarak engellediği görüşünde birleşen yönetici-öğretmen grubu ile ana-baba grubunun bu konudaki görüşleri birbirinden önemli ölçüde farklı çıkmıştır. Ana-baba grubu bu engeli önemli görürken yönetici ve öğretmen grubu önemsiz görmektedir.

3. Yönetici-öğretmen grubu, okul ve öğrenci ile ilgili bilgilerin ana-babalara geç gitmesi nedeni ile okul-aile iletişiminin arası engellendiğini belirtirken; ana-baba grubu bu engelle okul-aile iletişimde seyrek olarak karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

4. Yönetici-öğretmen grubu ile ana-baba grubu, okul ile ilgili olarak dile getirilen olumsuz eleştirilerin yönetici ve öğretmenlerce memnuniyetle dinlenmesinin okul-aile iletişimde seyrek olarak ortaya çıktığı görüşündedir. İki grubun görüşleri arasında sözü geçen iletişim sorunu konusunda önemli düzeyde bir fark görülmemiştir.

5. Yönetici ve öğretmen grubu, ana-babaların okul ve çocukları ile ilgili olarak gelen yazıları anlamakta seyrek olarak güçlük çektiği görüşünde iken; ana-baba grubu bu durumun hiçbir zaman söz konusu olmadığı görüşündedir. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar, bu iki grubun görüşleri arasında önemli düzeyde fark olduğunu ortaya koymuştur.

6. Yönetici ve öğretmenlerin, ana-babalarla konuşurken kullandıkları kelimeleri ana-babaların anlamakta güçlük çekmesi sonucunda yönetici-öğretmen grubu ile ana-baba grubunun hiçbir zaman görüşünde birleşmelerine karşın iki grubun görüşleri arasında önemli düzeyde fark olduğu görülmüştür.

Eğitimde iletişim alanında Çeliker (1986) tarafından "Ankara Eğitim Örgütlerinde İletişim" adıyla bir başka araştırma yapılmıştır. Araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'nda ve Ankara merkez orta dereceli okullarda görev yapan öğretmen, yönetici ve personeli kapsamaktadır. Belirtilen yönetici, öğretmen ve personel arasındaki iletişimin eğitim sistemine özgü sorunlarını saptamaya çalışmıştır. Araştırmanın sonucu kısaca şöyledir: Üstler, astların göstermelik davranışlarını onaylamamakta, okul yöneticilerine üstlerden yeterince bilgi aktarılmamakta, yöneticiler iletişimin biçimsel türüne fazlaca önem vermekte ve astlara gönderilen mesajlar uzun sürede iletilmektedir.

Arslan (1984)'ın yaptığı araştırma "Okul Aile İlişkilerinin Bugünkü Durumu, Okul Müdürü ve Öğretmenlerle Öğrenci Velilerinin Bu İlişkiler Konusundaki Görüşleri" konusundadır. Ankara'nın merkez, Çankaya, Yenimahalle, Altındağ öğretmenleri ile öğrenci velilerini kapsamaktadır. Araştırmada veliler işbirliğine katılmama nedeni olarak fazla meşgul olmaları, başarısızlık korkusu, ilgi duymama vb. etkenleri göstermektedirler. Araştırma bulguları şöyledir:

1. Yönetici ve öğretmenlerin % 42' si velilerle bir yılda iki kez toplantı yapmışlardır.

2. Velilerin % 50' sinden fazlası okulda yapılan müsamerelere gitmemiş, okul sergisini gezmemiş, sınıf gezisine katılmamıştır.

3. Velilerin % 76' sı sınıf günü yapıldığını bilmemekte, % 77.8' i sergiye davet edilmemekte, % 24' ü sergi açıldığını bilmemektedir.

Kaya (1976) eğitim yönetiminde iletişimin önemini değerlendirmek amacıyla, eğitim örgütleri ve birimleri arasındaki iletişimin hız, güvenilirlik ve etkinlik derecesine

ilişkin bir araştırma yapmıştır. Araştırma Kaya' nın Ayvalık, İzmir ve İstanbul' daki M.E.B. Hizmet-İçi Eğitim Dairesi tarafından düzenlenen ikişer haftalık eğitim yönetimi seminerlerine katılan eğitim yöneticilerini kapsamaktadır. Yüzdelik dağılımlarına bakıldığında ankete katılan 238 eğitim yöneticisinden iletişim sistemini % 0.2' si hiç, % 53.3' ü az, % 36.5' i orta düzeyde bulduklarını göstermektedir. Kamu yönetimimizin her alanında olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de iletişimin hem görevliler, hem vatandaşlar için sürat ve güvenilirlik açısından bezginlik yaratacak kadar düzensiz olduğu gözlenmiştir.

Yine 5442 sayılı yasaya göre, bakanlıkla taşra örgütü arasında iletişimin kamu yönetimi basamaklarında geçmek zorundadır. Bu nedenle bir bakanlık emri kasaba okuluna 3-4 haftada ancak ulaşmaktadır. Aşağıda yukarıya doğru iletişimin daha kötü olduğu, dilekçelerin aylarca yanıtlanmaması, bir sümenin altında unutulması, ya da çeşitli basamaklarda geçerken kaybolması çoğu kez olağan karşılanmaktadır. Yani iletişimi güçleştiren nedenler arasında, daha önce tartışılan yetkilerin belirli merkezlerde toplanması, yetki belirsizlikleri ve yetki çatışmaları, kırtasiyecilik ve çağdaş iletişim tekniklerinden habersizlik gibi örgüt içi sorunların yanında, ülkenin gene yönetim yapısından doğan nedenlerin bulunduğunu da belirtmektedir.

Bilgen (1976)' in "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü" nün Analizi" adlı araştırmasında, merkez yöneticilerinin, kırtasiyecilikten dolayı, eğitim planlaması ve program geliştirme işlerine zaman ayıramadıkları belirtilmektedir.

Okul-aile iletişimi konusunda velilerin görüşlerini saptamaya çalışan bir başka araştırma da Ülker (1974) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmanın bulguları ise kısaca şöyledir:

1. Veliler okul-aile işbirliği konusuna yeterince inanmamaktadır.
2. Veliler işbirliğinin ailenin zorlaştığını düşünmektedir.

#### **Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Suriyamanne (1989), Tayland' da ortaokul öğretmenlerinin gözüyle algılanan yönetici iletişim davranışlarını araştırmış ve daha uzun süre öğretmenlik deneyimine sahip ve yönetsel sorumluluk üstlenmiş öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim davranışlarını olumlu yönde algıladıkları sonucuna varmıştır (Bolat, 1990, s.15).

Pacino (1989) tarafından ABD' de yapılan araştırmada, kültürler arası iletişim yönetici ve öğretmenler için bir eğitim aracı olarak kullanılmasını inceleyerek şu

sonuçlara ulaşmıştır. Önyargılar, üstün ırk inancı, sözsüz iletişimden kaynaklanan engeller, öğrenmede yönetici ve öğretmenlerin farklı yaklaşımları, problem çözmedeki farklı yaklaşımlar, kendini ve başkalarını yeterince tanımama gibi konular yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarını oluşturmaktadır.

Koçak (1987, s.39)' ın aktardığına göre okul-aile iletişimi konusunda Hildebran (1986) tarafından eğitimde ana ve baba eğitimcilerin katılımlarını ve anlamalarını etkileyen dil ve iletişim konusu ele alınmıştır. Dilin kolayca anlaşılması eğitimci-ana baba iletişimindeki engellerden kurtulmada önemlidir. Katılımların bakış açıları, inanç sistemleri üzerinde dilin etkisinin anlaşılması, monoton katılım cevaplardan kaçınmayı sağlamış, böylece pratik çözüm yolu bulmada ana baba ve eğitimcilerin katılımı sağlanabilecektir.

Simon, Simithburg, Thompson' un "Public Administration" adlı eserinde formal kanallar, iletişim ve karar süreçlerini kolaylaştırır. Bu nedenle, etken bir iletişim sistemi kararın rasyonelliğini de arttıracaktır. Rasyonel kararların olabilmesi için de bilgiye karar merkezlerine gelmeli ve örgüt üyelerine etki yapabilmek için bu merkezlerden yayılmalıdır. Bu iki yönlü mekanizmanın işleyişinde, uzmanlık üniteleri ve personele ihtiyaç vardır. Ancak yöneticinin de iletişim süreci ve özellikle haber hazırlamakta rol oynayan etkenleri iyi bilmesi gerekir. Ancak bu sayede, kanalları örgütün amaçlarına dönük işletebileceğini belirtmektedirler (Mıhçıoğlu, 1985, s.345).

ABD' de Cates (1979) tarafından yapılan "İletişimin Kuramsal Temelleri ve Okul Personeline Uygulanması" adlı araştırmasında iletişimin temel kavramlarını kullanarak yöneticiler ve öğretmenler için bir seri iletişim stratejisi geliştirmeye çalıştığını belirtmektedir (Bolat, 1990, s.15).

Carroll ve Tosi (1977)' nin "Organizational Behavior" adlı eserinde yönetsel iletişimin sağlıklı olabilmesi için vericinin alıcıdan gelen her türlü tepkiye açık olması gerektiğini savunmaktadır. Aksi takdirde iletişimde kapalılığın, eğitim işgörenlerinin yaratıcılığını körelttiğini, eğitimde yenileşmeyi engellediğini, sorunları örttüğü ve verimliliği azalttığını belirtmektedir.

Robins (1974), bir örgütteki iletişim kanallarının çatışmanın düzeyine önemli ölçüde etkilendiğini saptamıştır. Bu etkileme, bilginin hiyerarşik düzeylerden geçişinde, bireylerin olguları birbirinden farklı yorumlamaları nedeni ile, değişikliğe uğraması yoluyla olduğu gibi, iletişim kanallarının formal hiyerarşik yapıdan sapması yoluyla da

olur. Yani, bilgi akışının formal otorite kanalları yerine informal kanalları izlemesinin çatışmaya yol açabileceğini belirtmektedir (Aydın, 1991, s.293).

Yine Reddin (1972)' in yaptığı araştırmaya göre işgörenler, yüzyüze iletişimi, yüzyüze olmayanından daha çok tercih etmektedirler. Yüzyüze iletişim, üst ile astın arasındaki ilişkilerin gelişmesine, birbirini tanımalarına yardım etmektedir.

Walton, Button ve Cafferty (1969)' nin araştırmalarında bir örgütün birimlerinin etkinliklerine ilişkin fazla bilgiye sahip olmalarının birimler arası çatışmayı arttırdığını gözlemişlerdir.

Corwin (1969) tarafından, eğitim örgütlerinde yapılan araştırmada, okullar büyüdükçe yetki düzeylerinin arttığı ve çatışmanın da saygı ve yoğunluk açısından arttığı görülmüştür. Corwin, altı ya da yedi yetki düzeyine sahip okulların % 83' ünde yüksek düzeyde anlaşmazlık olmasına karşın, üç ve daha az yetki düzeyine sahip okulların yalnızca % 14' ünde anlaşmazlık olduğu saptanmıştır. Smith' in, çeşitli örgütlerin 250 ünitesinde yaptığı araştırmada Corwin' in örgüt büyüklüğü ile çatışma arasındaki ilişkiyi gösterir bulguları destekler niteliktedir (Aydın, 1991, s.294).

