

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI
ÖĞRETMENLERİNİN YÖNETİCİLERİYLE OLAN ÖRGÜTSEL
İLETİŞİMİ
(Elazığ, Malatya, Adıyaman, Diyarbakır ve Tunceli İlleri Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

HAZIRLAYAN
Funda BOZKURT

Elazığ-2010

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANABİLİM
DALI

YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI ÖĞRETMENLERİNİN
YÖNETİCİLERİYLE OLAN ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ
(Elazığ, Malatya, Adıyaman, Diyarbakır ve Tunceli İlleri Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

HAZIRLAYAN
Funda BOZKURT

Jüri Üyeleri:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

F. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve
sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Erdal AÇIKSES
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖZET**Yüksek Lisans Tezi****Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan
Örgütsel İletişimi
(Elazığ, Malatya, Adıyaman, Diyarbakır, Tunceli İlleri Örneği)****Funda BOZKURT****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı****Elazığ-2010, Sayfa: XIII+123**

Bu araştırma, yatılı ilköğretim bölge okulları öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Betimsel özellikte olan bu çalışmada tarama (survey) yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, öğretmenlerin kişisel bilgileri, yöneticileriyle olan örgütsel iletişimine yönelik görüşleri ile ilgili maddelerden oluşan, araştırmacı tarafından hazırlanan ve geçerlik-güvenirlik çalışmaları yapılan bir anket kullanılmıştır. Anket, Elazığ, Malatya, Adıyaman, Diyarbakır ve Tunceli il merkezi ve ilçelerindeki 46 yatılı ilköğretim bölge okullarından 276 öğretmene uygulanmış ve bu anketler işleme konulmuştur. Elde edilen veriler, SPSS 15.0 for Windows Evaluation Version paket programı ile analiz edilmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarında, genel olarak öğretmenler yöneticileriyle ilgili olumlu görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler yöneticileriyle iletişim kurarken büyük sıkıntılar yaşamadıklarını, ancak YİBO'ların çalışma şartlarından doğan farklılıklardan dolayı özellikle samimiyet konusunda kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Bulgulara göre yönetici ve öğretmenler arasında çift yönlü bir iletişimin olduğu ve öğretmenlerin yöneticilerle daha çok sözlü iletişimi kullandığı görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin öğretmenlere sosyal faaliyetler konusunda daha geniş imkânlar sunmaları, özellikle bayan öğretmenlerin ilgi ve isteklerini dikkate almaları gerekmektedir. Bu amaçla YİBO'larda en az bir yöneticinin bayan olması, iletişimin daha sağlıklı olması açısından önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Örgütsel İletişim, Yatılı İlköğretim Bölge Okulu

ABSTRACT

Yüksek Lisans Tezi

**The Organizational Communication of The Teachers for The Boarding Primary
Region Schools' Teachers with Their Managers
(The Samples of Elazığ, Malatya, Adıyaman, Diyarbakır, Tunceli)**

Funda BOZKURT

University of Fırat

Institute of Social Sciences

Educational Administ Ration Supervision Planning and Economics

ELAZIĞ-2010, Page: XIII+123

This research is made to determine the organizational communication of the boarding primary school region schools' teachers with their managers. In this study, the characteristic of being descriptive, survey method is utilized. In this research; a questionnaire, mad efor the studies for validity-reliability and prepared for the reseacher himself, is used consisting of the items about the teachers' personal information, the views towards organizational communication with their managers as a data gathering tool. This questionnaire was applied to 276 teachers from 46 boarding primary region schools in the administrative provinces and districts of Elazığ, Malatya, Adıyaman, Diyarbakır and Tunceli and those questionnaires are used. The data optained were analyzed statistically with the "SPSS 15.0 for Windows" computer programme.

In the results of analysis, the teachers generally inform positive views about their managers. The teachers explain that they did not live huge problems while communicating with their managers; however, they are unsure about the sincerity, especially, because of the differences emerging from the working condtions of the boarding primary region schools. According to findings, it is seen that there is a two-way communication between the managers and the teachers and the teachers use oral communication much with the managers. Besides, it is necessary that the managers present much more opportunities about the social activities and especially female teachers' interests and wishes should be considered. Fort his purpose, at least one

female manager in boarding primary region schools is advised for the communication being healthier.

Key Words: Communication, Organizational Communication, Boarding Primary Region School.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
İÇİNDEKİLER	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
TABLolar LİSTESİ	XI
ÖNSÖZ	XIII

BÖLÜM I

1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Sayıtlılar.....	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar.....	4

BÖLÜM II

2. İLGİLİ LİTERATÜR VE ARAŞTIRMALARIN İNCELENMESİ.....	5
2.1. İLETİŞİM NEDİR?	5
2.1.1. İLETİŞİMİN AMACI VE ÖNEMİ	6
2.1.2. İLETİŞİMİN TEMEL İŞLEVLERİ.....	6
2.1.3. İLETİŞİMİN UNSURLARI	7
2.1.3.1. Kaynak	8
2.1.3.2. Mesaj.....	8
2.1.3.3. Kanal	9
2.1.3.4. Hedef.....	9
2.1.3.5 Kodlama(Çözümleme).....	10
2.1.3.6 Geri Bildirim.....	11
2.1.3.7. Gürültü	12
2.1.4. İLETİŞİM SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ.....	12
2.1.4.1. Tek Yönlü İletişim	12
2.1.4.2. Çift Yönlü İletişim	12
2.1.5. İLETİŞİM ŞEKİLERİ.....	13
2.1.5.1 Kişi İçi İletişim	14
2.1.5.2. Kişiler Arası İletişim.....	14

2.1.5.3. Örgüt İçi İletişim.....	14
2.1.5.4. Kitle İletişimi	15
2.1.6 İLETİŞİM TÜRLERİ	15
2.1.6.1. Sözlü İletişim	15
2.1.6.2 Sözsüz İletişim.....	16
2.1.6.3. Yazılı İletişim	16
2.1.7 İLETİŞİM MODELLERİ	16
2.1.7.1. Aristo Modeli.....	16
2.1.7.2. Laswell Modeli	17
2.1.7.3. Shannon – Weaver Modeli	17
2.1.7.4. Newcomb Modeli	18
2.1.7.5. Scharmm Modeli.....	19
2.1.7.6. Berlo Modeli	21
2.1.7.7. Gerbner Modeli.....	22
2.1.7.8. Becker Modeli.....	23
2.1.7.9. Katz ile Lazarsfeld Modeli	23
2.1.7.10. Westley-MacLean Modeli	24
2.1.7.11. Barlund Modeli	25
2.1.7.12. Watzlawick-Beavin-Jackson Modeli	25
2.1.7.13. Andresch Modeli.....	26
2.1.7.14. Rogers-Kincaid Modeli.....	26
2.1.8. İLETİŞİM AĞLARI	26
2.1.8.1. Merkezi Model.....	26
2.1.8.3. Çember Modeli	27
2.1.8.4. Zincir Modeli	27
2.1.8.5. Serbest Model	27
2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	28
2.2.1. ÖRGÜT KAVRAMI.....	28
2.2.1.1. Ortak Amaç:.....	28
2.2.1.2. Amaca Katkıda Bulunma İsteği:	29
2.2.1.3. İşbirliği İsteği ve Olanığı:	29
2.2.1.4. İletişimde Bulunabilme	29
2.2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN TANIMI.....	30

2.2.3. Örgütsel İletişimin Önemi	32
2.2.4. Örgütsel İletişimin Amacı.....	33
2.2.5. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları	34
2.2.5.1. Örgütsel İletişimin Bilgi Sağlama İşlevi.....	34
2.2.5.2. Örgütsel İletişimin İkna Etme ve Etkileme İşlevi.....	34
2.2.5.3. Örgütsel İletişimin Emredici ve Öğretici İşlevi	34
2.2.5.4. Örgütsel İletişimin Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama İşlevi.....	34
2.2.6. Etkili Örgütsel İletişimin Yararları	35
2.2.7. Zayıf Örgütsel İletişimin Sakıncaları.....	36
2.2.8. İletişimin Sağlıklı Olması İçin Dikkate Alınması Gereken Bazı İlkeler	37
2.2.9. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KANALLARI VE İLETİŞİM AĞLARI.....	38
2.2.9.1. Biçimsel İletişim Kanalları	38
2.2.9.1.1. Dikey İletişim Kanalları.....	39
2.2.9.1.2. Yatay İletişim Kanalları.....	41
2.2.9.1.3. Çapraz İletişim Kanalları	41
2.2.9.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları	42
2.2.10. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER	43
2.2.10.1. Kişisel Faktörler.....	43
2.2.10.2. Kültürel Faktörler	43
2.2.10.3. Fiziksel Faktörler	43
2.2.10.4. Semantik Faktörler.....	44
2.2.10.5. Statü Farkı.....	44
2.2.10.6. Hedefin, Motivasyon Ve İlgi Eksikliğinden Kaynaklanan Faktörler .	44
2.2.10.8. Güvensizlik	45
2.2.10.9. Örgütsel Faktörler	45
2.3. EĞİTİMDE İLETİŞİM KAVRAMI.....	45
2.3.1. Eğitim Kurumlarında Örgütsel İletişim	46
2.3.2. YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULUNUN TANIMI.....	49
2.3.2.1. YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARININ AMAÇLARI	50
2.3.3. YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARININ KURULMASINI GEREKTİREN ŞARTLAR	50
2.3.4. YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI'NIN ÖZELLİKLERİ:	52

2.3.4. YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI İLE İLGİLİ SAYISAL VERİLER.....	52
2.3.5. YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARININ İLETİŞİMİ.....	53
2.4. İlgili Araştırmalar	54
2.4.1. YİBO'larla İlgili Yapılan Araştırmalar.....	54
2.4.2. Örgütsel İletişim İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	60
BÖLÜM III	
YÖNTEM	65
BÖLÜM IV	
4. BULGULAR ve YORUMLAR.....	68
4.1. Kişisel Bilgiler	68
4.1.1. YİBO Öğretmenlerinin Cinsiyetleri.....	68
4.1.2. YİBO Öğretmenlerinin Yaşları.....	68
4.1.3. YİBO Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemleri	69
4.1.4. YİBO Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okullardaki Öğretmen Sayısı.....	69
4.1.5. YİBO Öğretmenlerinin Görev Yaptıkları Yer	70
4.1.6. YİBO Öğretmenlerinin Öğrenim Durumu.....	70
4.1.7. YİBO Öğretmenlerinin Yükseköğrenim Alanları.....	70
4.1.8. YİBO Öğretmenlerinin YİBO'larda Yaptıkları Görev Süresi	71
4.2. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması.....	71
4.3.1. Cinsiyet Değişkeninin YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerini Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	74
4.3.2. Yaş Değişkeninin YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerini Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlanması.....	77
4.3.3. Mesleki Kıdem Değişkeninin YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerini Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	80
4.3.4. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerini Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlanması.....	83

4.3.5. Görev Yeri Değişkeninin YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerini Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlanması.....	86
4.3.6. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerini Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlanması.....	90
4.3.7. Öğretmenlerin Yükseköğrenim Alanı Değişkeninin YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerini Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlanması.....	93
4.3.8. YİBO’da Görev Süresi Değişkenine Göre YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerini Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlanması.....	96
BÖLÜM V	
5. ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER	100
5.1. Özet.....	100
5.2. Sonuç	104
5.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Sonuçlar ...	104
5.2.2. Araştırmanın Alt Amaçlarına İlişkin Sonuçlar	105
5.2.2.1. Araştırmaya Katılan YİBO Öğretmenlerinin Çalışmalarında Yöneticilerinden Gerekli Desteği Alabilmelerine İlişkin Sonuçlar	105
5.2.2.2. Araştırmaya Katılan YİBO Öğretmenleri Yönetimle Ne Gibi Sorunlar Yaşıyor?	107
5.2.2.3. Araştırmaya Katılan YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan İlişkilerinde İletişimin Yapısı Nedir?	109
5.3. Öneriler	110
KAYNAKÇA.....	112
EKLER	117
ÖZGEÇMİŞ	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İletişim Süreci	8
Şekil 2: Ortak Yaşam Alanı.....	10
Şekil 3: Toplumda İletişim Süreci.....	13
Şekil 4: Aristo Modeli	17
Şekil 5: Laswell Modeli	17
Şekil 6: Shannon – Weaver Modeli.....	17
Şekil 7: Newcomb Modeli.....	18
Şekil 8: Scharmm Modeli 1.....	19
Şekil 9: Scharmm Modeli 2.....	20
Şekil 10: Scharmm Modeli 3	21
Şekil 11: Gerbner Modeli	23
Şekil 12: Katz ile Lazarfeld Modeli	24
Şekil 13: Westley-MacLean Modeli.....	24
Şekil 14: Watzlawick-Beavin-Jazckson Modeli.....	25
Şekil 15: İletişim Ağları Modeli.....	26
Şekil 16: Örgütsel İletişim Modeli	31