Halpin (1966) "Theory and Researching Education" adlı eserinde yazı ile astını etkileme yolunu seçen bir yöneticinin, alıcıyı küçümseme sözleri ile bunu belli ettiğini ve genellikle saklanan bir öznenin ağzından ve edilgen yapıda olan böyle yazıların astların üzerinde olumsuz etkiler yaptığını belirtir. Fikir bakımından zayıf olan yönetici, alıcıyı seçtiği kelimelerle etkilemek ister ve bu kelimeleri sık sık tekrarlar. Aralık konuşan ve karşısındakine hiç fırsat vermeyen yönetici de feedback' i önleyerek bir iletişim sorunu oluşturabileceğini belirtmektedir.

Barnard (1964) ise "The Functions of the Executive" adlı eserinde, koordinasyonu sağlayan araçlardan en güvenilir ve etkili olan ögenin iletişim olduğunu savunarak örgütünde önce bir koordinasyon süreci olduğunu kabul eder. Gardner (1950)' nin "Human Relations in Industry" eserinde saygınlık ayrılıklarından doğan dil güçlükleri sorunu üzerinde durmaktadır.

Simon (1958) "Administrative Behavior" adlı eserinde, örgütü bir iletişim ağı gibi ele almakta, örgüt içinde karar örneklerinin iletilmesini ve yayılmasını sağlayarak iletişim karar sürecinin gerçekleşmesinde de yardımcı olduğunu belirtir. Ayrıca görüş ve anlayıştaki katılmayı arttırmak yoluyla, iletişim, sistemin parçalarını biraraya getirir ve kaynaştırır.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evreni, örnekleme, araştırma için geliştirilen ölçme aracı (anket), aracın geçerlik ve güvenirlik hesaplarının yapılması aracın uygulanması ve elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemelerinde kullanılan teknikler ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

#### Evren

Bu araştırmanın evrenini Isparta il merkezi içinde bulunan ilkokul, ortaokul, lise ve dengi okullarda çalışmakta olan 214 yönetici ve 1561 öğretmen olmak üzere toplam 1775 kişi oluşturmaktadır.

Araştırma evreni kapsamı içinde ilkokul, ortaokul, lise ve dengi okulu toplam sayıları 31' dir

#### Örneklem

Araştırmanın örnekleme, 151' i öğretmen ve 60' ı yönetici olmak üzere toplam 211 kişiden oluşmaktadır.

Örneklem içinde yer alan ilkokul, ortaokul, lise ve dengi okulların toplam sayısı 24' tür.

Örneklem grubunda yer alması düşünülen okullara gidilerek ilgili yöneticiler ve ulaşılabilen öğretmenlerle görüşmeler yapılmıştır. Öğretmen sayısı ve okulun genel durumu ile ilgili bilgiler toplanmıştır. Daha sonra anket uygulaması yapılacak bu okullarda, ankete gönüllü olarak katılacak öğretmenler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sağlıklı olması nedeniyle böyle bir yola başvurulmuştur. Böylece bu okullardaki uygulamalara katılacak öğretmenler isteklendirilmiş ve araştırmada kullanılacak araç tanıtılmıştır.

Örnekleme alınan okullar ve bu okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerle ilgili veriler tablolarda gösterilmiştir.

### A) YÖNETİCİLERLE İLGİLİ VERİLER

Örneklem grubunda bulunan yöneticilerin branşa göre dağılımı Tablo 3.1.' de gösterilmektedir.

**Tablo 3.1. Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı**

| Branşlar                                                               | n         | %            |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|
| Sınıf Öğretmeni                                                        | 17        | 28.3         |
| Fen Bilimleri                                                          | 19        | 31.7         |
| Sosyal ve Dil Bilimleri                                                | 13        | 21.7         |
| Diğerleri (Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi, Atelye ve Meslek Dersleri) | 11        | 18.3         |
| <b>Toplam</b>                                                          | <b>60</b> | <b>100.0</b> |

Tablo 3.1.' de görüldüğü gibi örneklem grubunda yer alan yöneticilerin branşlarına göre dağılımı dört grupta toplanmaktadır. Bunlardan 19 kişiyle fen bilimleri branşındaki yöneticiler % 31.7' lik bir çoğunluğa sahiptirler. Sınıf öğretmeni branşında yer alan yöneticiler ise 17 kişi ve % 28.3' lük bir oranla fen bilimleri branşındaki yöneticileri takip etmektedir. Sosyal ve dil bilimleri branşındaki yöneticiler ise 13 kişi ve % 21.7' lik bir oranla yer almaktadır. 11 kişi ve %18.3' lük bir oranla en düşük sırada diğerleri (Güzel sanatlar ve beden eğitimi ile atelye ve meslek dersleri) yer almaktadır. Uygulamaya katılan yönetici sayısı 60 kişidir.

Yöneticilerin kıdeme göre dağılımı Tablo 3.2.' de gösterilmektedir.

**Tablo 3.2. Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Kıdeme Göre Dağılımı**

| Kıdem            | n         | %            |
|------------------|-----------|--------------|
| 20 yıla kadar    | 43        | 71.7         |
| 20 yıl ve yukarı | 17        | 28.3         |
| <b>Toplam</b>    | <b>60</b> | <b>100.0</b> |

Tablo 3.2.' de görüldüğü gibi araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin kıdemi iki grupta toplanmaktadır. 20 yıla kadar görev yapan yöneticilerin sayısı 43 kişi ve

% 71.7' lik bir oranla en fazladır. 20 yıl ve yukarısı ise 17 kişi ve % 28.3' lük bir orana sahiptir.

Araştırmamızda 0-5 yıl görev yapan yönetici sayısı bir kişi olduğundan, 20 yıla kadar görev yapan yöneticilere dahil edilmiştir.

Yöneticilerin çalışmakta oldukları okullara göre dağılımı Tablo 3.3.' te gösterilmektedir.

**Tablo 3.3. Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Çalışmakta Oldukları Okullara Göre Dağılımı**

| Okullar            | n         | %            |
|--------------------|-----------|--------------|
| İlkokul            | 32        | 53.3         |
| Ortaokul           | 10        | 16.7         |
| Lise ve Dengi Okul | 18        | 30.0         |
| <b>Toplam</b>      | <b>60</b> | <b>100.0</b> |

Tablo 3.3.' de örneklem grubunun çalışmakta oldukları okullara göre dağılımı üç grupta toplanmıştır. Buna göre ilkokulda çalışan yöneticiler 32 kişi ve %53.3' lük bir oranla en fazladır. Lise ve dengi okulda çalışan yöneticiler 18 kişi ve % 30' luk bir oranla ilkokulda çalışan yöneticileri takip etmektedir. Ortaokulda çalışan yöneticilerin sayıları 10 kişi ve % 16.7' lik bir oranla en düşük sırda yer almaktadır. İlkokulda çalışan yöneticilerin olması bu okulların daha yaygın olmasından kaynaklanabilir.

#### **B) ÖĞRETMENLERLE İLGİLİ VERİLER**

Örneklem grubunda bulunan öğretmenlerin branşlara göre dağılımı Tablo 3.4.' te gösterilmektedir.

**Tablo 3.4. Araştırma Kapsamındaki Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılımı**

| Branşlar                                                               | n          | %            |
|------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|
| Sınıf Öğretmeni                                                        | 57         | 37.7         |
| Fen Bilimleri                                                          | 36         | 23.8         |
| Sosyal ve Dil Bilimleri                                                | 30         | 19.9         |
| Diğerleri (Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi, Atelye ve Meslek Dersleri) | 28         | 18.5         |
| <b>Toplam</b>                                                          | <b>151</b> | <b>100.0</b> |

Tablo 3.4.' te görüldüğü gibi örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin branşları dört grupta toplanmaktadır. Bunlardan 57 kişiyle sınıf öğretmenleri % 37.7' lik bir çoğunluğa sahiptirler. Fen bilimleri öğretmenleri 36 kişi ve % 23.8 ile sınıf öğretmenlerini takip etmektedir. Sosyal ve dil bilimleri öğretmenleri 30 kişi ve % 19.9' luk bir orana sahiptir. son olarak 28 kişi % 18.5' lik bir oranla en düşük sırada diğerleri (Güzel sanatlar ve beden eğitimi ile atelye ve meslek dersleri öğretmenleri) yer almaktadır. Uygulamaya katılan öğretmen sayısı toplam 151 kişidir.

Öğretmenlerin kıdeme göre dağılımı Tablo 3.5.' te gösterilmektedir.

**Tablo 3.5. Araştırma Kapsamındaki Öğretmenlerin Kıdeme Göre Dağılımı**

| Kıdem            | n          | %            |
|------------------|------------|--------------|
| 0-5 yıl          | 9          | 5.9          |
| 6-20 yıl         | 75         | 49.6         |
| 20 yıl ve yukarı | 67         | 44.3         |
| <b>Toplam</b>    | <b>151</b> | <b>100.0</b> |

Tablo 3.5.' te görüldüğü gibi araştırma kapsamında yer alan öğretmenlerin kıdemi üç grupta toplanmaktadır. 0-5 yıl görev yapan öğretmenlerin sayısı 9 ve % 5.9' luk bir oranla en düşüktür. 6-20 yıl görev yapan öğretmenlerin sayısı 75 ve % 49.6' lık bir oranla en yüksektir. 20 yıl ve yukarı görev yapan öğretmenler ise 67 kişi ve % 44.3' lük bir orana sahiptir.

Öğretmenlerin çalışmakta oldukları okullara göre dağılımı Tablo 3.6.' da gösterilmektedir.

**Tablo 3.6. Araştırma Kapsamındaki Öğretmenlerin Çalışmakta Oldukları Okullara Göre Dağılımı**

| Okullar            | n          | %            |
|--------------------|------------|--------------|
| İlkokul            | 97         | 64.2         |
| Ortaokul           | 20         | 13.2         |
| Lise ve Dengi Okul | 34         | 22.5         |
| <b>Toplam</b>      | <b>151</b> | <b>100.0</b> |

Tablo 3.6.' da örneklem grubunun çalışmakta oldukları okullara göre dağılımı üç grupta toplanmaktadır. Buna göre ilkokulda çalışan öğretmenler 97 kişi ve % 64.2' lik

bir oranla en fazladır. Bu oran ülkemizde ilkokulların diğer okullara göre daha yaygın olmasından kaynaklanmaktadır. Bunu lise ve dengi okullarda 34 kişi ve % 22.5' lik bir oranla çalışan öğretmenler takip etmektedir. Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin sayıları, 20 kişi ve % 13.2' lik bir oranla en düşüktür.

\*Anketin uygulandığı 1995-1996 öğretim yılında henüz ilköğretim okulu uygulamasına geçilmemiştir. Bu nedenle araştırma kapsamında ortaokullar yer almaktadır.

### **Veri Toplama Aracı**

#### **(İletişim Sorunlarını Değerlendirme Anketi)**

Araştırmada, öğretmen ve yöneticilerin iletişim sorunlarına ilişkin görüşlerinin neler olduğunu belirlemek amacıyla "İletişim Sorunlarını Değerlendirme" başlığı taşıyan ve araştırmacı tarafından geliştirilen anket, (Ek-3) kullanılmıştır. Anket, aşağıda verilen aşamalar izlenerek geliştirilmiş ve istatistiksel çözümlemeleri yapılmıştır.