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: İletişimin Bireysel ve Toplumsal Fonksiyonu.....	7
Tablo 2: Kişiler Arası İletişim Yöntemlerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	14
Tablo 3: Berlo Modeli.....	22
Tablo 4: Bölgelere Göre YİBO ve Öğrenci Sayıları.....	52
Tablo 5: Anket Uygulanan Okulların İllere Göre Dağılımı.....	66
Tablo 6: YİBO Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	68
Tablo 8: YİBO Öğretmenlerinin Mesleki Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı.....	69
Tablo 9: YİBO Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okullardaki Öğretmen Sayılarına Göre Dağılımı.....	69
Tablo 10: YİBO Öğretmenlerinin Görev Yaptıkları Yerlerin Dağılımı.....	70
Tablo 11: YİBO Öğretmenlerinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	70
Tablo 12: YİBO Öğretmenlerinin Yükseköğretim Alanlarına Göre Dağılımı.....	70
Tablo 13: YİBO Öğretmenlerinin YİBOlarda Yaptıkları Görev Süresi Dağılımı.....	71
Tablo 14: YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşler.....	71
Tablo 15: YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine.....	75
Tablo 16: YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre MWU Sonuçları.....	76
Tablo 17: YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 18: YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre KWH ve MWU Testi Sonuçları.....	79
Tablo 20: YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre KWH ve MWU Testi Sonuçları.....	82
Tablo 21: YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 22: YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre KWH ve MWU Testi Sonuçları.....	85

Tablo 23. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Görev Yeri Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	87
Tablo 24. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Görev Yeri Değişkenine Göre MWU Sonuçları.....	88
Tablo 25. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları	91
Tablo 26. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre KWH ve MWU Testi Sonuçları	92
Tablo 27. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yükseköğrenim Alanı Değişkenine Göre t Testi Sonuçları	93
Tablo 28. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yükseköğrenim Alanı Değişkenine Göre MWU Sonuçları	95
Tablo 30. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin YİBO’da Görev Süresi Değişkenine Göre MWU Sonuçları	99

ÖNSÖZ

İnsan ilişkilerinin niteliği o insanın kişiliğini ve yaşam kalitesini belirler. İnsanlar arasında çıkan ve ilişkilerin niteliğinin neden olduğu sorunlar gerçekte iletişim, yani düşünce alışverişi sorunlarıdır ve bu sorunlar yaşamın her aşamasında kendini gösterir. Bu nedenle iletişim toplumsal bir kavram olarak bireyin toplumsallaşmasını sağlayan bir süreçtir. Bu yönüyle iletişim bir yandan toplumsal ilişkileri belirlerken, diğer yandan da toplumsal ilişkileri etkiler.

İnsanın yetiştirildiği eğitim kurumları iletişime en çok ihtiyaç duyulan kurumlardır. Geleceğin şekillendirildiği bu kurumlarda örgütsel iletişim üst düzeyde olmalıdır. Yatılı okullar ülkemizin acı gerçeklerinden biridir. Bu okullarda sağlanacak sağlıklı bir örgütsel iletişimle çalışmalar kolaylaşacak ve öğrencilerin daha iyi yetiştirilmesi sağlanacaktır.

Öncelikle, araştırmanın başlangıcından sonuna kadar desteğini hiç esirgemeyip çalışmalarımı titizlikle inceleyen, deneyimini benimle paylaşmaktan çekinmeyen ve araştırmamın her aşamasında beni yüreklendiren, sabrı sonsuz değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ'a teşekkür borçluyum.

Değerli görüşlerini bizlerle paylaşan eğitim bilimleri bölümündeki tüm hocalarıma, hayata olan farklı bakış açısıyla, sonsuz anlayışıyla her zaman desteğini hissettiren, üniversite hayatım boyunca her durumda güvenle kapısını çalabildiğim değerli hocam Doç. Dr. Fatih TÖREMEN'e sonsuz teşekkürler.

Her daim yanımda olan ve hep yanımda olacak olan bu dünyadaki en değerli varlığım olan aileme, tanıştığım andan itibaren zor anlarımı anlayışla karşılayan eşime, bu serüvene başlarken benden desteğini esirgemeyen değerli amcam Doç. Dr. Ahmet KAVAKLI'ya sonsuz teşekkürler.

Yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen Uzm. Serkan PULLU'nun, çalışmalarım boyunca zor anlarımda yanımda olan biricik arkadaşlarım Seçil Eda KARTAL'ın, Saadet ÜNSAL'ın ve Demet DEMİRALP'in yüreklerine sağlık. Son olarak üniversiteye her geldiğimde “öğretmenim ödevinizi yaptınız mı?” diyerek bana dua eden miniklerime çok teşekkürler.

Funda BOZKURT

Elazığ- 2010

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya konu olan problem durumu ifade edilmiş, araştırmanın amacı, önemi, sayıtlıları, sınırlılıkları belirtilmiş ve araştırma ile ilgili bazı terimlerin anlamları verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Ergin (1998:67) iletişimi; bir kaynağın bir mesajı bir kanal üzerinden bir alıcıya iletmesi süreci biçiminde tanımlamıştır. Hangi yol ya da yöntemle olursa olsun iletişim bilgiyi paylaşmada büyüme ve gelişme için gerekli ve etkili bir araç olduğuna göre; net, açık, yoruma yer bırakmayacak şekilde hepsinden önemlisi hızlı olmalıdır. İletişimin zayıflığı mesajın anlaşılmasını güçleştirir ve zaman israfına yol açar. Moral bozukluğu ve motivasyon düşüklüğüne neden olur. Bilgi akışını yavaşlatır, zorlaştırır. İş verimini düşürür. İletişim, bir bireyden diğerine bilgi ve anlayışın aktarılması, anlamın paylaşılmasıdır. İletişim, insanların birbiriyle ilişki kurma aracıdır. İletişimin bir gönderici birde alıcı öğeleri var. Göndericinin mesajı alındığında iletişim tamamlanmış olur. Ancak; alıcıdan göndericiye geri besleme yapıldığında bu iki yönlü iletişimi oluşturur (Filiz, 2008:1).

Aynı şekilde Koçel (2003:530)'e göre örgütsel iletişim, bir örgütün çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım aktarmaları isinde kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve tekniği ile bu aktarmadaki çeşitli sistemleri (kanalları) ve yazılı sözlü sözsüz her türlü mesaj seklini içermektedir.

Öğrenmenin, iletişimin gerçekleşmesi sonucunda alıcının davranışında bir değişikliğin oluşması olduğunu belirten Çilenti (1988:2) öğrenmenin iletişimden ayrı düşünölemeyeceğini, iyi bir öğrenmenin, iyi bir iletişim ürünü olduğunu öne sürmektedir. Bu bakımdan, yöneticilerin başarısı ile astlarla kurdukları iletişimin niteliği arasında doğru bir orantı kurmak yanlış olmaz.

Açık bir sistem olan eğitim örgütünün girdisi ve çıktısı insan olduğundan, diğer örgütlere göre eğitim örgütlerinde iletişim daha da önem taşımaktadır. İletişim insan örgütünün kan dolaşımıdır. Eğitim örgütlerinin başarılı olmasında iletişim süreci çok önemlidir. Eğitim örgütleri amaçlarını gerçekleştirebilmek ve işleyişini sağlamak için yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve velilerin birbirlerine karşı eylemleri, sözlü

anlatıma dönüşsün ya da dönüşmesin, bir yanıyla ya da tümüyle iletişimsel eylemlerdir. Eğitim örgütündeki bireylerin birbirleriyle olan iletişim boyutu amaçlara ulaşmada büyük bir önem taşımaktadır (Güçlü, 2000:61-66).

YİBO'lar kırsal bölgelerde eğitim imkânı olmayan öğrencilerin eğitim alabilmeleri amacıyla kurulmuş olan yatılı okullardır. Bu okullar yapısı ve kuruluş amaçları gereği diğer ilköğretim okullarından farklıdırlar. Burada yatılı kalan öğrencilerin tüm yaşam alanları okuldur. Öğrencilerin yeme-içme, banyo, sağlık vb. ihtiyaçlarından okul yöneticileri ve öğretmenler sorumludur. Okulların çalışma programları da dolayısıyla farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından periyodik olarak 24 saat süren belleticilik görevleri vardır. Yöneticiler diğer okul yöneticilerinden farklı sorumluluklara sahiptir.

YİBO'ların hiçbir ilköğretim okulunda olmayan, kendilerine ait bütçeleri vardır. Dolayısıyla ihaleler, hizmet alımı vb. yükümlülükleri olan yöneticilerin iş yoğunluğu çok fazladır. Tamamen farklı esaslarla yönetilen bu okullarda yönetici ve öğretmen olmak zor olmakla birlikte büyük fedakârlık ister. Çünkü karşınızda ki öğrenci profili de çok farklıdır. Ailelerinden uzakta kalan ve 7 yaşından itibaren bu okullarda kalmak zorunda olan, kendini yalnız ve terk edilmiş hisseden, kişisel bakımlarını yapamayan, tamamen farklı bir kültürle büyüyen ve maalesef çocuklarına değer vermeyen ailelere mensup bu çocukların hayata bakış ve okula bakış açısı çok farklıdır. Hem öğrenciyle hem okulun ihtiyaçlarıyla ilgilenmek zorunda kalan yönetici ve öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişimin kuvvetli olmaması durumunda okulda işler yürümeyecek ve bir süre sonra tıkanmalar baş gösterecektir. Öğretmen ve yöneticiler YİBO'larda hedefe kilitlenmeli ve takım ruhuna sahip olabilmelidir. Sayısı küçümsenmeyecek kadar çok olan bu okulların ve öğrencilerin gelecekleri bu insanların elindedir. Buradan yola çıkılarak YİBO öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimi bir problem olarak algılanmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı; yatılı ilköğretim bölge okulu öğretmenlerinin yöneticilerle olan iletişimde varolan sorunları ortaya çıkarıp çözüm önerileri geliştirmektir.

Bu genel amaç doğrultusunda araştırmanın alt amaçları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Yatılı İlköğretim Bölge Okulu öğretmenleri çalışmaları sırasında yöneticilerinden gerekli desteği alabiliyor mu?
2. Yatılı İlköğretim Bölge Okulu öğretmenleri yönetimle ne gibi sorunlar yaşıyor ve öğretmenlerin problemleri nelerdir?
3. Yatılı okul öğretmenlerinin yöneticileriyle olan ilişkilerinde iletişimin yapısı nedir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bir örgütü bir arada tutan faktörlerin başında örgütü oluşturan kişilerin kendi aralarındaki iletişimi gelir. İletişim kurulmayan bir ortamda çalışmak çalışanların motivasyonunu düşürdüğü gibi verimliliğin düşmesine sebep olur. İletişim sadece verilen mesajın kanallar yoluyla hedefe ulaşması değildir. Örgütü bir arada tutan kültürün tüm çalışanlar tarafından hissedilmesidir. İletişim beraberinde paylaşım, takım ruhu ve eşgüdümü de getirir.

İyi bir motivasyonun önündeki en büyük engellerden biri kötü iletişimdir; birinden bir şey yapmasını istediğimizde; ne kadar acil olduğunu ve neye mal olduğunu da belirterek karşımızdakinin ne istediğimizi anladığından emin olmamız gerektiğini belirtmeliyiz. Yani bu noktada yöneticiler bir görev verirken çalışanlarına o görevin gerekçelerini ve önemini açıklamalıdır. Amaçsızca yapılan işlerden de gerekli verim alınmayacaktır.

YİBO gibi her an her durumun gelişebileceği okullarda iletişimin rolü çok büyüktür. Özellikle okulun temel yapısını oluşturan öğretmen ve yöneticiler arasındaki koordinasyon çok önemlidir. Takım ruhu içinde olması gereken yönetici ve öğretmenler bunu iyi bir iletişim sayesinde sağlayabilirler. YİBO'lar eğitim sistemimizin maalesef kanayan yarası konumundadır. İyi niyetlerle açılan bu okullar günümüzde büyük sorunlarla karşı karşıyadır. 24 saat orda yaşanan, yaşam alanları okuldan ibaret olan öğretmen ve öğrencilerin ruh hali diğer okullardaki öğrenci ve öğretmenlerden farklıdır. Öğrenciler her alana çekilebilecek bir psikolojik bir yapıya sahiptirler. Bu sebeple YİBO'lar kenara itilmemeli ve her alanda sorunlarıyla ilgilenilmelidir. Özellikle YİBO'ların yönetici ve öğretmenlerinin ilgi ve istekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Birçok çocuğun geleceği bu öğretmenlerin elindedir. Böyle önemli bir yapıya sahip bu okullarda her alanda araştırmalar yapılarak, sorunlarına ışık tutulmalıdır. Bu anlamda

YİBO öğretmenlerinin yöneticileriyle olan iletişimine yönelik yapılan bu araştırma önem arz etmektedir.

1.4. Sayıtlılar

1. Araştırma için seçilen örneklem grubu, evreni yansıtır niteliktedir.
2. Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında görev yapan öğretmenlerin ankette verdikleri cevaplar, içinde bulundukları şartlardan etkilenmektedir.

Araştırmada kullanılacak olan veri toplama araçları, araştırmanın amacını gerçekleştirecek yeterlilikte ve niteliktedir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma;

1. Elazığ, Malatya, Adıyaman, Diyarbakır ve Tunceli illeri ve ilçelerinde bulunan yatılı ilköğretim bölge okullarındaki öğretmenlerle,
2. Kullanılan ölçme araçları ile,
3. Ulaşılabilecek kaynaklarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

YİBO (Yatılı İlköğretim Bölge Okulu) : Nüfusu az, dağınık, okulu bulunmayan yerleşim yerlerindeki zorunlu öğrenim çağındaki öğrencilerin parasız yatılı, bu okulun bulunduğu çevresindeki öğrencilerin gündüzlü olarak eğitim-öğretim gördükleri ilköğretim okuludur (Resmi Gazete, 2003/ 25212).

YİBO Yöneticisi: YİBO’larda görev yapmakta olan müdür ve müdür yardımcılarıdır.

Örgütsel İletişim: Gürüz ve Yaylacı (2004:51) örgütsel iletişimi, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak biçimde birimlerin, bölümlerin çalışanların, uyum ve koordinasyon içerisinde çalışmasını sağlayan bir sistem ve süreç olduğunu ifade etmektedir.

BÖLÜM II

2. İLGİLİ LİTERATÜR VE ARAŞTIRMALARIN İNCELENMESİ

Bu bölümde genel çerçeve oluşturmak amacıyla araştırmaya ışık tutacağı düşünülen ve ilgili kaynaklardan yararlanılarak elde edilen bilgilere yer verilmiştir.

2.1. İLETİŞİM NEDİR?

Türk Dil Kurumu'na (2009) göre iletişim kavramı; bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme ve komünikasyon anlamına gelmektedir. Aslında komünikasyon batı dillerinde kullanılan *communication* kelimesinden gelmektedir. Ergin (1998:67) iletişimi bir kaynağın bir mesajı bir kanal üzerinden bir alıcıya iletmesi sürecidir biçiminde tanımlamıştır.

Özgan ve Aslan (2008:89) iletişimi; konuşma, işaret ve yazı yoluyla mesaj ve düşüncelerin değişimi olarak tanımlamaktadır. İletişim, anlamın anlaşılması ve paylaşılması sürecidir (Akt. Tutar, Pearson ve Nelson, 2000:54). İletişim, “kaynakla hedef arasında mesaj alışverişidir”. İletişim, bireyler arasında ilişkiler sistemi olarak da tanımlanabilir. İletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok, bir etki oluşturmaya veya davranışa neden olma amacıyla, mesajın kaynaktan hedefe aktarılmasıdır (Tutar, 2009:55). Aslında iletişim kavramı kişilere göre de değişiklik gösterir. İnsanların yaşamları, kültürleri farklılık gösterir. Bu da iletişimin her insan tarafından algılanışını farklılaştırır.

İrfan'a (2002:32) göre iletişimin bazı temel varsayımları vardır. Bunları şöyle sıralamaktadır:

1. İletişim beraberlik, anlaşma ve paylaşımdır.
2. İletişim bir süreçtir.
3. İletişim mesaj gönderme ve alma sistemidir.
4. İletişimde geri beslenme vardır.
5. İletişmemek mümkün değildir.
6. İletişim geriye döndürülemez.
7. İletişim araçlar ile gerçekleşir.
8. İletişim bir çevrede olur.
9. İletişimin bir atmosferi vardır.

İletişim, kişiler arası ilişkilerin tüm türlerini, örgütleri ve gün geçtikçe toplumları oluşturan ve bir arada kalmalarını sağlayan bir harç görevi görür (Gürgen, 1997:37).

2.1.1. İLETİŞİMİN AMACI VE ÖNEMİ

Kişiliğimizi çevremizle olan iletişimimiz sayesinde ortaya koyarız. Bildiklerimiz, duyduklarımız, yaşadıklarımız ve yaşayacaklarımız, yapabileceklerimiz kurduğumuz iletişimin genel bir sonucudur (Usluata, 1994:15).

İnsan toplum içinde yaşayan bir varlıktır ve amaçlarına çevreyle iletişim kurarak ulaşır. İnsanda iletişim kurma ihtiyacı, çevreyi etkileme isteğinden doğar. Bu nedenle iletişim kurarken asıl amaç, bilgi vermek ve karşındakini etkileyebilmektir (Tutar, 2009:87). Karşındakini etkileyebilmekte etkili bir iletişim kurabilmektir. Etkili iletişim hedefine ulaşabilen iletişimdir. İletişimi kurarken bu noktaya dikkat etmek gerekir. İletişime dayanan sosyal ilişkiler sayesinde insanlar çevrelerindeki dünyayı oluşturacak anlamlar yaratırlar ve sonrada bu anlamlara göre davranırlar. Bir insanın diğer bir insanın yanında yaptığı her hareket bir anlam içermektedir. Hiçbir şey söylemeden öylece susmak, göz teması kurmak veya yürüyüp gitmek bile bir tavır içerir ve karşı taraf için bir mesaj yerine geçer. İnsanlar bir arada oldukları sürece iletişimde bulunmamaları imkânsızdır (Güçlü, 2000:43).

Bıçakçı (1999:34) iletişim amaçlarını varolmak, öğrenmek, paylaşmak, etkilemek ve yönlendirmek olarak sıralamaktadır. İnsanlar duygu ve düşüncelerini iletişim sayesinde paylaşırlar. Yakın veya uzak çevresinde olanları kurdukları iletişimle öğrenirler. Toplumlari etkilemek, arkadan sürükleyebilmek için iletişim kurabilmek çok önemlidir. Fikirler ancak bu şekilde aktarılabilir. Paylaşılan fikirler, duygularda karşılıklı mutluluğa sebep olacaktır.

2.1.2. İLETİŞİMİN TEMEL İŞLEVLERİ

İletişimin temel işlevleri genel olarak, bilgilendirme, yöneltme, düzenleme, sosyalleşme ve ikna etme yoluyla alıcının bilgi ya da davranışını etkileme olarak açıklanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008:43).

Neher ise iletişimin işlevlerini şu şekilde belirtmektedir (Akt, Baker, 2002:38):

1. Uyum elde etme,
2. Liderlik etme, güdüleme, etkileme
3. Anlam oluşturma,

4. Sorun çözme ve karar verme,
5. Çatışma yönetimi, müzakere etme ve pazarlık yapma.

İletişimin toplumsal bir gereksinim, siyasal bir araç fonksiyonlarının yanı sıra ekonomide bir güç, eğitimde bir gizil güç, kültürde bir gözdağı, teknolojiye ise yeni düşlerin kaynağı olarak görülmektedir (Usluata, 1994:18).

Tablo 1: İletişimin Bireysel ve Toplumsal Fonksiyonu

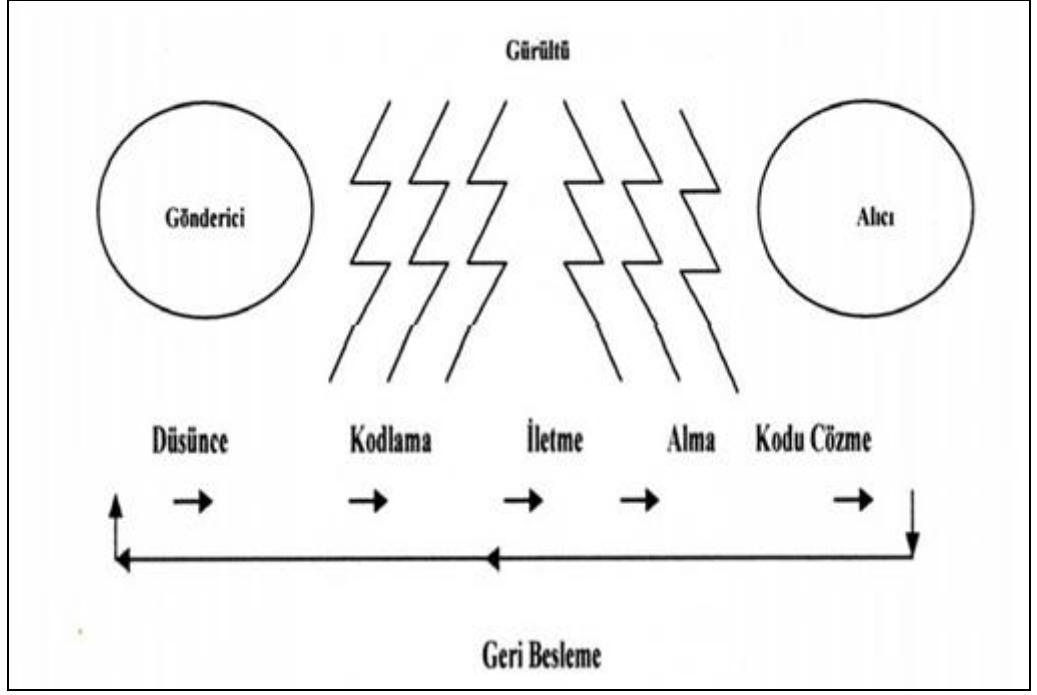
Bireysel Fonksiyonlar	Toplumsal Fonksiyonlar
Enformasyon toplar ve dağıtır,	Toplumu bilgilendirir,
Duygu ve düşünceler paylaşılır,	Öğrenme sürecini destekler,
Karar destek sistemi sağlar,	Kültürel yakınlaşma sağlar,
Toplumsal statü kazandırır,	Kültürel aktarma sağlar,
Birey kendini gerçekleştirir,	Toplumsal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

Kaynak: Tutar, 2009

2.1.3. İLETİŞİMİN UNSURLARI

İnsan iletişim süreci içinde, bir bütün olarak varolur. İletişim, iletişime katılan insanları kişilik özelliklerini yansıtarak, algılama, öğrenme, dürtü, duygu, eğilim, inanç, değer gibi insan davranışını belirleyen unsurlardan oluşur. Bu nedenle iletişim, belli bir başlangıcı ve sonu bulunmayan, dinamik ve çeşitli unsurlarla etkileşim içinde bulunan karmaşık bir dizi süreçlerin bileşkesi ve bütünü olarak ortaya çıkmaktadır (Gürgen, 1997:38).

İletişimin temel öğeleri ile ilgili olarak yapılan birçok tanım incelendiğinde, üzerinde uzlaşılan öğeler sırasıyla; kaynak, mesaj, kanal, hedef, kodlama kavramları karşımıza çıkmaktadır. Bunların yanında kaynak kişi için mesajının doğru algılanıp algılanmadığının göstergesi olan geri bildirim de iletişimin temel öğeleri arasındadır.



Kaynak: Atak, 2005

Şekil 1: İletişim Süreci

2.1.3.1. Kaynak

İletişim ilk önce göndericinin zihnindeki düşüncelerle ortaya çıkar. Kaynak, sahip olduğu tecrübe ve bilgilere göre, bir mesaj oluşturur; yani mesajı iletmeden önce onu “kod”lar. Bir düşünceyi formüle eder ve mesaj halinde kanalı kullanarak alıcıya gönderir.

Kişiler arası iletişim, gönderici ya da alıcı olarak en az iki kişiyi gerektirir. Kişiler arası iletişimin alıcısı ikiden fazla olabileceği gibi, göndericisi de ikiden fazla olabilir. Gönderici mesajı, alıcının algılamasına göre kodlamalıdır. Alıcının algılayamayacağı bir mesaj, onun için gürültüden öte bir anlam ifade etmez (Tutar, 2009:40).

2.1.3.2. Mesaj

İletişimin türü ne olursa olsun mesajın taşınması gereken özellikler vardır. Bu özellikler mesajın anlaşılır olması, açık olması ve uygun yolu izlemesidir. Düşünce, duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, bir şeyi aktarmayı, iletmeyi isteyen kaynağın, ürettiği sözel, görsel ya da görsel işitsel simgelerden oluşmuş somut bir üründür (Gürgen, 1997:39).