Anketin geliştirilmesindeki ilk aşama "İletişim Sorunları" ile ilgili kaynakların taranması olmuştur. Kaynaklardan elde edilen bilgiler maddeleştirilmeden bütünlük içinde incelenerek her bir basamakla ilgili temel esaslar belirlenmiştir.

İkinci aşamada, belirlenen basamak ve bu basamaklara ilişkin ilkeler ayrıştırılmıştır. İletişim sorunlarında yer alan basamaklara ait bu bilgi ve ilkeler birer yargı haline getirilmiştir. Bu yargılar, birbirleri ile karşılaştırılarak benzer yargılar birleştirilmiştir. Bu yargılarla birlikte, bilim adamlarınca belirtilen ilkeler de belirlenerek maddeleştirilmiştir.

Üçüncü aşamada, ankette yer alan yargıların her birinin anket bütünlüğü içinde geçerliliğinin tesbiti için uzman görüşü alınmıştır. Uzmanlarla birlikte eğitim alanında görev yapanların görüşlerinin de önemli olduğu düşüncesi ile bir grup öğretmen ve yöneticinin görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca anketin anlaşılabilirliğinin istenilen düzeyde olması için, Türkçe öğretmenlerine inceletirilmiştir.

Dördüncü aşamada, uzmanların ve ilgili öğretmenlerin görüşleri alındıktan sonra başlangıçta 37 olan yargı sayısı görüş ve öneriler ışığında 30' a indirilmiştir. Son biçimi verilen anket, yeniden alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuş ve uygulanabilirlik görüşü alınmıştır.

Anket tek bölümden oluşmuştur. Ankette mesajın içeriğine, beden dili, sözlü ve yazılı iletişime, kanala, geri dönüt ve örgüt iklimine ilişkin yargılar yer almıştır. Ankete

katılanların görüşlerini tam olarak alabilmek için yargıların karışık bir sıralaması yapılmıştır.

Anketteki yargı maddelerinin belirlenmesi için Likert tipi ölçekle beşli derecelendirme yapılmıştır. Beşli derecelendirmede seçenekler ve ortalamaları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

|                     |             |
|---------------------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum | (4.20-5.00) |
| Biraz Katılıyorum   | (3.40-4.19) |
| Kararsızım          | (2.60-3.39) |
| Katılmıyorum        | (1.80-2.59) |
| Hiç Katılmıyorum    | (1.00-1.79) |

Ortalamalar beşe yaklaştıkça yönetici ve öğretmenler iletişim ile ilgili yargı maddelerini sorun olarak algılamamakta, bire yaklaştıkça, daha fazla sorun olarak algılamaktadırlar.

#### **Anketin Geçerliliği ve Güvenirliği**

"İletişim Sorunlarını Değerlendirme" anketinin geçerliliğini saptamak üzere konu alanı uzmanları ile görüşmeler yapılmıştır. Anketin oluşturulması sırasında her aşamada, öğretmen ve denetmenlerin görüşleri alınarak, onların görüşleri ve alan yazında yer alan bilgiler ışığında değerlendirmeler yapılmıştır. Ankette yer alan yargıların iletişim sorunlarına uygunluğu açılarındaki geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anketin güvenirliliği bölünmüş iki yarı test çözümlemeleri yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır. Bu yöntemde, ölçü aracında bulunan maddeler iki eşit gruba ayrılır ve her gruptaki toplam puanlar testin uygulandığı herkes için ayrı ayrı bulunur. Bölünmüş test puanlarındaki ilişki (korelasyon katsayısı) hesaplanır. bu yol ile bulunan güvenirlilik, testin yarısı için geçerlidir. Bütün testin güvenirliliğini bulmak için "The Spearman-Brown Prophecy" formülü kullanılır (Karasar, 1994, s.150).

Aşağıda yapılan istatistiksel çözümlemelere ilişkin bulgular verilmektedir:

Güvenirlilik Katsayıları (Testin Bütünü İçin)

Denek Sayısı : 211

Test Madde Sayısı: 30

Alpha : .9125

İstatistiksel çözümlemeler sonucunda testin güvenirliliğini olumsuz yönde etkileyen test maddesi bulunmamıştır.

### **Anketin Uygulanması**

Anketin geliştirilme ve çoğaltma işlemleri bitirildikten sonra örneklem grubundaki okullarda uygulanmaya başlanmıştır. Anket dikkatle doldurulması gerektiği için dağıtılarak bir gün sonra toplanmıştır. Anketlerin dağıtılması önceden görüşülerek gerekli desteğin alındığı okul yöneticilerinin yardımıyla ve ilgili öğretmenler aracılığı ile yapılmıştır. Anketler verilmeden gerekli açıklama ve bilgilendirmeler yapılmıştır. Ankete gönüllü öğretmenlerin katılmalarına araştırmanın güvenilirliği açısından önem verilmiştir. İsteksiz ve önyargılı öğretmen ve yöneticiler kapsam dışı bırakılmıştır.

### **İstatistiksel Çözümleme Teknikleri**

Bu araştırmada ana probleme ilişkin elde edilen verilerin çözümlenmesinde, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi ve tek yönlü varyans analizi yöntemleri ile öğretmenler arasındaki farklı görüş ayrılıklarının kaynağının belirlenmesi için "Duncan" anlamlılık testi kullanılmıştır.

Verilerin parametrik olmadığı durumlarda (uygulanan parametrik testlerde homojenlik bulunmadığında) nonparametrik testlerden Kruskal Wallis ve Mann Whitney-U testleri uygulanmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan "İletişim Sorunlarını Değerlendirme" anketinden elde edilen veriler, araştırmanın istatistiksel çözümlemeler bölümünde belirtilen tekniklerle analiz edilerek, bulunan bulgular tablolar biçiminde verilmiştir. Probleme ve alt probleme ilişkin bulgular sırası ile ele alınmakta ve her biri ile ilgili yorumlara yer verilmektedir.

#### 1. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Birinci alt problemimiz "Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okuldaki iletişim sorunlarını algılama düzeylerinin neler" olduğudur.

Araştırmaya katılan 60 yönetici ve 151 öğretmenin aralarındaki 30 iletişim sorunlarına ilişkin olarak görüşlerinin  $\bar{X}$  ve Ss değerleri tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Okuldaki İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

| Madde No | Madde                                                                                                            | YÖNETİCİ  |      | ÖĞRETMEN  |      |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------|------|
|          |                                                                                                                  | $\bar{X}$ | SS   | $\bar{X}$ | SS   |
| 1        | Resmi yazılar anlaşılır bir dille yazılmaktadır.                                                                 | 4.13      | 1.17 | 3.54      | 1.34 |
| 2        | Resmi yazılar gideceği yerlere kısa bir sürede varmaktadır.                                                      | 3.72      | 1.25 | 2.93      | 1.37 |
| 3        | Müdür mesajın ilgili kişiye ulaşip ulaşmadığını kontrol etmektedir.                                              | 4.25      | 1.11 | 3.99      | 1.33 |
| 4        | Okulda velilerin de katıldığı sosyal toplantılar düzenlenmektedir.                                               | 4.20      | 1.04 | 3.79      | 1.37 |
| 5        | Resmi yazı farklı anlamalara neden <u>olmamaktadır</u> .                                                         | 3.75      | 1.37 | 3.18      | 1.35 |
| 6        | Sorunlar şikayet kutusu aracılığı ile okul yönetimine iletilmektedir.                                            | 2.93      | 1.59 | 2.13      | 1.38 |
| 7        | Çalışanların ödüllendirilmesi iletişimi olumlu etkilemektedir.                                                   | 4.22      | 1.22 | 3.30      | 1.63 |
| 8        | Çalışanlara yönelik olarak yapılan olumlu eleştiriler örgüt içinde olumlu bir havanın oluşmasına yol açmaktadır. | 4.43      | 1.05 | 4.01      | 1.34 |

Tablo 4.1' in devamı

|    |                                                                                                               |      |      |      |      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| 9  | Okulda hiyerarşik basamakların azlığı iletişimi kolaylaştırmaktadır.                                          | 4.32 | 1.28 | 4.00 | 1.29 |
| 10 | Örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını benimsemesi iletişimi kolaylaştırmaktadır.                                | 4.40 | 1.01 | 4.17 | 1.24 |
| 11 | İlabin kaynağı ile ulaşacağı yer arasındaki fiziki yakınlık yüzyüze iletişimi olumlu etkilemektedir.          | 4.37 | 1.04 | 4.05 | 1.34 |
| 12 | Mesajlar alıcıya en kısa sürede iletilmektedir.                                                               | 4.05 | 1.10 | 3.31 | 1.44 |
| 13 | Mesajlar alıcıya bilgi kaybı olmadan iletilmektedir.                                                          | 4.23 | .93  | 3.64 | 1.26 |
| 14 | Alıcılar vericinin kişisel özelliklerini dikkate almadan önyargılardan arınmış bir biçimde mesajı almaktadır. | 3.97 | 1.13 | 3.56 | 1.33 |
| 15 | Mesaj tam olarak oluşturulduğundan içeriği alıcılar tarafından değiştirilmemektedir.                          | 4.47 | .87  | 4.03 | 1.20 |
| 16 | Ast-üst arası ilişkilerdeki olumlu hava örgüt içi dedikodulara izin vermemektedir.                            | 4.58 | .85  | 3.90 | 1.33 |
| 17 | Güç anlaşılan ya da anlaşılması zor olabilecek mesajlar toplantı yapılarak açıklanmaktadır.                   | 4.53 | .81  | 4.25 | 1.13 |
| 18 | Örgütle yapılacak yeni işler yöneticiler ve öğretmenlerle tartışılmaktadır.                                   | 4.08 | 1.23 | 3.19 | 1.48 |
| 19 | Yöneticiler birimlere yazılı olarak iletilmesi gereken mesajları yazılı olarak iletmektedir.                  | 4.68 | .79  | 4.25 | 1.11 |
| 20 | Yöneticiler görev dağılımı ile ilgili konuları alıcılara yazılı olarak iletmektedir.                          | 4.72 | .74  | 4.28 | 1.14 |
| 21 | Eğitim örgütlerinde yazılı iletişime <u>en az</u> başvurulmaktadır.                                           | 3.30 | 1.38 | 2.99 | 1.31 |
| 22 | Resmi yazışmalarda kullanılan kuralların seyrek olarak değiştirilmesi iletişimi olumlu etkilemektedir.        | 4.02 | 1.10 | 3.55 | 1.26 |
| 23 | Resmi yazışmalarda ek bilgiye ihtiyaç duyulduğunda vericiye danışılmaktadır.                                  | 4.47 | 1.07 | 3.89 | 1.26 |
| 24 | Dilekçe ile başvurular hemen kabul edilmekte ve en kısa sürede yanıtlanmaktadır.                              | 4.25 | 1.26 | 3.19 | 1.57 |