Etkin bir mesajda şu özellikler bulunmalıdır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008:28):

- Spesifik olmalı,
- Doğru olmalı,
- Dürüst olmalı,
- Mantıksal olmalı,
- Tam olmalı,
- Az ve öz olmalı,
- Zaman çerçevesi olmalı,
- İlgili olmalı,
- Zamanlı olmalı,
- Geri bildirim içermeli.

2.1.3.3. Kanal

Kanal, mesajın kaynaktan alıcıya iletilmesinde kullanılan yoldur. Günümüzde birçok kanaldan söz edilmektedir. Etkin ve verimli iletişimden söz edebilmek için doğru iletişim araçlarından yararlanılmalı ve kanal mesaja uygun olmalıdır (Özgen, 2003:101). En basit anlamda, insanın beş duyu organı onun iletişim kanalıdır. Örgütsel iletişim açısından düşünüldüğünde pek çok iletişim kanalı bulunmaktadır. Formal ve informal iletişim kanallarından söz edilebilir. Bunlar, radyo, televizyon, gazete, dergi, e-mail, memorandum, dilek ve şikâyet kutuları gibi pek çok örneği kapsamaktadır.

2.1.3.4. Hedef

Hedef, iletişimin önemli unsurudur. Yani, gönderilen mesajı alan kişidir. Alıcı, mesajı algılayabilen, bilgili, seçici, geri bildirim önem veren, iletişime açık bir yapıya sahip olmalıdır. Alıcı tarafından olaya baktığımızda en önemli konu algılanmanın sağlanabilmesidir. Mesaj, tüm özelliklere uygun olarak kaynak tarafından düzenlendiğinde geriye kalan en önemli konu alıcının bunu tam anlamıyla algılayabilmesi, anlayabilmesidir. Mesajı almakla, mesajı algılamak aynı şey değildir. Burada önemli olan alıcının mesajı sadece alması değil kaynaktan gönderildiği şekliyle algılamasıdır (Özgen, 2003:101).

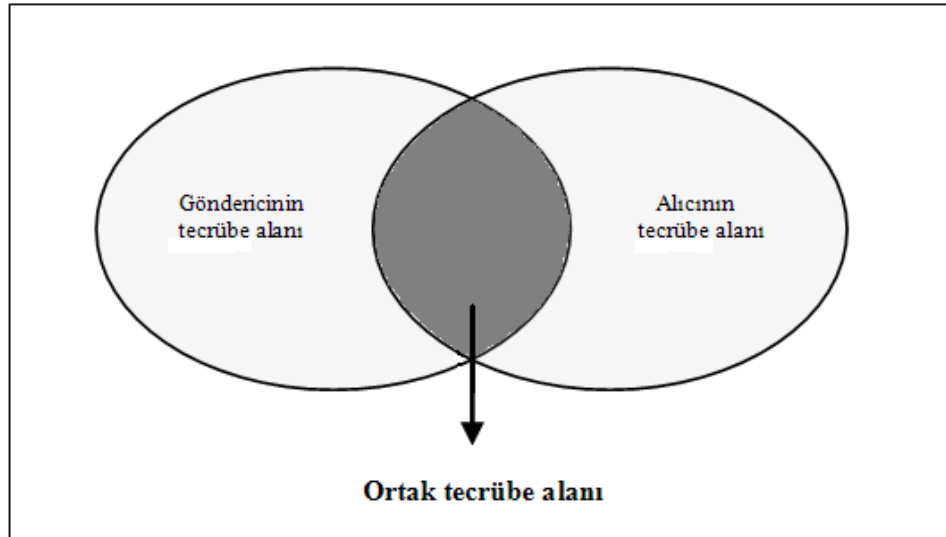
İletişim sürecinin karşılıklı bir süreç olduğunu düşündüğümüzde kaynağın hemen karşısında hedef bulunmaktadır. Hedef kaynaktan gelen iletileri belli biyolojik ve psiko-sosyal süreçlerden alıp yorumlayan ve bunlara sözlü, sözsüz tepkide bulunan

kişi ya da gruplardır (Zıllıoğlu, 1993:98). İletişim sũrecinin bir ucunda kaynak kişi, diğer ucunda ise mesajın ulaşacağı yer olan hedef vardır yani iletişim sũrecinin son aşaması hedeftir (Sabuncuoğlu ve Tũz, 2004:26).

2.1.3.5 Kodlama(Çũzũmleme)

Kodlama, mesajın alıcı tarafından yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulması sũreci olarak tanımlanabilir. Çũzũmleme, alıcının kendisine ulaşan mesajı algılayıp kendi duygu ve dũřũncelerine gũre değerlendirmesi, yorumlaması ile ilgilidir. Mesajın alıcı için yeni olup olmaması, diğer mesajlardan farklılığı ya da benzerliği, alıcının kişisel ihtiyaçları, beklentileri, geçmiş deneyimi gibi faktũrlerde mesajın yorumlanmasında etkili olur (Arısoy, 2007:12).

İletişimin başarısı, mesajın alıcı tarafından kod açımının kodlandığı şekilde yapılmasına bağlıdır. Bu ise alıcı ile kaynağın mesaja aynı anlamı vermesiyle mũmkũn olur. Buna referans veya izafet çerçevesi denir. Ortak yaşantı ve deneyimlerin bir yansıması olarak, iletişimde ortak bir dilin kullanılması, kod açımının etkin bir şekilde gerçekteşmesinin ilk koşuludur. İzafet ya da referans çerçevesi olarak bilinen bu duruma gũre bireylerin izafet çerçevelerinin keşiştiği alan, iletişimin gerçekteştiği alandır (Tutar, 2009:42).



Kaynak: Tutar, 2009

şekil 2. Ortak Yaşam Alanı

2.1.3.6 Geri Bildirim

Geri bildirim, gönderici tarafından gönderilen mesajın alıcı tarafından ne kadar anlaşıldığını belirten süreçtir. Kaynak kişi ilettiği mesajın istediği şekilde doğru algılanıp algılanmadığını geribildirim aracılığıyla öğrenebilmektedir. Eğer geribildirim kaynağın kendi iletişiyle aynı doğrultuda ise iletişim sürecinde kaynak istediğini elde etmiş demektir (Akbaş,2008:76).

Etkin bir geri bildirim şu özellikleri taşımalıdır (Tutar, 2009:82):

- Kaynağa yardımcı olmayı amaçlar,
- Mesajın tam bir karşılığıdır,
- Zamanlaması tamdır,
- Kaynağın amacına ulaşılmasını sağlayacak kadar açık ve seçiktir,
- Yapıcıdır ve davranış üzerinde durur.

Etkin olmayan geri bildirimin özellikleri şunlardır (Tutar, 2009:82):

- Mesajın anlamını özel olarak içermez ve geneldir,
- Mesajın anlamı ile doğrudan ilgisi yoktur,
- Zamanlama itibarıyla hatalıdır,
- Kişiyi ve kişiliği vurgular,
- Anlaşılmayacak kadar karmaşıktır,

Yöneticiler geri bildirimlerinin:

- Anlaşılır,
- Kabul edilebilir,
- Diğerleri tarafından takdir edilebilir olmasına dikkat etmelidir.
- Spekülasyonlara dayalıdır; veri ve bilgi içermez, yorum ağırlıklıdır.

Geri bildirimin yıkıcı değil, yapıcı olması gerektiğini vurgularken, yapıcı geri bildirim vermenin şartlarını da şu şekilde sıralayabiliriz (Akdur, 2003:56):

1. Yönetici verdiği geri bildirimde samimi olmalıdır ve güven duygusuna dayalı geri bildirim yapmalıdır,
2. Verilen geri bildirim kişiye özgü olmalıdır,
3. Alıcı istekli ve almaya hazır olduğunda geri bildirim verilmelidir,
4. Geri bildirim alıcıya yeterli miktarda verilmelidir.

2.1.3.7. Gürültü

Gürültü, iletişimdeki mesajın anlaşılmasını ve iletilmesini etkileyen her türlü faktördür ve iletişim sürecinin her aşamasında bulunabilir. Gürültü, iletişim sürecini bozan ya da iletişimin kalitesini ve etkinliğini olumsuz etkileyen herhangi bir faktördür. Sürecin her aşamasında ortaya çıkabilir. Gereksiz tekrarlar, kullanılan kelimelerin anlamını bozan beden dili hareketleri, fiziksel kaynaklar (aşırı sıcaklık, korna sesleri vb.) iletişimde gürültü ögesine örnek olarak verilebilir.

2.1.4. İLETİŞİM SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ

İletişim daha önceki tanımlardan da anlaşıldığı üzere, kaynakla hedef arasında anlamlı iletilerin üretilip paylaşıldığı bir süreçtir. Anlamlar kişiler tarafından ve kişiler arasında yaratılır. Bu bakımdan iletişim, kaynağın anlam ürettiği ve hedefin de aynı anlamı üreteceğine/tüketeceğine inandığı süreçtir (Zıllıoğlu, 1993:223).

İletişim süreci, mesajın tek yönlü ya da çift yönlü gönderilme durumuna bağlı olarak iki açıdan incelenebilir.

2.1.4.1. Tek Yönlü İletişim

İletişim sürecinin tek yönlü işleyişi “*bir verici - bir alıcı*” ya da “*bir verici - çok alıcı*” şeklinde olabilir. Karşı tarafın mesajı istenilen düzeyde algılayıp algılamadığı ya da mesajdan ne ölçüde etkilendiği araştırılmaz. Mesajın iletilmesiyle doğacak sonuçların anında denetlenmesi de söz konusu değildir. Bu süreç içinde, vericinin alıcıya göre içinde bulunduğu koşullar, pozisyon ve statü nedeniyle bir anlatım özgürlüğüne ve ayrıcalığına sahip olduğu söylenebilir. Verici, istek ve kişisel amaçlarına uygun olarak mesajı iletir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2004:27). Şu an birçok devlet kurumu ile çalışanlarının iletişimi de bu şekildedir. Çalışanların istekleri, ihtiyaçları ve hazır bulunuşluk düzeyleri göz önünde bulundurulmadan sadece kuruma gönderilen yazılarla iletişim kurulmaya çalışılmakta ve bu da örgütün motivasyonunu düşürmektedir. Bunun sonucunda verimsizlik baş göstermektedir.

2.1.4.2. Çift Yönlü İletişim

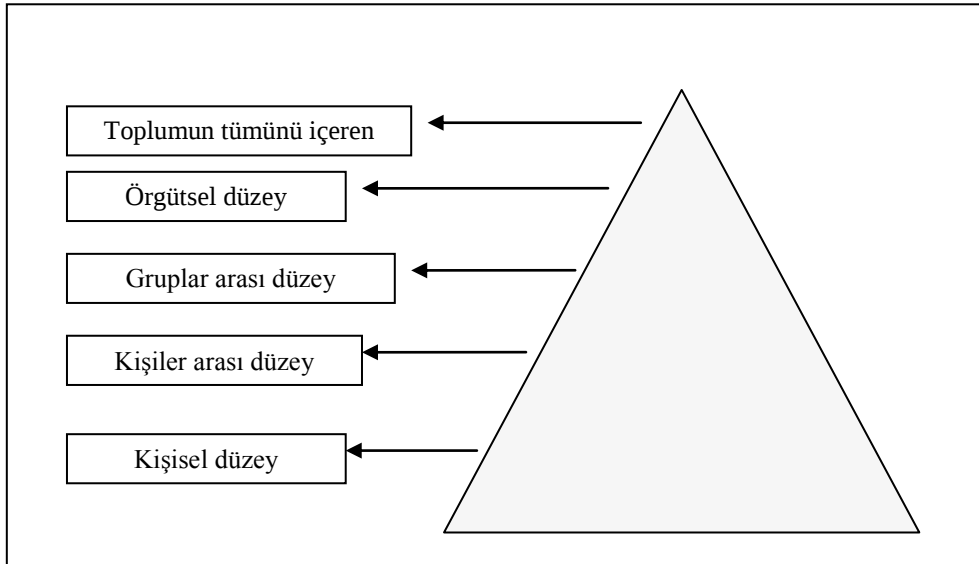
İki yönlü iletişim, etkin iletişim sürecidir. Çünkü bu süreçte geribildirim söz konusudur. Gönderilen mesaj olumlu ya da olumsuz yanıt biçiminde kaynağa geri döner. Mesajın geri dönüşüne, yansıma süreci denebilir. Bu iletişim şeklinde verici ile

alıcı mesajın iletiminden sonra yer değiştirmektedir. Yansıma sürecindeki amaç, elde edilen sonuçların mesajın vericisine uygunluğunu saptamak ve sapmalar varsa bunları gidererek mesajı amacına ulaştırmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2004:28). Örneğin sınıftaki öğretmen-öğrenci iletişimi bu yönde olmalıdır. Öğretmen mesajı öğrencinin alacağı şekilde, uygun kanalları kullanarak iletmeli ve geri bildirim almalıdır. Açık sistemlerde bunu gerektirmektedir. Aksi takdirde geri bildirim alınmadığı durumlarda sistemlerde tıkanmalar görülecektir.