Tablo 4.1' in devamı

|    |                                                                                                                         |      |      |      |      |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| 25 | Resmî yazışmalarda tarih, rakam ve diğer bilgiler yöneticiler tarafından kontrol edilmektedir.                          | 4.52 | .98  | 3.96 | 1.26 |
| 26 | Resmî yazışmalarda politik fikirlere yer verilmemektedir.                                                               | 4.62 | .87  | 3.97 | 1.35 |
| 27 | Resmî yazışmaların kopyasının gönderilmesi gereken kişi yada birim varsa ilgililere gönderilmektedir.                   | 4.45 | 1.02 | 3.96 | 1.18 |
| 28 | Müdür ve öğretmenler arasındaki sözlü iletişimde kullanılan Türkçe İstanbul şivesi ile kıyaslandığı takdirde düzgündür. | 4.27 | 1.13 | 3.87 | 1.27 |
| 29 | Müdür ve öğretmenlerin giyimlerine gösterdikleri özen mesleğe uygunluk açısından olumlu mesaj vermektedir.              | 4.70 | .74  | 4.52 | 1.00 |
| 30 | Yöneticiler yüz ifadelerini bir iletişim aracı olarak kullanmaktadırlar.                                                | 4.17 | 1.14 | 4.24 | 1.00 |

Tablo 4.1.' de yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunu oluşturan konulara ilişkin algılarının düzeyleri görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin iletişim sorunlarına en yüksek algı ortalamalarından üçü sırasıyla 4.52 (Müdür ve öğretmenlerin giyimlerine gösterdikleri özen mesleğe uygunluk açısından olumlu mesaj vermektedir.), 4.28 (Yöneticiler görev dağılımı ile ilgili olan konuları alıcılara yazılı olarak iletmektedir.), 4.25 (Yöneticiler birimlere yazılı olarak iletilmesi gereken mesajları yazılı olarak iletmektedir.) yargılarıdır. En düşük algı ortalamalarından üçü de sırasıyla 2.13 (Sorunlar şikayet kutusu aracılığı ile okul yönetimine iletilmektedir.), 2.93 (Resmî yazılar gideceği yerlere kısa bir sürede varmaktadır.), 2.99 (Eğitim örgütlerinde yazılı iletişime en az başvurulmaktadır.) yargılarıdır.

Görüldüğü gibi öğretmenler, yönetici ve öğretmenlerin giyimlerine gerekli özeni gösterdiğini düşünmekte, bunu bir sorun olarak algılamamaktadırlar. Aynı şekilde görev dağılımı gibi yazılı iletilmesi gereken mesajların da yazılı iletilmediğini ve bunu bir sorun olarak algılamadıklarını belirtmektedirler. Ancak, sorunların şikayet kutusu aracılığı ile iletilmediğini, çok sık yazılı iletişime başvurularak yazıların kısa sürede ulaşmadığını belirtmekte ve bu yargı maddelerini bir sorun olarak algılamaktadırlar.

Yöneticilerin iletişim sorunu oluşturan konulara ilişkin görüşlerinin en yüksek algı ortalamaları sırasıyla 4.72 (Yöneticiler görev dağılımıyla ilgili olan konuları

alıcılara yazılı olarak iletmektedir.), 4.70 (Müdür ve öğretmenlerin giyimlerine gösterdikleri özen mesleğe uygunluk açısından olumlu mesaj vermektedir.), 4.68 (Yöneticiler birimlere yazılı olarak iletilmesi gereken mesajları yazılı olarak iletmektedir.) yargılarıdır. En düşük algı ortalamalarından üçü de sırasıyla 2.93 (Sorunlar şikayet kutusu aracılığı ile okul yönetimine iletilmektedir.), 3.30 (Eğitim örgütlerinde yazılı iletişime en az başvurulmaktadır.), 3.72 (Resmi yazılar gideceği yerlere kısa bir sürede varmaktadır.) yargılarıdır.

Yine yöneticiler de öğretmenlerle aynı görüşü paylaşmaktadırlar. Yargı cümlelerine bakıldığında, aynı maddelerde birleştikleri görülmektedir.

Örgütte iletilerin gerekli yerlere ulaşması ve bunun sonucu dönüt alınması iletişimde önemli bir etkidir. Yönetici ve öğretmenler sorunların şikayet kutusu aracılığı ile okul yönetimine iletildiği konusunda katılmıyorum yargısında birleşmişlerdir. Bu durumda okullarımızda bu şekilde bir uygulama ile dönüt alınmadığını söyleyebiliriz. Oysa dönüt, söylediklerimizin, duygularımızın doğru anlaşılıp anlaşılmadığını karşımızdakinin tepkilerinden çıkarabilmemizdir. Bu bize, bir aksaklık varsa düzeltme şansı verecektir (Açıkgöz, 1994, s.28). Ayrıca öğretmen ve yöneticilerin yüzyüze iletişim ile dile getiremedikleri sorunları şikayet kutusu gibi bir iletişim aracını güvenilir olduğu için tercih edebilirler.

Bir örgütte iletilerin gerekli yerlere ulaşması kadar zamanında ulaşması amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak önem taşır. Okullarda çeşitli konulardaki duyurular ile öğretmenlerin çeşitli etkinliklere katılmaları veya belli bir süreye kadar belli bir haktan yararlanabilmeleri için zamanında başvuruları istenirken, bu konudaki yazıların öğretmenlerin ellerine geç ulaştığı ve geç kalındığı için öğretmenlerin bu haklarından yararlanamadığı, çoğu öğretmenin mesleki yaşantısında karşılaştığı bir durumdur. Bu durum öğretmenlerin özellikle merkezi bir eğitim örgütü olan Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerine karşı güvensizliklere yol açtığı söylenebilir. Bunun nedeni ise bu tür geç gelen mesajların formaliteyi yerine getirme amacı ile yapıldığı söylenebilir. Açıkgöz etkili bir iletişimde önemli bir ilkenin doğru bilginin, doğru kişiye ve doğru zamanda verilmesi olduğunu, aksi takdirde iletişimi engelleyen örgütsel bir engel olduğunu belirtmektedir (1994, s.31). Çeliker (1986)' in yaptığı "Ankara Eğitim Örgütlerinde İletişim" adlı araştırmasında yöneticilerin, iletişimin biçimsel türüne fazlaca önem

verdiğini, astlara gönderilen mesajların uzun sürede iletildiğini ortaya koymuştur. Bu bulgular da araştırmamızı destekler niteliktedir.

Koçak (1988)' ın "Okul-Aile İletişiminin Engelleri" konusunda yaptığı araştırmada da yönetici-öğretmen grubu ve ana-baba grubu arasında; öğrenciyle ilgili bilgilerin ana-babalara geç gitmesi nedeniyle okul-aile iletişiminin engellendiği görüşünde birleşmişlerdir. Bu durum araştırmamızla uygunluk içerisindedir. Yine yönetimde işlerin gecikmesine neden olan ve kırtasiyecilik olarak da adlandırabileceğimiz yazışmacılığın, gereksiz formalitenin, eğitim yönetimimizde oldukça yaygın olduğu söylenebilir. Kaya (1976)' nın yaptığı araştırmaya katılan deneklerin % 62.4' ü kırtasiyeciliğin çok olduğundan yakındığı görülmektedir. Yine Bilgen (1976)' in, bakanlık ve merkez örgütünde yürüttüğü araştırmada, benzer biçimde, imza, paraf ve personel işlerinin merkez yöneticilerini çok oyaladığını, bu yüzden eğitim planlaması ve program geliştirme işlerine zaman ayıramadıklarını ortaya çıkarmıştır. Oysa, başarılı bir yöneticilik, büyük ölçüde zaman ve enerjinin temel örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanabilmesine bağlıdır.

Mesajların görev dağılımı ile ilgili olanların yazılı olarak iletilmesi konusunda yönetici ve öğretmenlerin görüşleri aynı düzeydedir. Örgütlerde bir amacı gerçekleştirmeye yönelik çalışan bireyler arasında işbölümü yapılarak bireylerin farklı işlemler yüklenmesi her bireyin amacına yönelik olarak iletişim kurmasını gerektirir. Herkesin görevine ilişkin alacağı mesajlar onun amaç yönünde çalışmasını sağlayabilir, ancak iletilerin gerekli kişilere gitmemesi onları iletilme amaçları dışına çıkararak anlamsız kılar, işlevsizleştirebilir. Bu nedenle bu tür yazıların yönetici tarafından amacına ulaşp ulaşmadığı kontrol edilmelidir.

## **2. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın ikinci alt problemi "Okul yöneticilerinin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri onların; branşlarına, kıdemlerine, çalıştıkları okul türüne göre önemli farklılık göstermekte midir?" şeklinde belirlenmişti.

a) Yöneticilerin, iletişim sorunlarını algılama düzeylerinin branşlara göre önemli farklılık gösterip, göstermediğini belirleyebilmek için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 4.2.' de görülmektedir.

**Tablo 4.2. Yöneticilerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin Branşlarına Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Kruskal-Wallis Testi**

| Branşlar                | N  | X <sup>2</sup> | SD | $\bar{X}$ | Önem Denetimi |
|-------------------------|----|----------------|----|-----------|---------------|
| Sınıf Öğretmenliği      | 17 | .159           | 3  | 4.20      | P = .9838     |
| Fen Bilimleri           | 19 |                |    | 4.20      |               |
| Sosyal ve Dil Bilimleri | 13 |                |    | 4.21      |               |
| Diğerleri               | 11 |                |    | 4.33      |               |
| P > .05                 |    |                |    |           | Fark Önemsiz  |

Tablo 4.2. incelendiğinde yöneticilerin branşa göre iletişim sorunlarını algılama düzeyleri arasındaki fark önemsiz çıkmıştır. Buna göre; bütün branşlardaki yöneticilerin iletişim sorunlarına ilişkin algıları aynı düzeyde olup, sorunları benzer algılamaktadırlar.

b) Yöneticilerin iletişim sorunlarını algılama düzeylerinin kıdeme göre önemli farklılık gösterip, göstermediğini belirleyebilmek için yapılan U testi sonuçları, Tablo 4.3.' te görülmektedir.

**Tablo 4.3. Yöneticilerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan U Testi**

| Kıdem            | N  | $\bar{X}$ | SS   | M.R.  | U     | Z     | Önem Denetimi |
|------------------|----|-----------|------|-------|-------|-------|---------------|
| 20 yıla kadar    | 43 | 4.22      | .518 | 31.27 | 485.5 | .5417 | P = .5880     |
| 20 yıl ve yukarı | 17 | 2.28      | .889 | 28.58 |       |       |               |
| P > .05          |    |           |      |       |       |       | Fark Önemsiz  |

Tablo 4.3. incelendiğinde yöneticilerin kıdemlerine göre iletişim sorunlarını algılama düzeyleri arasında önemli bir fark görülmemiştir. Buna göre; yöneticilerin iletişim sorunlarına ilişkin algıları benzer düzeydedir. Kayıkçı (1997)' nın İstanbul ilinde yaptığı "Genel Liselerde Yönetici-Öğretmen İletişimi Engellerine İlişkin Yöneticilerle Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" araştırmasında da yöneticilerin iletişim engellerine ilişkin algıları konusunda kıdemlerine göre bir farklılık çıkmamıştır. Bu bulgular da araştırmamızı destekler niteliktedir. Yine, Karadoğan (1995)' ın "Kara

Kuvvetleri Komutanlığındaki Yönetici ve Astların İletişim Örgütlerine İlişkin Algı ve Beklentileri" araştırmasında da hizmet sürelerine ilişkin anlamlı bir fark çıkmamıştır. Bu bulgular da araştırmamızı destekler nitelikte olan başka bir çalışmadır.

c) Yöneticilerin, iletişim sorunlarını algılama düzeylerinin çalışmakta oldukları okullara göre önemli farklılık gösterip, göstermediğini belirleyebilmek için yapılan Kruskal-Wallis sonuçları Tablo 4.4.' te görülmektedir.