2.1.5. İLETİŞİM ŞEKİLERİ

İletişim bilimi, bir toplumun örgütlenme biçimi çerçevesinde, birkaç düzeye ayrılabilen oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır. McQuail bunu açıklarken piramit şeklindeki öngörüsünü ortaya atmıştır (Akt: Akbaş, 2008:12)

Her düzey kendini ve kendinin altındaki düzeyleri kapsamaktadır. Böylece piramidin en yüksek düzeyinde bulunan kitle iletişimi diğer bütün düzeyleri içine almaktadır. Alt düzeylerin tümünü kapsamaktadır (Akbaş, 2008:12). Hiyerarşik bir düzen görülmektedir. Piramidin üstündeki evre bir altındakini kapsar. İletişim kişisel düzeyden başlar. Kişi ilk önce çevresindeki insanla iletişim kurar. En son evre olarak toplumu etkileyecek şekilde iletişim kurar.



Kaynak: Akt: Akbaş, Lazar, 2008

Şekil 3: Toplumda İletişim Süreci

2.1.5.1 Kişi İçi İletişim

İletişim süreci genel anlamda iki kişinin varlığını zorunlu kılmaktadır. Ancak aslında iletişim önce kişinin kendi içinde başlar. İnsanlar öncelikli olarak duygu ve düşüncelerini iç dünyalarında hem kaynak hem hedef olarak kendisiyle paylaşır ve daha sonra diğer insanlarla iletişime geçer.

2.1.5.2. Kişiler Arası İletişim

Kişiler arası iletişim “iki ya da daha çok kişi arasındaki, sözlü ya da sözsüz simgesel etkileşim olarak” tanımlanır (Usluata, 1994:46). Kişiler arası iletişim genellikle kendiliğinden ve teklifsizdir; katılanlar birbirlerinden en üst düzeyde geri besleme alırlar. Roller esnektir; çünkü taraflar karşılıklı olarak gönderici ve alıcı konumuna geçerler (Tutar, 2009:76).

Tablo 2: Kişiler Arası İletişim Yöntemlerinin Avantajları ve Dezavantajları

KİŞİLER ARASI İLETİŞİM		
Biçim	Avantajları	Dezavantajları
Sözlü	1.Değiştirme ve geri bildirim kolaylığı sağlar. 2.Zaman ve kullanım kolaylığı	1.Yanlışlık yapma olasılığı, göreceli olarak fazla. 2. Kalıcılığı yoktur.
Yazılı	1.İletişimin doğru olmasına katkı sağlar. 2.İletişimin kayıtlı olmasını ve kalıcılığını sağlar.	1.Değişim ve geri bildirim yavaştır. 2.Zaman tüketimi ve zorluğu daha fazladır.

Kaynak: Tutar, 2009

2.1.5.3. Örgüt İçi İletişim

Örgüt içi iletişim kavramından anlaşılan, örgüt içinde yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi, alınması sürecidir. Söz konusu iletişim, örgütsel yapıya göre biçimlenmektedir. Örgütteki iş görenler olaylar karşısında davranışlarını buna göre sergilemekte; neleri yapıp neleri yapmamaları gerektiğini öğrenmektedirler.

Örgüt içi iletişimde üzerinde durulacak önemli bir öge de, üstten, asta; alt kademedeki iş görenden en üst kademedeki yöneticiye ulaşan iki yönlü bir etkileşim kurulmasıdır. Örgüt içerisindeki faaliyetlerin daha verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için iki yönlü bir iletişimin kurulması gereklidir (Akbaş, 2008:9).

2.1.5.4. Kitle İletişimi

Kitle iletişimi; mesajın veya iletinin değişik kitle iletişim araçları yardımıyla geniş bir topluluğa iletilmesi sürecidir. Kitle iletişimi neticesinde bir topluluğu hedef alarak eğitim, reklâm, haber, propaganda vb. işlevlerle ilgili topluluğa bilgi ve anlam aktarımı sağlanır.

Kaynak ile hedef kitle arasındaki ilişki çoğunlukla tek yönlüdür; etkileşim hemen hiç olmaz; aradaki fiziksel ve toplumsal uzaklığın yanı sıra kamu iletişimi olarak yansızlık özelliği taşıması da kişilik dışı ilişkiyi sağlar. Kitle iletişimi bir kişi ile çok sayıda alıcının birden ve yaygın etkilenişini içerir; ancak tek örnek etkinin gerçekleşeceği düşünülemez (Usluata, 1994:74).

2.1.6 İLETİŞİM TÜRLERİ

2.1.6.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, yüz yüze görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, sözlü brifingler, halka hitaplar, sözlü sunumlar, telefonla yapılan görüşmeler, eğitim kursları, konferanslar, resmi konuşmalar, kurmay toplantıları, komiteler, oryantasyon (yetiştirme, eğitime) programları gibi çeşitli biçimlerde kurulur (Tutar, 2009:87).

Sözlü iletişimin bir diğer adı da “konuşma”dır. Alıcının iyi bir dinleyici olması yanında kaynağın da iyi bir konuşma yapması, sözlü iletişimi verimli hâle getirir.

İyi bir konuşmanın özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz (Arısoy, 2007:7):

1. Yıkıcı değil, yapıcıdır.
2. İlginç ve değerli konuları kapsar.
3. Konuşmacının kişiliği ile bütünleşir.
4. Belli bir amacı vardır.
5. Sağlam bir konuşma yöntemi üzerine kuruludur.
6. Dinleyicilerin ilgi ve dikkatini canlı tutar.
7. Sağlam verilere dayanır.
8. Etkili bir ses tonu, el ve yüz hareketleri gerektirir.
9. Canlı bir dil, hareketli bir üslup gerektirir.

Sözlü iletişimin üstünlükleri hız ve geri bildirimdir. Zayıf yönü ise, örgütlerde mesajın çok sayıda insandan geçmesi gerektiğinde ortaya çıkar. Kararların ve diğer iletilecek şeylerin otorite hiyerarşisinde aşağıya ya da yukarıya sözlü olarak iletildiği bir örgütte mesajlar bozulabilir.

2.1.6.2 Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, beş temel fonksiyona sahiptir. Bunlar; sözsüz jestlerle sözlü mesajı pekiştirmek amacıyla kullanılan olumlama hareketleri veya tekrar, yine jestlerle kafayı olumsuz anlamda sallayarak yalanlama veya aksini iddia etme, sözlü mesajın yerine geçebilecek bir davranışta bulunma, gözlerle mesaj iletme türüne girer. Mesajın anlamını tamamlama ve mesajı vurgulama da bir sözsüz iletişim biçimidir (Tutar, 2009:91).

2.1.6.3. Yazılı İletişim

Sözel olmayan iletişim, kişisel anlamda konuşma olmaksızın ya da konuşmaya bağlı olarak bedensel ipuçları (el hareketleri, duruş, ses tonu, bireyler arası uzaklık) ile ortaya çıkarken, örgütsel anlamda ise binanın mimari yapısı, renkleri, logosu, amblemi, ofis tasarımı ve iş gören kıyafetleri gibi unsurlarla kendini göstermektedir (Akbaş, 2008:19).

Yazılı iletişim, sözlü iletişime göre okunması, yorumlanması ve cevaplandırılması nedeniyle daha geç kurulur. Ancak yazılı iletişimde sözlü iletişimden dolayı kaynaklanabilecek pek çok sıkıntı ortadan kalkar.

2.1.7 İLETİŞİM MODELLERİ

İletişim modelleri üzerine birçok kaynakta bilgi verilmiştir Bu modeller hem iletişimin tarihi gelişimini hem de konunun detayları hakkında bizi aydınlatmaktadır. Usluata (1994:24) bu modelleri şöyle anlatmaktadır:

2.1.7.1. Aristo Modeli

Bu klasik bakışta iletişim inandırıcı olma (ikna etme) sanatı anlamını taşıyor; burada konuşmacının iletilerini (mesajlarını) alıcılarda (dinleyicilerde) istediği tepkileri yaratmak üzere düzenleme becerisi söz konusudur (Usluata, 1994: 24). Sınıfta öğretmen öğrenciyi ne kadar bildiğine inandırırorsa o kadar öğrenci almaya hazır hale gelir ve şartsız bir şekilde her söylediğinin doğru olduğunu kabul eder. İkna etme kabiliyeti yüksek insanlar bu modeli kullanırlar.

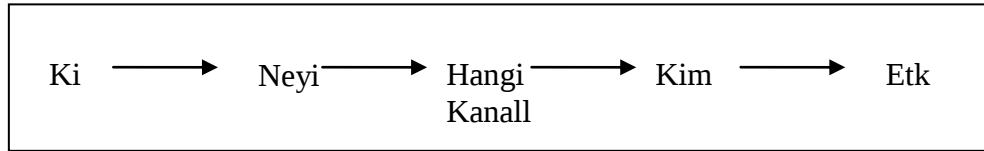


Kaynak: Usluata, 1994

Şekil 4: Aristo Modeli

2.1.7.2. Laswell Modeli

Siyasal bilimci Laswell, 1948 de propaganda alanında çalışırken sorgulayan bir iletişim modeli oluşturmuştur. Laswell de sözel iletiler üzerinde durmuş, ancak etkiye çıktılarının (sonuçların) değişik olabileceğini vurgulamıştır. Aristo'nun modelinde olduğu gibi ikna edebilmenin dışında bilgilendirme, eğlendirme türünde çeşitlilik gösterdiğini savunur (Usluata,1994:25). Bu modelde mesajın nasıl iletilişi de önem taşımaktadır. Örneğin öğretmen sınıfta vermek istediğini nasıl vermesi gerektiğini bilmelidir. Öğrenciye nasıl yaklaşması gerektiğini bilen bir öğretmenin öğrenciyle olan iletişimi de üst düzeyde olacaktır. Ya da öğretmenlerini iyi tanıyan bir müdür iletmek istediği mesajı hangi yolla vereceğini görebilmelidir.

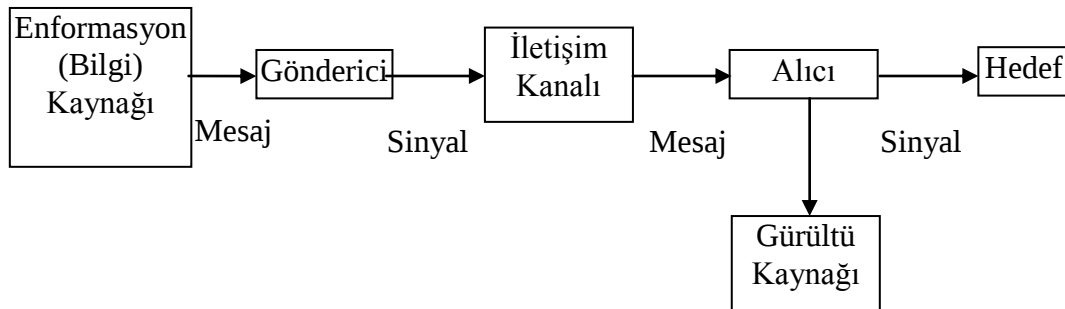


Kaynak: Usluata, 1994

Şekil 5: Laswell Modeli

2.1.7.3. Shannon – Weaver Modeli

Model doğrusaldır ve sürece yöneliktir. Kaynağın seçtiği iletiyi gönderici sinyale dönüştürür. İletişim kanalında alıcıya iletir.



Kaynak: Usluata, 1994

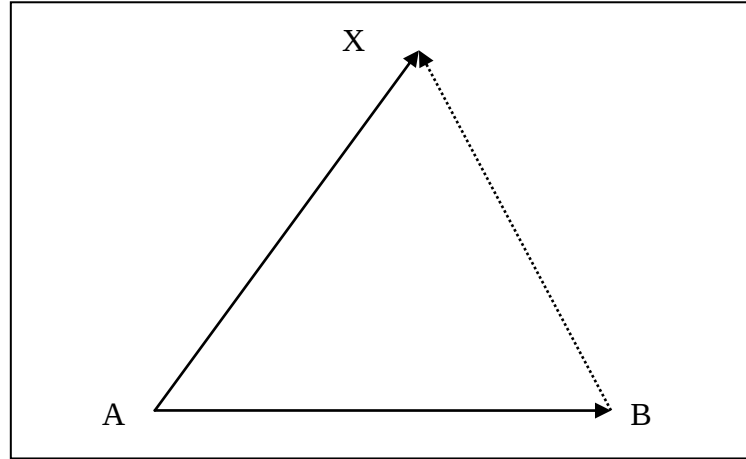
Şekil 6: Shannon – Weaver Modeli

Shannon ile Weaver iletişimi altı öge ile tanımlamışlardır: Bilgi kaynağı bir dizi olası iletiler arasında istenen iletiyi seçer, seçilen ileti yazılan ya da konuşulan sözcüklerden, resimlerden, müzikten vb oluşabilir; gönderici iletiyi sinyale dönüştürür; iletişim kanalı telefon teli, elektrik dalgası ve benzeri iletiyi iletir. Alıcı sinyali iletiye dönüştürür (Usluata, 1994:26). Örneğin kafamızda bir müziği ve onunla yapılan hareketleri eşleştirmişsek o müziği duyduğumuzda hemen o hareketleri yapmaya başlarız. Shannon ve Weaver iletişim modeline gürültü kaynağını eklemiş, iletişim sorunlarını çeşitli gürültü düzeylerinde incelemiştir. İletişimi teknik, semantik ve etkililik düzeylerinde çözümleyen model iletişim bilimleri çalışmalarının temelini oluşturmaktadır.

2.1.7.4. Newcomb Modeli

Model, temelde, birbirleriyle ilgilenen iki kişinin etkileşiminin sonucunda neler olacağı anlatılırken geliştirilmiştir, sonrada yeni kuramların geliştirilmesine ve araştırılmaların yapılmasına neden olmuştur.

Bir psikolog olan Newcomb toplumda ya da toplumsal ilişkilerde bir etken olarak iletişimi sunmaktadır; görüşünün temelinde de kişilerin tutumları, inançları ve davranışları arasında uyum kurma gereksinimini öneren denge kuramı bulunmaktadır.



Kaynak: Usluata, 1994

Şekil 7: Newcomb Modeli

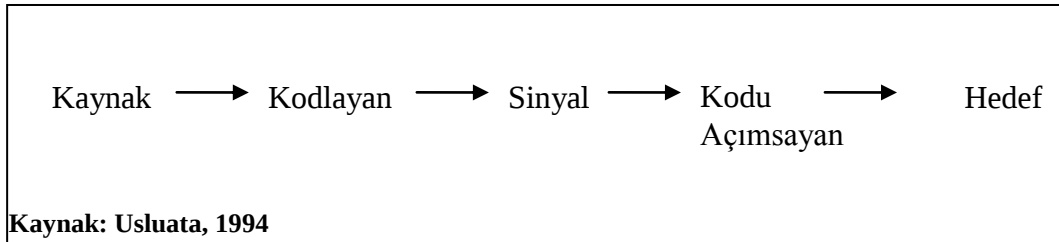
A ile B iletişim kuran kişilerdir; X de içinde iletişimin yer aldığı toplumsal bağlam ya da durumdur. İletişim süreci ise dengeyi sağlayan etkendir. Kişiler arasındaki iletişimde kişilerin birbirlerine ve dış çevrimdeki nesnelere uyumları söz konusu

edilmektedir (Usluata,1994:26). Örneklesek; A ve B öğretmenler odasında oturan iki öğretmendir. B A'ya göre daha tecrübeli bir öğretmendir ve A'nın saygı duyduğu bir kişiliktir. X ise okul müdürüdür. A okul müdürüne yani X e karşı olumlu düşüncelere sahiptir. B'nin de duygularını, görüşlerini paylaştığını varsayar. X üzerine konuşmaya başladıklarında, A'nın görüşünü B'nin paylaşmadığını öğrenir ve Newcomb modeline göre dengesizlik durumu ortaya çıkar. Bu durumda A'nın fikirlerinde bir değişme gözlenir ve A'nın B'ye ya da X'e karşı tutumu değişebilir. A ya bundan sonra B'ye saygı duymayacak ve fikirlerini önemsemeyecektir ya da o da müdür hakkında diğer öğretmen gibi düşünecektir. Belirten Newcomb iletişim sürecine yorumcu bir süreçle yaklaşmakta ve yalnızca bilgi iletimiyle değil, bunun ötesinde kişilerin de oluşmalarıyla da ilgilenmektedir.

2.1.7.5. Scharmm Modeli

Wilbur Scharmm 1954 yılında “İletişim nasıl işliyor?” başlıklı yazısında iletişim sürecine çok önemli birkaç model sağlamıştır. Scharmm için iletişim süreci belirli işaretlere ortak yönelim çevresinde örgütlenen bilgi işlemeyi içerir; iletişimi de Scharmm kaynak ile hedef alıcı arasında ortaklık kurma üzere anlamlı bir çaba olarak tanımlar (Usluata, 1994:27). Bu ortaklıkta kaynak iletiyi kodlar, başka bir deyişle bilgiyi ya da duyguyu yazarak, çizerek, görüntüleyerek gönderecek biçime sokar. Çünkü kafamızdaki resimler kodlanmadıkça karşımızdakine iletilemez. Bir kez biçimlendirilip gönderilen ileti artık göndericiden bağımsızdır. Söz ağızdan çıkar ve bunun nasıl yorumlanacağı karşıdaki kişiye bağlıdır. Mevlana'nın da söylediği gibi “benim anlattığım karşımdakinin anladığı kadardır”.

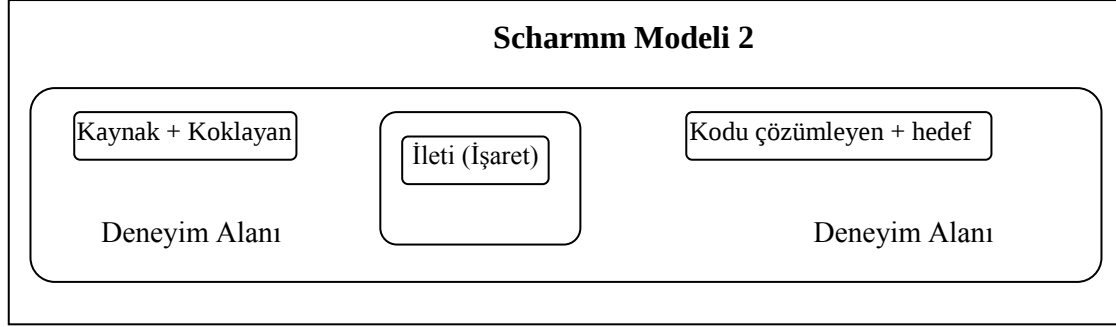
Scharmm Modeli 1



Şekil 8: Scharmm Modeli 1

Bu eşitsizliği Schramm ikinci modelinde açıklamaktadır. Ortak deneyim alanları ortak dil, ortak geçmiş, ortak kültür vb. kavramı üzerinde duran Schramm ortak deneyim alanlarının bulunması iletinin doğru yorumlanma olasılığını artırdığını öne

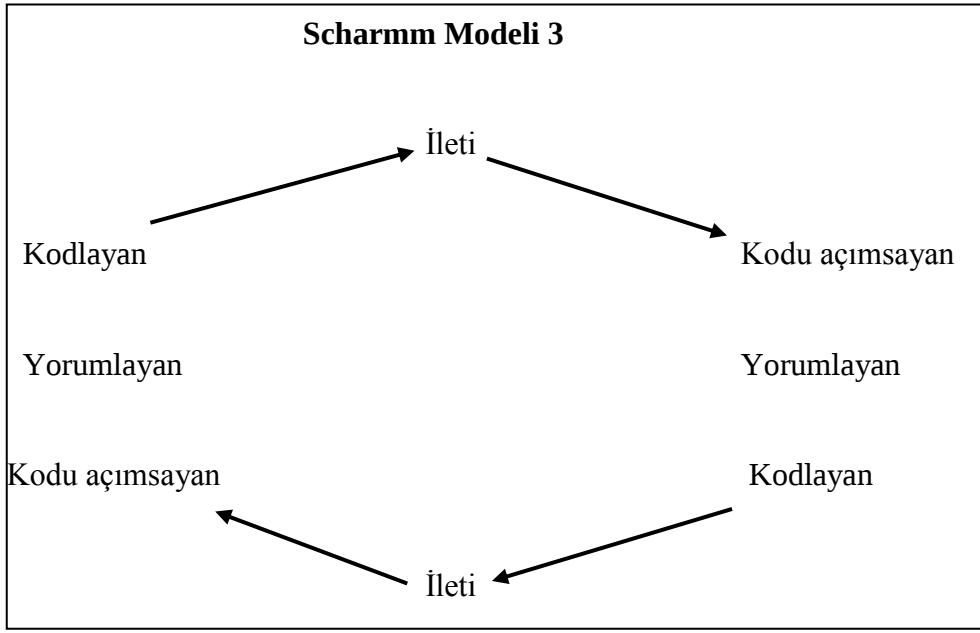
sürmektedir (Usluata, 1994:27). İletişim kurulan kişiyle ortak bir geçmişe sahip olduğu durumlarda gönderilen mesajın alıcı tarafından doğru algılanma ihtimali o kadar yükselecektir. Aynı okulu uzun süre paylaşan öğretmenler yeni gelen öğretmenlere göre daha sağlıklı iletişim kurabilmektedir. Çünkü okulun kendine has bir kültürü vardır. Bu kültür öğretmenlerin ortak noktasıdır.



Kaynak: Usluata, 1994

Şekil 9: Schramm Modeli 2

Schramm modelindeki büyük yuvarlaklar Gönderen ile Hedefin deneyim alanlarını belirtmektedir; bu yuvarlakların çakışma alanlarının büyüklüğü anlaşmayı kolaylaştırmaktadır (Usluata, 1994:28). Çünkü kaynak gönderen kendi deneyimlerine göre kodlama yapar; hedef alıcı da kendi deneyimlerine göre kodu açarsa; bu noktada kaynak ile hedef alıcı arasındaki uyum büyük önem taşır. İletişim kuranların deneyim alanları çakışmaz, üst üste binmezse, ortak deneyimleri paylaşmıyorlarsa iletişim güçleşir, olanaksızlaşır. Kültür ayrılıklarında bu durum daha da belirginlik kazanır.



Kaynak: Usluata, 1994

Şekil 10: Schramm Modeli 3 (Usluata, 1994)

Schramm modelindeki kaynak göndereni ya da hedef alıcıyı ayrı ayrı ele alarak incelemektedir. Sinyal (işaret) olarak gelen iletiye hedef alıcı kendi deneyimlerine göre açımsar, yorumlar, sonra da yorumunu kodlayarak bir karşılık verir, bu da geri bildirimdir (Usluata, 1994:29). Geri bildirim iletilerin nasıl algılandığını, nasıl yorumlandığını bildireceği için iletişimde büyük önem taşımaktadır. Örneğin bir öğrenci olaylar karşısında öğretmenin ne tepki vereceğini bilmektedir ve göstereceği davranışlar sonucunda alacağı tepkiyi bilir. Ancak öğretmeni tanımayan bir öğrenci için alacağı geri bildirim düşündüğünden farklı olabilir. Kaynak da geri gelen iletiyi geri bildirimi alır; kendi deneyimlerine göre açımsar, yorumlar ve yanıtını kodlayarak karşısındakine geri gönderir. İletişim artık iki yönlüdür.

2.1.7.6. Berlo Modeli

Modele göre başarılı bir iletişimde kaynak ile alıcının becerileri, tavırları, bilgileri, içinde bulundukları toplumsal düzen ve kültürleri birbirinden ayrı olmamalı, birbirine uymalıdır. Berlo, alıcılar için geçerli olan etkenlerin kaynaklar içinde geçerliliğini savunmaktadır (Usluata, 1994: 29).