**Tablo 4.4. Yöneticilerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin Çalıştıkları Okullara Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Kruskal-Wallis Testi**

| Okul          | n  | X <sup>2</sup> | SD | $\bar{X}$ | Önem Denetimi |
|---------------|----|----------------|----|-----------|---------------|
| İlkokul       | 32 | .78            | 2  | 4.17      | P = .6746     |
| Ortaokul      | 10 |                |    | 4.22      |               |
| Lise ve Dengi | 18 |                |    | 4.32      |               |
| P > .05       |    |                |    |           | Fark Önemsiz  |

Tablo 4.4. incelendiğinde yöneticilerin çalıştıkları okullara göre iletişim sorunlarını algılama düzeyleri arasında önemli fark çıkmamıştır. Tablo değerlerine bakıldığında ilkokul, ortaokul ile lise ve dengi okullarda çalışan yöneticilerin iletişim sorunlarına ilişkin algıları aynı düzeyde olup, sorunları benzer algılamaktadırlar.

### 3. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi "Öğretmenlerin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri onların; branşlarına, kıdemlerine, çalıştıkları okul türüne göre önemli farklılık göstermekte midir?" şeklinde belirlenmişti.

a) Öğretmenlerin branşlarına göre iletişim sorunlarını algılama düzeylerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.5.' te verilmiştir.

**Tablo 4.5. Öğretmenlerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin Branşlarına Göre Ortalama ve Standart Sapmaları**

| Branşlar                | N   | $\bar{X}$ | SS  |
|-------------------------|-----|-----------|-----|
| Sınıf Öğretmeni         | 57  | 3.63      | .75 |
| Fen Bilimleri           | 36  | 3.65      | .61 |
| Sosyal ve Dil Bilimleri | 30  | 3.65      | .64 |
| Diğerleri               | 28  | 4.04      | .56 |
| Toplam                  | 151 | 3.72      | .67 |

Tablo 4.5 incelendiğinde diğerleri (Güzel sanatlar ve beden eğitimi ile atelye öğretmenleri) grubun 4.04 ile en yüksek ortalama sahip olduğu görülmektedir. Fen bilimleri ile sosyal ve dil bilimleri branşındaki öğretmenlerin ise 3.65 ile aynı ortalama sahip olduğu sınıf öğretmenlerinin de 3.63' lük bir ortalama ile en düşük ortalama sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5' te görülen farklılıkların istatistiksel olarak önemli olup olmadığını anlamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.6' da gösterilmiştir.

**Tablo 4.6. Öğretmenlerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin Branşlarına Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi**

| Değişim Kaynağı | SD  | KT      | KO   | F      | Önem Denetimi |
|-----------------|-----|---------|------|--------|---------------|
| Gruplar Arası   | 3   | 3.58    | 1.19 | 2.6896 | P = .0485     |
| Gruplar İçi     | 147 | 65.40   | .44  |        | P < .05       |
| Toplam          | 150 | 68.9900 |      |        | Fark Önemli   |

Tablo 4.6 incelendiğinde öğretmenlerin iletişim sorunları ölçeği puanlarına uygulanan varyans analizi sonucunda, gruplar arasındaki farklılıkların .05 düzeyinde önemli olduğu görülmüştür. Farkın kaynağını bulmak için Duncan anlamlılık testi uygulanmıştır. Aşağıda bu teste ilişkin tablo verilmektedir.

**Tablo 4.7 Öğretmenlerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin Branşlarına Göre Farklılığını Gösteren Duncan Testi**

| Gruplar                 | $\bar{X}$ | 1 | 3 | 2 | 4 |
|-------------------------|-----------|---|---|---|---|
| Sınıf Öğretmeni         | 3.64      |   |   |   |   |
| Fen Bilimleri           | 3.65      |   |   |   |   |
| Sosyal ve Dil Bilimleri | 3.66      |   |   |   |   |
| Diğerleri               | 4.04      | * | * | * |   |

Tablo 4.7 incelendiğinde, gruplar arasındaki farkın, 4.grup olan diğerlerinde (Güzel sanatlar ve Beden Eğitimi ile Atelye ve Meslek dersleri öğretmenleri) kaynaklandığı görülmüştür.

Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi ile Atelye ve Meslek dersleri branşındaki öğretmenler iletişim sorunları hakkında daha olumlu görüşe sahiptirler. Bunun nedeni sosyal ilişkilerde daha başarılı, daha hoşgörülü olmaları ve daha iyi iletişim kurmalarından kaynaklanabilir. Sanat ile uğraşmaları, daha az stresli derslere girmeleri de etken olabilmektedir. Bu da onları çatışmalı deneyimlerden uzak tutmuş olabilir. Ayrıca bu branşdaki öğretmenler iletişimin daha yoğun olduğu öğretmenler odasından ziyade, atelye, spor salonu gibi mekanlarda daha çok zaman geçirmekte ve yoğun iletişimden uzak kalmaktadırlar. Böylece bireyler birbirlerini daha az tanımakta, birbirleri hakkında daha az bilgiye sahip olmaktadır. Örgütte tarafların birbirleri hakkında fazla bilgiye sahip olmaları başarılı bir iletişimi, esgüdümü geliştirme yerine çatışmayı arttırabilir (Aydın, 1991, s.293).

Sınıf öğretmenleri iletişim sorunları konusunda daha olumsuz görüşlere sahiptir. sınıf öğretmenleri, diğer branş öğretmenlerine göre tam bir genelleme yapılamasa da daha düşük bir eğitim düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Ülkemizde dört yıllık eğitim fakültesi sınıf öğretmenliği bölümü ancak 1993' de ilk mezunlarını vermeye başlamıştır. Daha öncesinde iki yıllık yüksek okul mezunları veya öğretmen lisesi mezunları öğretmen olmaktaydı. Bu öğretmenlere daha sonra ön lisans tamamlama yoluyla eğitim düzeyleri yükseltilmiştir. Bu durum daha önce de belirtildiği Strauss' un bir kuruluşta görevli satın alma temsilcileri ile mühendislerin eğitimlerindeki ayrımın iletişim çatışmalarına neden olduğunu incelediği araştırma ile benzerlik göstermektedir (Aydın, 1991, s.293).

Bir başka açıdan bakıldığında da sınıf öğretmenleri yıllarca köylerde, bazen tek öğretmen olarak çalışmaktadırlar. Bu da sınıf öğretmenlerinin daha az gelişmiş ve personelin az olduğu küçük örgütleri tanımalarına yol açmıştır. Oysa branş öğretmenleri daha şanslı bir durumdadır. Zira köylerimizde ortaokul, lise ve dengi okullar daha az yaygın olduğundan branş öğretmenleri merkez veya merkezlere yakın ilçelerde görev yapmışlardır. Bu durum örgüt havasını daha iyi yaşamalarına, daha sosyal ve daha çok iletişim kurmalarına neden olmuştur. Bütün bu durumların sınıf öğretmenlerinin daha olumsuz düşünmelerine yol açtığı söylenebilir. Sınıf öğretmenlerinin hizmet-içi eğitim kursları ile eğitilmeleri ile iletişim sorunlarına daha olumlu bakabilirler.

b) Öğretmenlerin iletişim sorunlarını algılama düzeylerinin kıdemlerine göre önemli farklılık gösterip, göstermediğini belirleyebilmek için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 4.8' de görülmektedir.

**Tablo 4.8 Öğretmenlerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Kruskal-Wallis Testi**

| Kıdem              | n  | X <sup>2</sup> | SD | $\bar{X}$ | Önem Denetimi |
|--------------------|----|----------------|----|-----------|---------------|
| 0-5 yıl            | 9  | 1.49           | 2  | 66.5      | P= .4745      |
| 6-20 yıl           | 75 |                |    | 73.0      |               |
| 20 yıl ve yukarısı | 67 |                |    | 80.5      |               |
| P > .05            |    |                |    |           | Fark Önemsiz  |

Tablo 4.8.' e bakıldığında öğretmenlerin kıdemlerine göre iletişim sorunlarını algılama düzeyleri arasındaki fark önemsiz çıkmıştır. Yani öğretmenler kıdemleri ne olursa olsun iletişimi bir sorun olarak algılamamaktadırlar

Kayıkçı (1997)'nın "Genel Liselerde Yönetici-Öğretmen İletişimi Engellerine İlişkin Yöneticilerle Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" araştırmasında da öğretmenlerin iletişim engellerine ilişkin algıları konusunda, kıdemlerine göre bir farklılık çıkmamıştır. Bu durum araştırmamızı desteklemektedir. Karadoğan' ın, daha önce de belirtildiği gibi "Kara Kuvvetleri Komutanlığındaki Yönetici ve Astların İletişim Örgütlenme İlişkin Algı ve Beklentileri" araştırmasında da önemli bir farklılık çıkmamıştır. Bu bulgular da araştırmamızı destekler niteliktedir.

Suriyamanne (1989)' nın ortaokul öğretmenlerinin gözüyle algılama yönetici iletişim davranışlarını araştırmış ve daha uzun süre öğretmenlik deneyimine sahip ve yönetsel sorumluluk üstlenmiş öğretmenlerin yöneticilerin iletişim davranışlarını olumlu yönde algıladıkları sonucuna varılmıştır.

Aydın' ın aktardığına göre Robbins, örgüt üyelerinin hizmet süresi arttıkça iletişim sorununun azalacağını öne sürmektedir. Oturmuş grupların geçici gruplara göre daha yapıcı iletişim gerçekleştirdikleri görülmüştür. Bu uzun süre birlikte çalışan grupları, iletişim çatışmalı deneyimleri olsa bile tüm grup performansını geliştirici işlemsel çeşitlilik geliştirdikleri biçimde yorumlanabilir. Aynı araştırma, oturmuş gruplarda eleştirinin üyeler tarafından ileri sürülen görüşleri hedef almasına karşın, geçici gruplarda eleştirinin bireylere yönelik olduğunu saptamıştır. Corwin tarafından okullarda yapılan araştırmada öğretmenlerin yaşları ile çatışma dereceleri arasında bir ilişki gözlenmiştir. Bir öğretmenin yaş ortalaması büyüdükçe iletişim çatışması olayında düşme görülmüştür. Corwin bu sonucu, öğretim üyeleri yaşlandıkça daha barışçı oluyorlar biçiminde yorumlamaktadır (Aydın, 1991, s.296).

c) Öğretmenlerin, iletişim sorunlarını algılama düzeylerinin çalıştıkları okullara göre ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.9.' da verilmektedir.