Tablo 3. Berlo Modeli

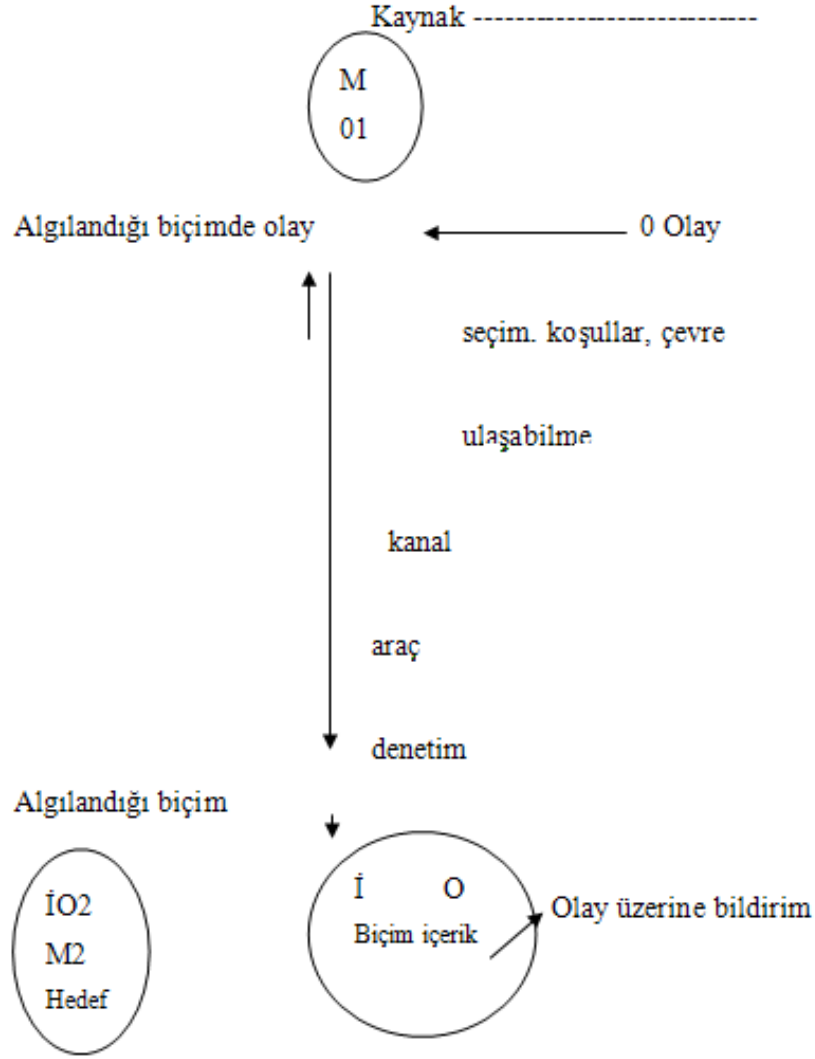
K	İ	K	A
Kaynak	İleti	Kaynak	Alıcı
İletişim Becerileri	Öğeler	Görme	İletişim Becerileri
Tavır	İçerik	Duyuma	Tavır
Bilgi	Yapı	Dokunma	Bilgi
Toplumsal Düzen	İşlem	Koklama	Toplumsal Düzen
Kültür		Tatma	Kültür

Kaynak: Usluata, 1994

Sürekli köyde eğitim gören bir çocuk o kültürü yaşamaktadır. Şehir merkezindeki bir okula geldiğinde zorlanmaktadır. Belki çocuk için cümleler değişmiştir ama orda önemli olan aldığı iletilerin kültürel olarak farklı olmasıdır. Anlam sözcüklerle değil, kişilerde aranmalıdır. Burada artık bilginin iletiminden çok, bilginin yorumu önemlidir.

2.1.7.7. Gerbner Modeli

Dilin gerçeklikle, düşünceyle ilişkisi temsil etmenin değişik biçimlerinin niteliği “biçimi” “içerikten” ayrı saymanın getireceği sorunlar modelin tartışma konuları arasındadır. Modelde medya aracılığında, kitle iletişiminde “objektifliğin, yansızlığın, tarafsızlığın” güçlüğü ve habercilikteki sorunlar belirtiliyor. Medyada birçok asılsız haber dolanmaktadır (Usluata, 1994: 29).



Kaynak: Usluata, 1994

Şekil 11: Gerbner Modeli

2.1.7.8. Becker Modeli

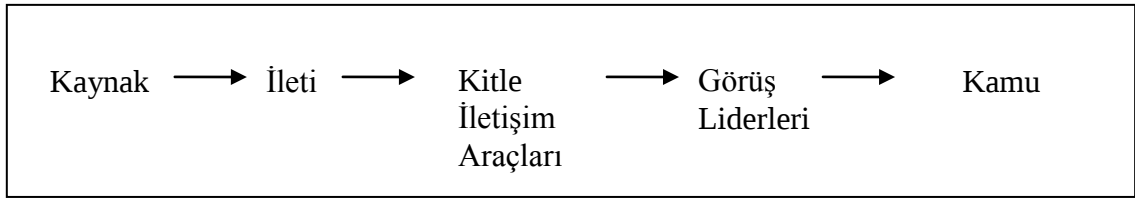
Becker, iletilerin tek başlarına varolmadığı varsayımından yola çıkarak iletişim süreci modeline mozaik kavramını getirmiştir. Model iletişim etkinliklerinin çeşitli toplumsal durumlardaki, önceki izlenimlerini, önceki konuşmaları yarı unutulmuş yorumları içeren, ileti öğeleri arasında bağlantı kurduğunu öngörmektedir; başka bir deyişle kaynak etkilerden oluşan mozaiktir (Usluata, 1994:30).

2.1.7.9. Katz ile Lazarsfeld Modeli

İletişimde tek aşamalı kuramın geçerliliğinden kuşkulanan siyaset bilimci Katz ile Lazarsfeld 1955 yılında kendi iletişim modellerini geliştirmişler; araştırmalarının

sonucuna dayandırarak, kitle iletişim araçlarında verilen bilginin hedef kişi ya da kişilerde beklenen etkiyi yapmadığını göstermek üzere iletişimin iki aşamalı akış kavramını sunmuşlardır.

Kitle iletişim araçlarının doğrudan etkisinin geçersizliğinin nedenlerini araştırırken Katz ile Lazarsfeld kişilerin yüz yüze ya da kişiler arası iletişimin daha çok etkilediğini, kararsız seçmenlerin de çevrelerdeki kişilerden etkilendiklerini saptamışlardır. “İki aşamalı akış” diye açıkladıkları kavramda “düşüncelerin, görüşlerin radyo ve basından liderlere, onlardan da nüfusun daha az etkili kesimine aktığı” savunulmaktadır. Yalıtılmış, edilgen toplumların kuramlarına karşın burada hedef kitlelerin alıcılıkta yanıt veren, tepki veren, etkileşim içindeki bireylerden oluştuğu savunulmaktadır.

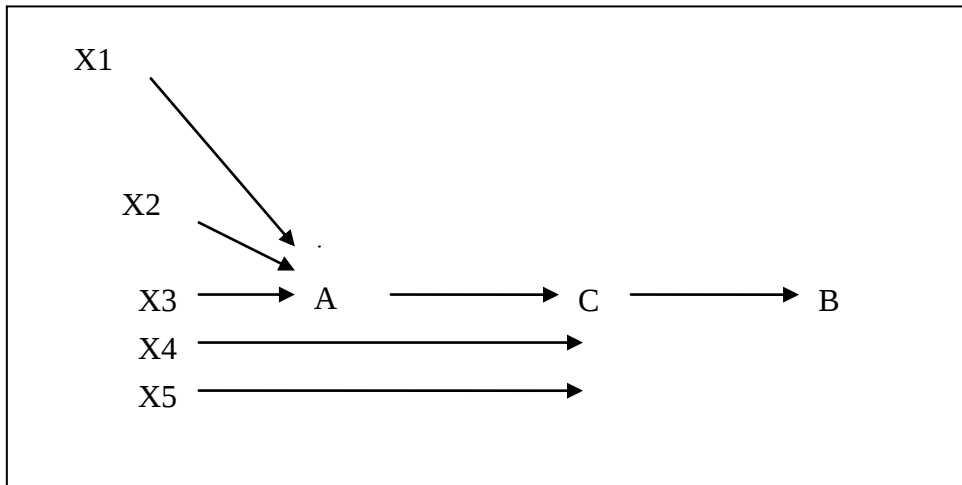


Kaynak: Usluata, 1994

Şekil 12: Katz ile Lazarsfeld Modeli

2.1.7.10. Westley-MacLean Modeli

Westley ve MacLean 1957 yılında iletişim sürecinin önemli bir özelliğini geliştirmişlerdir. Onların modelinde de iletişimin kaynaktan değil de bir dizi işaretler ya da olası iletilerle başladığı savunulmaktadır (Usluata, 1994:30).



Kaynak: Usluata, 1994

Şekil 13: Westley-MacLean Modeli

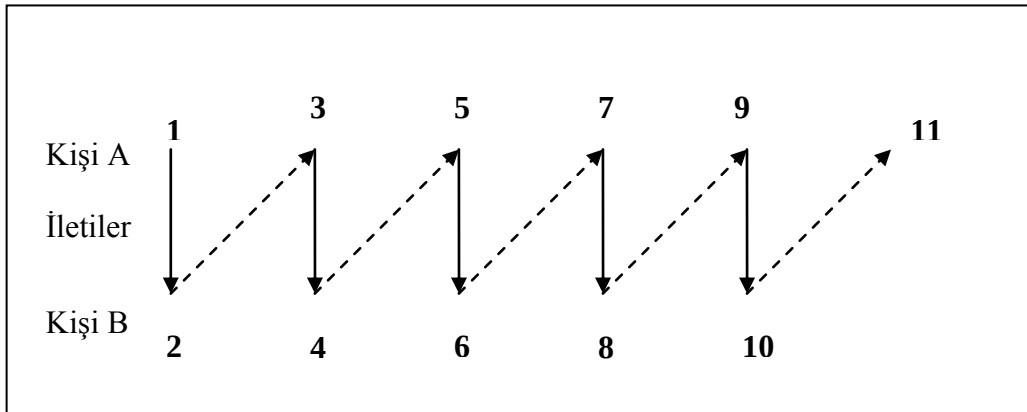
Westley-MacLean Modeli hem kitle iletişimi hem de kişilerarası iletişim için geçerlidir. Model geri beslenme ya da geri bildirim kavramının genişletmiştir. Modeldeki iletiler de kendiliğinden olagelen olaylara ya da çevredeki bir nesneye ilişkindir; sözgelimi, yangın, kaza, sessizlik, birisinin giyinişi vb ileti olabilmektedir.

2.1.7.11. Barlund Modeli

Barlund için iletişim hem anlamın evrimidir, hem de belirsizliğin azaltılmasını hedefler. Anlamı “alınan” değil de “yaratılan” diye vurgulayan Barlund, iletişim kuran bir kişinin çevresinde sınırsız sayıda anahtar işaretin, başlama işaretlerinin bulunduğunu savunmaktadır. Model bu işaretleri üç dizi ele almıştır: bunlar genel işaretler, özel işaretler ve davranış işaretleridir. Genel işaretler fiziksel dünyadan gelen, doğal kişilerce oluşturulan, yapay işaretleri içermektedir. Verilen model kişinin kendisiyle içsel iletişimini göstermektedir.

2.1.7.12. Watzlawick-Beavin-Jazckson Modeli

1967 yılında Paul Watzlawick, Janet Beavin ve Don Jackson psikiyatri çalışmalarının ve terapinin temelinde iletişimin genel görünümünü sunmuşlardır. Bu model iletişimin bireyler arasında ileti alışverişini içeren bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Usluata, 1994:30).



Kaynak: Usluata, 1994

Şekil 14: Watzlawick-Beavin-Jazckson Modeli

Modele göre iletişim birbiri ardına sırayla kaynak ve hedef işlevi gören bireyler arasında süre giden bir etkinliktir.

2.1.7.13. Andresch Modeli

Andresch çevresel etkenleri odaklayan iletişim modeli oluşturmuşlardır. Modelde öne sürülen görüşe göre kaynak iletiler oluşturup anlamlarını değerlendirirken sürekli çevre ile etkileşim içindedirler (Usluata, 1994:31).

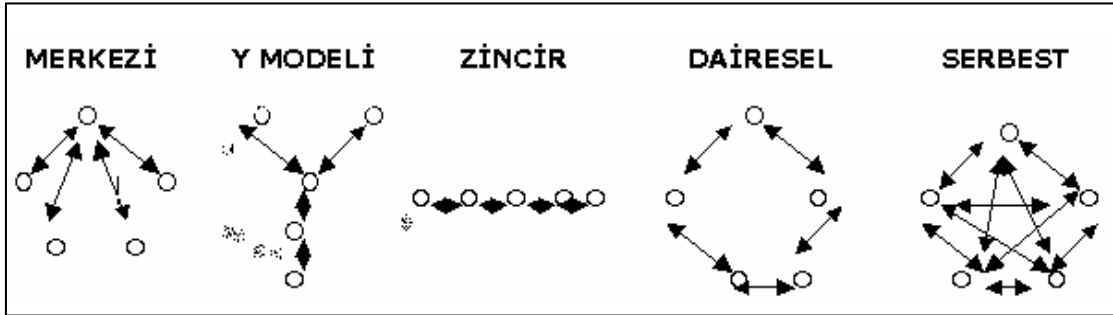
2.1.7.14. Rogers-Kincaid Modeli

Bu modelde iletişim ortak bir anlayışa varmak üzere bireylerin bilgi yaratma ve birbirleriyle paylaşma sürecidir. Süreç değiş-tokuş edilen bilgiye anlam vermeyi içermektedir. Modelde iletişim “daha sonra, daha sonra” diye süre gider (Usluata, 1994:31).