**Tablo 4.9. Öğretmenlerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin Çalıştıkları Okullara Göre Ortalama ve Standart Sapmaları**

| Okullar       | N   | $\bar{X}$ | SS  |
|---------------|-----|-----------|-----|
| İlkokul       | 97  | 3.71      | .69 |
| Ortaokul      | 20  | 3.82      | .49 |
| Lise ve Dengi | 34  | 3.69      | .74 |
| Toplam        | 151 | 3.72      | .67 |

Tablo 4.9. incelendiğinde ortaokulda çalışan öğretmenlerin 3.82 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. İlkokulda çalışan öğretmenler 3.71 ile ortaokulda çalışan öğretmenleri takip etmektedir. 3.69' luk ortalama ile lise ve dengi okullarda çalışan öğretmenler en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9.' da görülen farklılıkların görülen istatistiksel olarak önemli olup olmadığını anlamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.10.' da gösterilmiştir.

**Tablo 4.10. Öğretmenlerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeylerinin Çalıştıkları Okullara Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi**

| Değişim Kaynağı | SD  | KT    | KO  | F     | Önem Denetimi |
|-----------------|-----|-------|-----|-------|---------------|
| Gruplar Arası   | 2   | .27   | .14 | 2.956 | P = .7445     |
| Gruplar İçi     | 148 | 68.71 | .46 |       | P > .05       |
| Toplam          | 150 | 69.0  |     |       | Fark Önemsiz  |

Tablo 4.10. incelendiğinde öğretmenlerin iletişim sorunları ölçeği puanlarına uygulanan varyans analizi sonucunda gruplar arasındaki farklılıkların .05 düzeyinde önemsiz olduğu görülmüştür.

Tablolara bakıldığında öğretmenlerin iletişim sorunlarına ilişkin algılama düzeylerinin okullara göre farkı önemsiz çıkmıştır. En düşük ortalamaya ise lise ve dengi okullarda çalışan öğretmenler sahiptir. İletişim sorunlarına ilişkin daha olumsuz görüşlere sahip olan, lise ve dengi okullarda çalışan öğretmenlerin daha büyük örgütte çalışmaları bu duruma yol açmış olabilir. Lise ve dengi okullarda örgüt büyük olmakla birlikte, personel sayısı da fazladır. Bu durum iletişim çatışmalarına yol açmış olabilir. İletişim çatışmaları ile örgütün büyüklüğü arasında ilişki olduğunu gösterir gözlemler vardır. Aydın' ın aktardığına göre Selznick, büyük örgütlerde iletişim sorunlarının daha fazla olduğunu saptamıştır. Küçük örgütlerde iletişim sorunları olasılığının az olması da, amaçlarının ve amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin büyük örgütlerinkine kıyasla daha az karmaşık, açık olmaları ile açıklanmaktadır. Yine Corwin, altı ya da yedi yetki düzeyine sahip okulların % 83' ünde yüksek düzeyde anlaşmazlık olmasına karşın, üç ve daha az yetki düzeyine sahip okulların yalnızca % 14' ünde anlaşmazlık olduğunu saptamıştır. Büyük örgütlerde ilişkiler daha resmi bir nitelik kazanmaktadır (Aydın, 1991, s.294-295). Yine Kaya örgütün büyüdükçe iletişimin güçleneceğini, gecikmeler ve kırtasiyeciliğin artacağını ve yazıların bazı yerlerde unutulacağını belirtmektedir (Kaya, 1993, s.109).

#### **4. Alt Problemle İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın dördüncü alt problemi "Okuldaki iletişim sorunlarını algılama düzeyleri bakımından öğretmen ve yöneticiler arasında önemli farklılıklar var mıdır?" şeklinde belirlenmişti.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunlarına ilişkin "t" testi sonuçları Tablo 4.11' de verilmektedir.

**Tablo 4.11. Yönetici ve Öğretmenlerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyleri Arasında Önemli Farklılık Olup Olmadığını Belirleyebilmek İçin Yapılan "t" Testi**

| Görev    | N   | $\bar{X}$ | SS  | t    | SD    | Önem Denetimi |
|----------|-----|-----------|-----|------|-------|---------------|
| Yönetici | 60  | 4.22      | .52 | 5.82 | 140.9 | P = .000      |
| Öğretmen | 151 | 3.72      | .68 |      |       |               |
| P < .05  |     |           |     |      |       | Fark Önemli   |

Tablo 4.11. incelendiğinde yönetici ve öğretmenler arasında  $P < 0.05$  düzeyinde önemli farklılığa rastlanmıştır. Bu önemli fark, iletişim sorunlarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin farklı düşündüğünü ortaya koymaktadır. Yöneticilerin iletişim sorunlarına ilişkin, puan ortalamaları öğretmenlere göre daha yüksektir. Dolayısıyla öğretmenlerin yöneticilere göre iletişim sorunlarına ilişkin daha olumsuz görüşlere sahip olduğu söylenebilir.

Örneğin "Örgütte yapılacak yeni işler yöneticilerle ve öğretmenlerle tartışılmaktadır," yargısına öğretmenlerin ortalaması 3.19 iken, yöneticilerin ortalaması 4.25' tir. Aynı şekilde "Ast-üst arası ilişkilerdeki olumlu hava örgüt-içi dedikodulara izin vermemektedir," yargısına öğretmenlerin ortalaması 3.90 iken, yöneticilerin ortalaması 4.58' dir. Yöneticiler yapılacak yeni işleri öğretmenlerle istenilen düzeyde tartışmamaktadır. Öğretmenlerin bu konuda daha olumsuz düşündüğü söylenebilir. Bu da Bayram (1992)' in "Eğitim Yüksek Okullarında Öğretim Elemanı-Öğrenci İletişimi" araştırmasında öğretim elemanlarının öğrencileri birer meslektaş olacak insanlar olarak algılamaları, öğrencilerin görüşlerinden yararlanmaları konusunda öğrencilerle öğretim elemanlarının algıları arasında önemli bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgular araştırmamızı destekler niteliktedir.

Yine Bolat (1990)' in yaptığı "Yüksek Öğretimde Öğretim Elemanı-Öğrenci İletişimi" araştırmasında öğrenciler düşüncelerini açıklama, dersane dışında görüşmeye cesaretlendirmeleri, zaman ayırmaları, ilgi ve dikkatle dinlemeleri gibi konularda öğretim elemanları ile öğrencilerin görüşleri arasında önemli farklılık bulunmuştur.

"Ast-üst ilişkilerinde olumlu bir havanın örgüt-içi dedikodulara izin vermediği" yargısında da yönetici ve öğretmenlerin algı düzeyleri arasında farklılık vardır. Yine bu yargıda öğretmenler daha olumsuz görüş bildirmişlerdir. Örgüt içindeki informal iletişim, kişiler arası ilişkiler ağı yoluyla çalışır ve örgütün informal yanını işletir. Informal iletişim, üyelerin örgüte karşı takındıkları tutumların bir göstergesidir. Formal iletişim sistemi ne kadar bozuk olursa informal iletişim ve söylentiler o derece artar. Örgütte bir kaynaştırma olan iletişim, böylece çözülme görevi yapar ve grupların dağılmasına, kliklerin meydana gelmesine, moral düşmesi gibi davranışlara yol açar. Yapı ve havasının özellikleri yönünden, eğitim örgütlerinde informal iletişim, formal iletişimden daha önemli rol oynar. Böyle örgütlerde kişilerarası ilişkiler, yönetim süreçleri üzerinde derin ve geniş etkiler yapar; çünkü eğitim öncelikle sosyal ve politik bir girişimdir. Bu bakımdan yöneticinin, davranış bilimlerini iyi bilmesi gerekir (Bursalıoğlu, 1991, s.118). Davis (1988, s.13)' e göre öncelikle sorumluluk yöneticininindir ve yönetici iletişimden iki şekilde sorumludur. Birincisi herkes gibi diğerleriyle iyi ilişkiler kurmak; ikincisi ise, personelin birbirleriyle ilişkiler kurmalarını sağlamaktır.

Yöneticilerin örgüt-içi uygulamalarda personeline adil, dengeli ve objektif davranması öğretmenlerin ona olan güvenini artırır ve iletişime olumlu katkıda bulunur. Ancak yönetici, ödül dağıtımı, görev ve program dağılımı gibi çalışmalarda ayırım yapıyorsa örgütün havasını da bozar. Güven unsurunu yok ederek iletişimi engelleyebilir. Burada yönetici personeli saran, örgütle özdeşleştiren, biz duygusunu ön plana çıkaran bir tutum içinde olmalıdır. Öğretmenlerin sosyo-kültürel farklılığını hoşgörerek, personeli örgüt amaçları yönünde güdüleyebilir. Yetersizliklerin yanında, yöneticilerin siyasi iktidarlar etkisinde olarak sık sık değişmesi, politik yönden ayrı görüşte olanları olanları kayırmaları, hemşehricilik gibi tutumların okulların olumlu havasını bozduğu söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin eğitilmeleri, adil olarak işbaşına getirilmeleri, siyasi iktidarların ve partilerin hegemonyasından kurtarılmasının gerekli olduğu söylenebilir.

## **BÖLÜM V**

### **SONUÇLAR VE ÖNERİLER**

Araştırmanın bulgularına dayanılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Okul Yöneticileri ile öğretmenler iletişim sorunları hakkındaki algı düzeylerinde en düşük ve en yüksek algı ortalaması olan üç madde de birleşmişlerdir. Yani; yönetici ve öğretmenlerin giyimlerine gerekli özeni gösterdiği, görev dağılımı gibi yazılı iletilmesi gereken mesajların yazılı iletildiği ve bunları bir sorun olarak algılamadıkları konusunda yönetici ve öğretmenler ortak görüş bildirmişlerdir. Ancak, sorunların şikayet kutusu aracılığı ile iletilmesi, çok sık yazılı iletişime başvurulması ve yazıların kısa sürede ulaşmaması konularında yöneticiler gibi öğretmenler de olumsuz görüş bildirerek sorun olarak algılamışlardır.

2. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin olarak, yöneticilerin algı düzeyleri onların; branşlarına, çalıştıkları okul türlerine ve kıdemlerine göre önemli farklılıklar göstermemektedir.

3. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin olarak, öğretmenlerin algı düzeylerinde branşlarına göre; sınıf öğretmenliği, fen bilimleri, sosyal ve dil bilimleri ile diğerleri (Güzel sanatlar, beden eğitimi ile atelye ve meslek dersleri) arasında önemli farklılıklar vardır. Güzel sanatlar, beden eğitimi ile atelye ve meslek dersleri öğretmenleri iletişim sorunları hakkında daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin, kıdemlerine ve çalıştıkları okullara göre algı düzeyleri arasında önemli fark görülmemektedir.

4. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin olarak yönetici ve öğretmenlerin algı düzeyleri arasında önemli farklılık vardır. Öğretmenler iletişim sorunları hakkında daha olumsuz görüş bildirirken yöneticiler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

### **ÖNERİLER**

1. Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlaması için çalışmalar yapılmalıdır. Bu mesleki sohbetler, sosyal faaliyetler, geziler, eğlenceler, yemekler yoluyla yapılabilir.

2. Yönetici ve öğretmenler iletişimin amacını iyi belirlemeli, mesajların, açık ve anlaşılır olmasına özen göstermelidir.

3. Yönetici ve öğretmenler verdikleri mesajın doğru kişiye, istediği zamanda, istediği yerde, istediği şekilde iletilmesini anlamak için dönüt almalıdır.

4. Örgütte görev dağılımı yapılırken tüm öğretmenlerin fikrinin alınarak katılımı sağlanmalıdır.

5. Okullara dilek kutuları konmalıdır. Bu bize değerlendirmenin yapılmasını sağlar. Zira değerlendirme de eğitimin bir parçasıdır.

6. Görev dağılımı gibi önemli konular yazılı iletilmelidir.

7. Yöneticiler sosyal, kültürel ve politik olarak öğretmenler arasında ayırım yapmamalıdır.

8. Gereğinden fazla yazılı iletişim veya önemli konuların telefon ya da bir öğretmen yoluyla iletilmesi mesajın amacını ve içeriğini değiştirebilir. Bu nedenle yöneticiler iletişim konusunda hangi kanalı kullanması gerektiğini bilmelidir.

9. Toplantılar gerekli olduğu zaman, zamanında başlayarak sunumları kısa tutarak yapılmalıdır. Örneğin öğretmenlerin çoğu toplantılardan yakını. Çünkü, çoğunlukla ders bitimlerinde en yoğun aç ve susuz olduğu saatlerde ve sık sık çağırılmalarıdır. Bunu önlemek için yönetici, uygun ikramlarda bulunarak güdüyü arttırabilir (Açıkgöz, 1994, s.130).

10. Yönetici ve öğretmenlerin konuşma, dinleme, okuma-yazma gibi iletişim becerilerini geliştirmeleri konusunda seminerler düzenlenmelidir. Bu konuda üniversitelerle işbirliği yapılabilir.

11. İletişim engelleri konusunda eğitim programları hazırlanarak hizmet-içi ve hizmet öncesi kurslarla yönetici ve öğretmenler eğitilmelidir.

### **Araştırmacılar İçin Öneriler**

1."Yönetici ve Öğretmenlerin İletişimden Beklentileri" konusunda bir araştırma yapılabilir.

2. Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunlarına ilişkin algı ve beklentileri konusunda yeni araştırmalar yapılabilir.

3. Araştırma diğer illerde de yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları**, İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1994.
- Akat, İ. **İşletme Yönetimi**, İzmir: Üçel Yayıncılık ve Dağıtım, 1984.
- Aydın, M. **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1991.
- \_\_\_\_\_ **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Ankara: Pegem Yayınları, 1993.
- Aytek, B. **İşletme Yönetimi**, Ankara: San Matbaası, 1978.
- Başaran, İ.E. **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yay.No: 111, 1982.
- \_\_\_\_\_ **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Gül Yayınevi, 1988.
- \_\_\_\_\_ **Yönetim**, Ankara: GülYayınevi, 1989.
- \_\_\_\_\_ **Örgütsel Davranış**, Ankara: Gül Yayınevi, 1991.
- \_\_\_\_\_ **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara: Gül Yayınevi, 1992.
- Baltaş, Z.A. **Bedenin Dili**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1992.
- Bursalıoğlu, Z. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Pegem Yayınları, 1991.
- Barnard, C.I. **The Function of Executive**, Harvard Universty Press, Cambridge, 1964.
- Boulding, E. **Further Reflections on Conflict Management**, Gulf Publishing Company, Houston, 1964.
- Can, H., Tecer, M. **İşletme Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayınları, No: 169, 1978.
- Carroll, S.J., Tosi, H.L. **Organizational Behavior**, St Clair Press, Chicago, 1977.
- Cüceoğlu, D. **Yeniden İnsan İnsana**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1993.
- Davis, K. **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul, 1988.
- Dicle, Ü. **Bir Yönetim aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Ankara: M.P.M. Yayını, 1974.
- Dökmen, Ü. **İletişim Çatışmaları ve Empati**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1989.
- Duncan, Jr.S. **Nonverbal Communication**, Psychological Bulletin, 1969.
- Fergan, O. **İşletme Yönetiminde Sistem**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No: 22, 1974.
- Flippo, E.B. **Personnel Management: A. Behavioral Approach**, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1966.
- Gardner, B. Moore. **Human Relations In Industry**, Irwin, Chicago, 1950.

- Halpin, A.W. **Theory and Research in Education**, Mc Millan Company, New York, 1966.
- Hicks, G.H. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev: Osman Tekok ve Diğerleri, Ankara: Turhan Kitabevi, Cilt I, 1979.
- Hildebran, M.A. **An Analysis of Language and Communucation as they influence understanding and participation of parents and educators in speceal education dissertation**, abstracts international, 47:01, 1986.
- İlâl, E. **İletişim, Yıgınsal İletişimi Araçları ve Toplum**, İstanbul: Der Yayınları, 1991.
- İncir, G. **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Ankara: M.P.M. Yayını, Yay.No: 33, 1985.
- Karasar, N. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: 3 A Araştırma Eğitim Danışmanlık, 1994.
- Katz, D., Kahn, R. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev: Halil Can, Yavuz Bayar, Ankara: Doğan Basımevi, 1977.
- Kaya, Y.K. **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye' deki Uygulama**, Ankara: Set Ofset Matbaacılık, 1993.
- Kaymakçıoğlu, E., Kılıç, H., Zorlubaş, H. **Yöneticilik El Kitabı**, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, Yay.no: 43, 1985.
- Kolasa, J.B. **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev: Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul: Fatih Matbaası, 1982.
- Leighton, A.H. **The Gäverning of Men**, Octagon Book, New York, 1982.
- Mehrabion, A. **Communication Without Words, Psycholog Todays**, Aldinc Ather Inc., Chicago, 1968.
- Mucuk, İ. **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Der Yayınları, 1983.
- Myers, G.E. ve Myers, M.T. **The Dinaics of Human Communication**, Mc Graw-Hill Inc., U.S.A., 1976.
- Oskay, Ü. **İletişimin A B C' si**, İstanbul: Simavi Yayınları, 1994.
- Özçer, S., Kepir, H. **Sanayide İnsan Faktörü ve Verimlilik**, Ankara: M.P.M. Yayını, yay.no: 311, 1985.
- Özsay, Y., Hakan, A. **Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yay.No: 91, 1987.

- Pacino, M.A. **Intercultural, Communication**, Dissertation Abstracts, 49, 1654-A, 1989.
- Parter, E.D., Applewhite, B.P. **Studies in Organizational Behavior and Management**, International Text Book Company, Pennsylvania, 1968.
- Reddin, W.C. **Communication With in the Organization: Industrial Communication Council**, New York, 1972.
- Robbins, P.S. **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev: Sevgi Ayşe Öztürk, Eskişehir: Etem A.Ş. Yayınevi, 1994.
- Robertson, J. **Sociology**, Worth Publishers, New York, 1988.
- Sabuncuoğlu, Z. **Örgütlerde Haberleşme Düzeni, Yapısal Analiz**, Bursa: Bursa İTA Yayınları, No: 22, 1977.
- \_\_\_\_\_. **Çalışma Psikolojisi**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, No: 3/042/0116, 1984.
- \_\_\_\_\_. **Yönetimde İletişim**, Ankara: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No: 39, Fasikül: 4, 1984.
- Schramm, V., Porter, W.E. **Understanding Human Communication**, Harper and Row, Publishers, New York, 1982.
- Simon, H.A., Smithburg, D.W., Thompson, V.A. **Kamu Yönetimi**, Çev: Cemal Mihçioğlu, Ankara: A.Ü.B.F. Yayınları, 1985.
- Simon, H.A. **Administrative Behavior**, Mac Millon, New York, 1958.
- Sönmez, F. **Kamu Personeli Yönetimi**, İzmir: Ege Üniversitesi, İ.T.B.F. Yayınları, No: 64/65, 1977.
- Strauss, G. **Work-Flow Fictions, Interfunctional Rivalry and Professionalism**, A case Study of Purchasing Agents, Human Organization, 1964.
- Tosun, M. **Örgütsel Etkililik**, Ankara: TODAİE Yayınları, no: 196, 1981.
- T.D.K. **Türkçe Sözlük**, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1983.
- Walton, R.E., Dutton, J.D., Cofferty, T.P. **Organizational Context an Interdeport Mental Conflict**, Administrative Science Quarterly, 1969.
- Yozgat, O. **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Met-er Matbaası, 1983.
- Zillioğlu, M. **İletişim Nedir?**, İstanbul: Cem Yayınları, 1993.
- Zillioğlu, M., Yüksel, A.H., Gürgen, H. **İletişim Bilgisi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No: 369, 1994.

Zoga, E. **İdarecilik Sanatı**, İstanbul: Genel Sevk ve İdare Serisi, No: 11, 1973.

## ARASTIRMALAR

Aksu, A. "Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi", Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1994.

Ateş, N. "Örgütsel ve Yönetmel Etkililiğe Ulaşmada İletişimin Rolü", Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1991.

Bayram, H. "Eğitim Yüksekokullarında Öğretim Elemanı-Öğrenci İletişim", Ankara: Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1992.

Bilgen, N. "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütlerinin Analizi", Ankara: Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1976.

Bolat, S. "Yüksek Öğretimde Öğretim Elemanı-Öğrenci İletişim", Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1990.

Çeliker, M. "Ankara Eğitim Örgütlerinde İletişim", Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1986.

Erçetin, Ş. "Yönetimde Ast-Üst İlişkileri", Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1991.

Eren, E. "İşletme Yönetiminde Stratejik Planlama ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma", İstanbul: Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1976.

Karadoğan, D. "Kara Kuvvetleri Komutanlığındaki Yöneticilerin ve Astların İletişim Örgütlerine İlişkin Algı ve Beklentileri", İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995.

Kayıkçı, K. "Genel Liselerde Yönetici-Öğretmen İletişimi Engellerine İlişkin Yöneticilerle Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri", İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1997.

Koçak, Y. "Okul-Aile İletişiminin Engelleri", Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1988.

## MAKALELER

Aşkun, İ.C. "İşletmecilik ve İletişim", Eskişehir: **Eskişehir İTA Dergisi**, No: 243/163, Cilt: XVIII, Sayı: 1, Ocak, 1982.

Erdoğan, İ. "Sosyal Etkileşim Aracı Olarak Haberleşme", **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 3077, 1983.

Özkır Akyol, N. "Yönetim Bileřim Sistemleri", **TÜBİSAO Biliřim 95**, İstanbul: İnterpol Yayıncılık, Eylül, 1995.

## DİĞER KAYNAKLAR

Aytek, B. "Haberleřmenin Tanımı, Türleri", **EBSO İşletmelerde Beşeri İlişkiler Semineri Tebliğleri**, İzmir, 1984.

Himmetoğlu, B. "Personel Yönetiminde Fonksiyon ve Teknikler", İzmir: Ege Üniversitesi İ.T.B.F. Resmi Teksir Yayınları, No: 99, 1975



EKLER

EK - 1

T.C.  
İSPARTA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI: B.08.4.MEM.4.32.00.02.000/17.05.95\*011274  
KONU: Anket Uygulaması

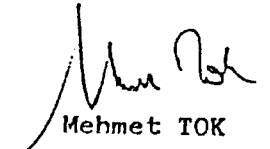
/ /199

Yurdagül YURTTAKAL  
Kazağaç Mah. 291/3 Sokak  
No:2 Akyüz Apt.  
BUCA/İZMİR

İLGİ : 17.05.1995 tarihli dilekçeniz.

İlimiz Merkez İlk ve orta Dersceli Okullarında "İsparta İl Millî Eğitim Ürgütleri Arası İletişim Sorunları" konusunu inceleyen bir anket uygulaması yapmak isteğiniz ile ilgili ilgi dilekçeniz ve eki anket Müdürlüğümüzde kurulan İnceleme Komisyonunca incelenmiş ve Okul Müdürlüğünün denetiminde eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde uygulanmasında sakınca görülmediği ile ilgili Valilik Makamının 17.05.1995 tarih ve 11272 sayılı Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

  
Mehmet TOK  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

EKLER :

EK-1. Onay (1 Adet-1 Sayfa)

T.C.  
ISPARTA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI: B.08.4.MEM.4.32.00.02.000/  
KONU: Anket Uygulanması

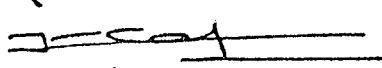
17.05.95-011272 / /199

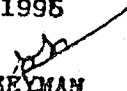
VALİLİK MAKAMINA

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Yurdağlı YURTTAKAL'ın "Isparta İl Millî Eğitim Örgütlerinde İletişim Sorunları" konusunu inceleyen bir anket yapma isteği ile ilgili 17.05.1995 tarihli dilekçesi ve eki anket, Müdürlüğümüzde kurulan İnceleme Komisyonunca incelenmiş, ilimiz ilk ve orta dereceli okullarında uygulanmasında bir sakınca görülmediği 17.05.1995 tarihli tutanakta belirtilmiştir.

Söz konusu anketin, Okul Müdürlüğünün denetiminde eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilimiz Merkez İlk ve Orta Dereceli Okullarında uygulanmasında Müdürlüğümüzce bir sakınca görülmemiştir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde gereğine mülcaadelerinizi arz ederim.

  
Recep İNAL  
Müdür

O L U R  
17/05/1995  
  
Mustafa BEYMAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

**İLETİŞİM  
SORUNLARINI  
DEĞERLENDİRME  
ANKETİ**

### **Değerli Yöneticiler ve Öğretmenler**

Bu anket, "Isparta İl Merkezindeki Yönetici ve Öğretmenlerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyi İle Bu Algılarıyla Bazı Değişkenler Arasındaki İlişkiler" konusunda yapılan bir araştırmaya gerekli olan verileri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacına ulaşması, siz değerli yönetici ve öğretmenlerin anket sorularına vereceği yanıtların tarafsız ve doğru olmasına bağlıdır. Bunun için her anket sorusunu dikkatle okuyarak yanıtlamanız büyük önem taşımaktadır. Yanıtlarınızı düşüncelerinize uygun seçeneğin olduğu bölüme (X) işareti koyarak belirtiniz. Adınızı yazmayınız.

Anket tek bölümden oluşmaktadır. Bölümün soruları ile ilgili açıklama, bölümün başında verilmektedir. Ankete vereceğiniz yanıtlar araştırmanın dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır.

Anketi yanıtlayarak "Isparta İl Merkezindeki Yönetici ve Öğretmenlerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyi İle Bu Algılarıyla Bazı Değişkenler Arasındaki İlişkiler" konusunu inceleyen bu araştırmaya yapacağınız önemli katkılardan dolayı şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmacı

Yurdagül YURTTAKAL BULUT

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## GENEL BİLGİLER

**ACIKLAMA:** Durumunuza en uygun seçeneği, parantez içine (X) işareti koyarak yanıtlayınız.

1. Görevini nedir? ☐ 1. Yönetici  
☐ 2. Öğretmen
2. Branşınız nedir? ☐ 1. Sınıf Öğretmeni  
☐ 2. Fen Bilimleri (Matematik, Fizik Kimya ve Biyoloji)  
☐ 3. Sosyal ve Dil Bilimleri (Tarih, Coğrafya, Türk Dili ve Edebiyatı)  
4. Diğer (Güzel Sanatlar, Beden Eğitimi ile Atelye ve Meslek Dersleri)
3. Görevinizdeki hizmet süreniz kaç yıl? ☐ 1. 0-5 Yıl  
☐ 2. 6-20 Yıl  
3. 21 ve Daha Fazla
4. Çalıştığınız okul türü nedir? ☐ 1. İlkokul  
☐ 2. Ortaokul  
☐ 3. Lise ve Dengi Okul

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | KATILMA<br>DERECESİ                                                     |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | H<br>İ<br>C<br>K<br>A<br>T<br>İ<br>L<br>M<br>İ<br>Y<br>O<br>R<br>U<br>M | K<br>A<br>T<br>İ<br>R<br>M<br>S<br>I<br>Y<br>O<br>R<br>U<br>M | K<br>A<br>T<br>İ<br>R<br>M<br>S<br>I<br>Y<br>O<br>R<br>U<br>M | B<br>İ<br>R<br>L<br>İ<br>K<br>T<br>İ<br>L<br>İ<br>Y<br>O<br>R<br>U<br>M | T<br>A<br>M<br>A<br>M<br>E<br>N<br>K<br>A<br>T<br>İ<br>L<br>İ<br>Y<br>O<br>R<br>U<br>M |
| ACIKLAMA: Aşağıda Milli Eğitim örgütlerinde iletişim (haberleşme: resmî yazı, telefon, telefon zinciri, görüşme vb.) ile ilgili sorunları belirten ifadeler yer almaktadır. Çalıştığınız kurumdaki iletişimi (haberleşmeyi) gözöndne alarak aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı katılma derecelerinden bir tanesinin altına "X" isareti koyarak belirtiniz. |                                                                         |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |
| 1. Resmi yazılar anlaşılır bir dille yazılmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                         |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |
| 2. Resmi yazılar gödoceğı yerlere (alıcıya) kısa bir sürede varmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                         |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |
| 3. Müdür, emrinin (mesajının) ilgili kişiye ulaşap ulaşmadığını kontrol etmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                         |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |
| 4. Okulda velilerin de katıldığı sosyal toplantılar düzenlenmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                         |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |
| 5. Resmi yazı farklı anlamalara neden olmamaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                         |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |
| 6. Sorunlar şikayet kutusu aracılığı ile okul yönetimine iletelebilmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                         |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |
| 7. Çalışanların ödüllendirilmesi iletişimi olumlu etkilemektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                         |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |
| 8. Çalışanlara yönelik olmak üzere yapılan olumlu (düzelteci, tesvik edici) eleştiriler örgüt içinde iyi bir havanın oluşmasına yol açmaktadır.                                                                                                                                                                                                                     |                                                                         |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |
| 9. Okulda hiyerarsik basamakların azlığı (Müdür, Müdür Baş Yardımcısı ve Müdür Yardımcısı makamları) iletişimi kolaylaştırmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                         |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |
| 10. Örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını benimsemeleri iletişimi kolaylaştırmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                         |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |
| 11. Haberin kaynağı (Ünt) ile ulaşacağı yer (ant) arasındaki yakınlık (Fiziki yakınlık) yüzyüze iletişimi olumlu etkilemektedir.                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                         |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |
| 12. Mesajlar alıcıya en kısa sürede iletilmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                         |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |
| 13. Mesajlar alıcıya mesajla ilgili bilgi kaybı olamadan iletilmektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                         |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |
| 14. Alıcılar (Md.Yrd., Öğretmen ve diğer çalışanlar) vericinin kişisel özelliklerini dikkate almadan on yarıqılardan arınmış bir biçimde mesajı almaktadır.                                                                                                                                                                                                         |                                                                         |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |
| 15. Mesaj tam olarak oluşturulduğundan içeriğı alıcılar (astlar) tarafından değıştirilememektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                         |                                                               |                                                               |                                                                         |                                                                                        |

| KATILMA<br>DERECESİ                                                                                                         |                                                          |                                                |                                                                              |                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| H<br>İ<br>Ç<br><br>K<br>A<br>T<br>I<br>L<br>M<br>I<br>Y<br>O<br>R<br>U<br>M                                                 | K<br>A<br>T<br>I<br>L<br>M<br>I<br>Y<br>O<br>R<br>U<br>M | K<br>A<br>R<br>A<br>R<br>S<br>I<br>Z<br>I<br>M | B<br>İ<br>R<br>A<br>Z<br>K<br>A<br>T<br>I<br>L<br>I<br>Y<br>O<br>R<br>U<br>M | T<br>A<br>M<br>A<br>M<br>E<br>N<br>K<br>A<br>T<br>I<br>L<br>I<br>Y<br>O<br>R<br>U<br>M |
| 16. Ast-üst arası ilişkilerdeki olumlu hava örgüt içi dedikodulara izin <u>vermemektedir.</u>                               |                                                          |                                                |                                                                              |                                                                                        |
| 17. Güç anlaşılan ya da anlaşılması zor olabilecek mesajlar toplantı yapılarak açıklanmaktadır.                             |                                                          |                                                |                                                                              |                                                                                        |
| 18. Örgütte yapılacak yeni işler yöneticiler ve öğretmenlerle tartışılmaktadır.                                             |                                                          |                                                |                                                                              |                                                                                        |
| 19. Yöneticiler birimlere yazılı olarak iletilmesi gereken mesajları yazılı olarak iletmektedir.                            |                                                          |                                                |                                                                              |                                                                                        |
| 20. Yöneticiler görev dağılımıyla (işbölümü) ilgili olan konuları alıcılara yazılı olarak iletmektedir.                     |                                                          |                                                |                                                                              |                                                                                        |
| 21. Eğitim örgütlerinde yazılı iletişime <u>en az</u> başvurulmaktadır.                                                     |                                                          |                                                |                                                                              |                                                                                        |
| 22. Resmi yazışmalarda kullanılan kuralların seyrek olarak değiştirilmesi iletişimi olumlu etkilemektedir.                  |                                                          |                                                |                                                                              |                                                                                        |
| 23. Resmi yazışmalarda ek bilgiye ihtiyaç duyulduğunda vericiye (üste) danışılmaktadır.                                     |                                                          |                                                |                                                                              |                                                                                        |
| 24. Dilekçe ile başvurular hemen kabul edilmekte ve en kısa sürede yanıtlanmaktadır.                                        |                                                          |                                                |                                                                              |                                                                                        |
| 25. Resmi yazışmalarda tarih, rakam ve diğer bilgiler Yöneticiler tarafından kontrol edilmektedir.                          |                                                          |                                                |                                                                              |                                                                                        |
| 26. Resmi yazışmalarda politik fikirlere yer <u>verilmemektedir.</u>                                                        |                                                          |                                                |                                                                              |                                                                                        |
| 27. Resmi yazışmaların kopyasının gönderilmesi gereken kişi ya da birim varsa ilgililere gönderilmektedir.                  |                                                          |                                                |                                                                              |                                                                                        |
| 28. Müdür ve öğretmenler arasındaki sözlü iletişimde kullanılan Türkçe İstanbul şivesi ile kıyaslandığı takdirde düzgündür. |                                                          |                                                |                                                                              |                                                                                        |
| 29. Müdür ve öğretmenlerin giyimlerine gösterdikleri özen mesleğe uygunluk açısından olumlu mesaj vermektedir.              |                                                          |                                                |                                                                              |                                                                                        |
| 30. Yöneticiler yüz ifadelerini (mimikleri) bir iletişim aracı olarak kullanmaktadırlar.                                    |                                                          |                                                |                                                                              |                                                                                        |