2.1.8. İLETİŞİM AĞLARI

Örgütsel iletişimde birden çok verici ve birden çok alıcı bulunmaktadır. Bu yüzden verici ve alıcıların karşılıklı iletişimi örgütte bir ağ oluşturmaktadır.

İletişim ağları geometrik yapısına göre 5 temel modelde olarak incelenmektedir. Bu modeller; salkım modeli, y modeli, çember modeli, zincir modeli ve serbest model şeklinde sıralanabilir:



Kaynak: www.dersimizkimya.com

Şekil 15: İletişim Ağları Modeli

2.1.8.1. Merkezi Model

Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel örgüt yapı ve felsefesinde sıkça görülen bir modeldir (www.dersimizkimya.com). Grubun bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına karşın, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır. Modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, kişisel tatmin yüksek ve iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir.

2.1.8.2. Y Modeli

Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, önderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hız çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise düşüktür. Merkezleşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, önderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008:56).

2.1.8.3. Çember Modeli

Grupta belirgin bir lider yoktur. Bireylerin herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur.

2.1.8.4. Zincir Modeli

Zincir modelinde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiğinden, grubun bazı üyeleri izole durumda kalabilir. Böylelikle iletişim işlevsel niteliğini yitirerek, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir model oluşur. Bu modelde; merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, önderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk derecesi yüksek değildir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 58).

2.1.8.5. Serbest Model

Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu bu model demokratik bir modeldir. Merkezileşme ve önderlik tatmin çok az, haberleşme kanalı sayısı ve kişisel ve grup tatmini çok yüksektir (Tutar, 2009: 45). Ancak, hız ve doğruluk derecesi bu modelde düşüktür.

İletişim modelleri günlük yaşantımızda kurduğumuz iletişimin formüle edilmiş halidir. Farkında olmadan bu modelleri sıklıkla kullanırız. Bu modeller birbirlerini merkezileşme derecesinde kapsar durumdadır. En merkeziyetçi model merkezi model ardından y modeli, çember modeli, zincir modeli ve en son serbest model gelmektedir. Modeller ilerledikçe ast- üst ilişkilerindeki mesafe azalmaktadır. Devlet kurumlarında merkezi model daha sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak sınıf ortamları gibi ortamlarda, yani eğitim kurumlarında serbest model kullanılması daha faydalı olacaktır. Öğrenci

merkezli eğitimin temelinde serbest model yer almalıdır. Sınıfta öğrencilerin kendi aralarındaki iletişimde ise çember modeli dikkati çekmektedir. Çünkü öğrencilerden biri iletişimi başlatır ve bu dalgalar halinde tüm sınıfa yayılır. Görüldüğü üzere modeller ile ilgili örnekleri çoğaltmak mümkündür.

2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

2.2.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Toplum, kültür, örgüt ve iletişim ayrılmaz bir şekilde karşılıklı olarak birbirlerine bağlıdırlar. Bireyler geniş sosyal yapılar olan ulusların, örgütlerin ve aynı zamanda bu ulus ve örgütler içerisinde yer alan bir grubun, yani belirli bir kültürün üyesidirler. Örgütler ve bireyler kültürel, tarihsel ve psikolojik geleneklere sahiptirler (Akbaş, 2008:10).

İki veya daha fazla insanın, saptamış oldukları ortak amaçlara ulaşma yolunda, gerek kendi çabalarını, gerek araç ve gereçleri belli bir düzenleme sürecinden geçirdikten sonra, meydana getirdikleri yapı örgüt olarak adlandırılmaktadır. Bu yönüyle örgüt, işleri, mevkileri, iş görenleri ve aralarındaki iletişim ve otorite ilişkilerini gösteren bir yapıdır, teknik ve sosyal faktörlerle ilgili bir düzenlemedir (Koçel, 1999:38).

Örgüt, *“belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenlemeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür”*. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler, topluluklar ve örgütler için iletişimin çok büyük bir önemi vardır. Örgütteki bireyler ve gruplar arasında gerçekleşmesi istenen etkileşimi temin eden unsur ise örgütsel iletişimdir (Onaran, 1987:66).

Bir örgütün kurulup yaşaması için, örgütü oluşturacak kişilerde bulunması gereken ve örgütün öznel koşulları başlığı altında toplanan koşullar şunlardır: Ortak amaç, amaca katkıda bulunma isteği, işbirliği isteği ve olanağı, iletişimde bulunabilme (Akdur, 2003:6).

2.2.1.1. Ortak Amaç:

İnsanların bir araya gelmeleri için her şeyden önce ortak bir amaçlarının bulunması gerekir. Bu ortak amaç ya da amaçlar:

- Örgütteki herkes tarafından anlaşılıp kabul görmeli,
- Gerçekleştirilebilir olmalı, hayali olmamalı,

- Örgütün maddi olanaklarıyla uyumlu ve bu olanaklarla gerçekleştirilebilir olmalı,
- Zamanla gelişen ve değişen topluma, koşullara ve olanaklara uyum sağlayabilecek özellikte olmalıdır.

2.2.1.2. Amaca Katkıda Bulunma İsteği:

İnsanların bir araya gelmesi yani örgütlenmesi için; yalnızca ortak amaçlara sahip olmaları ve bu amacı benimsemeleri yetmez. Bu gerekli; ancak yeterli değildir. Bunun yanında, bireylerin bu amaca kişisel katkıda bulunma isteklerinin de olması gerekir.

2.2.1.3. İşbirliği İsteği ve Olanakları:

Kişiler bir amacı benimseyip, onun gerçekleşmesine katkıda bulunmak isteyebilirler. Ancak, bu bireyler, diğer bazı öznel özelliklerinden dolayı (düşünce, inanç, değer yargıları vb), birbiriyle bir araya gelmek istemezlerse, işbirliği yapamaz ve örgüt oluşturamazlar. Aynı şekilde, insanların nesnel özellikleri (ekonomik olanaklar, mekân, eğitim vb) diğer insanlarla bir araya gelmesine imkân vermeyebilir. Her iki durumda da insanların birlikteliği; yani örgüt oluşamaz. Bir örgütün oluşabilmesi için, insanların birbiriyle işbirliği yapma isteği yanında, bu işbirliğine elverecek ve bir araya gelmelerini sağlayacak olanaklara da sahip olması gerekir.

2.2.1.4. İletişimde Bulunabilme

İlk üç koşula sahip bireylerin, bir araya gelerek bir örgüt kurabilmesi için; hem birbirinden haberdar olması hem de birbiri ile iletişimi sağlayacak olanaklara sahip olması gerekir (ortak; dil, değer yargıları, ölçüler, iletişim kanalları ve iletişim mekânı gibi). İletişim olanaklarına sahip olmayan insanların, bir araya gelerek bir örgüt oluşturmaları bir yana, birbirinden haberdar olması bile olanaksızdır.

Bir örgütün oluşabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için, yukarıda özetlenen, öznel koşulların yanı sıra, birtakım nesnel koşulların da yan yana gelmesi gerekir ki; bunlara örgütün alt yapısı da denir.

Bir örgüt için gerekli olan nesnel koşullar yani, alt yapı unsurları, beş başlık altında toplanır. Bunlara, İngilizce terimlerindeki baş harflerinden dolayı, kısaca 5M koşulu denir. Bu koşulların sonuncusu dört nesnel koşulun yönetimi olup, bir anlamda

öznel ya da nesnel koşulların tümünün yönetimi ile ilgili koşuldur. Bu nedenle de, örgütün nesnel koşullarını oluşturan öğeler, aslında dört başlık altında toplanabilir:

Men (insan gücü), Money (finansman, para), Material (malzeme), Machine (araç, gereç), Management (yönetim) Yukarıda sayılan ve özetlenen, öznel ve nesnel koşulların bir araya getirilmesi olayına örgütlenme denir (Akdur, 2003:7). Diğer bir anlatımla, örgütlenme; bir amacı gerçekleştirebilmek için gerekli olan öznel ve nesnel koşulların sağlanması, bir araya getirilmesi işidir. Bu koşulların hepsi bir araya getirilmeden, ne örgütlenme ve üretim ne de amacın gerçekleştirilmesi söz konusu olamaz.

2.2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN TANIMI

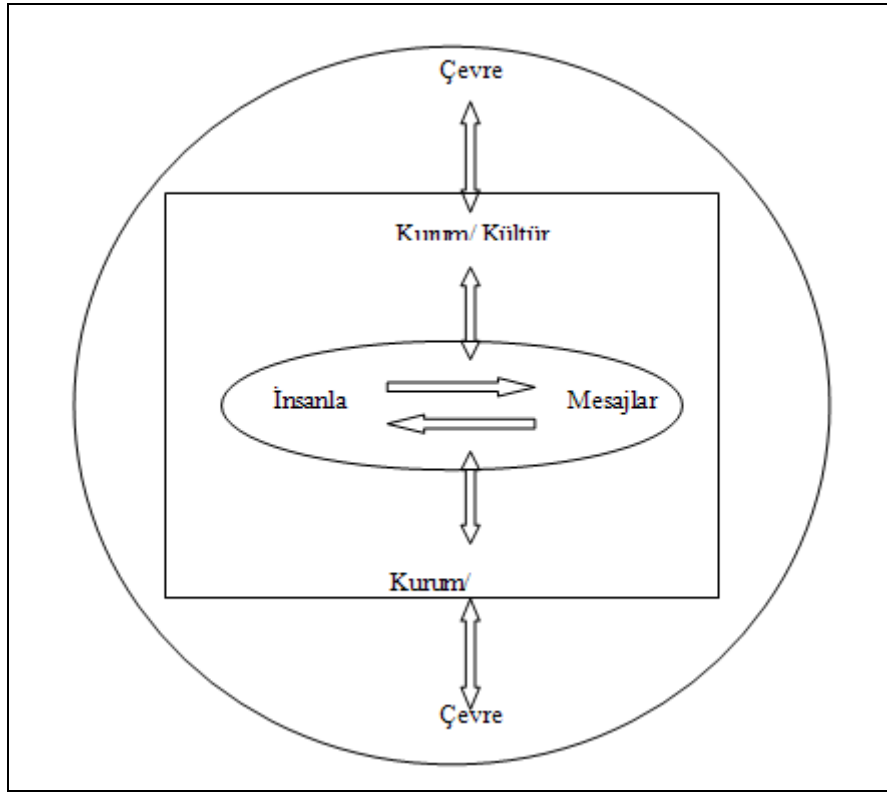
Örgütsel iletişim, örgütte olan, örgütle ilgili ve örgütün yaptığı iletişim demektir. Örgütte olan iletişim anlamında, örgütsel iletişim örgüt içi ilişkileri ima eder. Örgütün yaptığı iletişim anlamında örgütsel iletişim, birim olarak örgütün dışla yaptığı propaganda veya halkla ilişkileri içerir. Örgütle ilgili iletişim örgütü kapsayan her tür iletişimi içerir. Örgütsel iletişim kavramı örgüte ait tarihsel bağlam ve fonksiyonla gelen şimdiki üretim ilişkilerinin doğasını anlatır (Erdoğan, 2002:268). Örgütsel iletişim, kendi ayırt edici çalışmaları, pratik ve teorik konuları ile iletişimin önemli bir alt bölümüdür (Hogard & Ellis, 2006:174).

Örgüt kuramcıları, örgütün biçimsel yapısının iletişim sürecine etkisinin nasıl olduğu üzerine odaklanmışlar ve iletişimi örgütün yapısıyla ilgili bağımlı değişken olarak ele almışlardır. Buna karşıt olarak iletişim araştırmacıları, iletişimi bağımsız değişken olarak ele almışlar ve örgüt yapısını biçimlendirip etkileşim yaratan modellerin nasıl görüldüğünü anlamak için çabalamışlardır. Örgüt yapısı ve iletişimle ilgili olarak yapılan analizlere göre, örgüt yapısı örgütsel iletişimi biçimlendirmektedir (Durgun, 2006:55).

Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı, örgütsel ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve bu şekilde örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır (Gürgen, 1997:33). Bu tanımdan hareketle örgütlerde bireylerin ortak bir hedefe yönelmesi sürecinde hedefin örgütü oluşturan bireylere iyi bir şekilde anlatılması gerekmektedir. Bu süreç içerisinde iletişimin ne kadar önemli bir araç olduğu ve örgütsel iletişim unsurlarının mümkün olduğunca etkin kullanılmasının gerekliliğinin altının çizilmesi önemlidir.

Örgütler açısından iletişimi tanımlamak için, bir örgütün çeşitli kısımları ve çalışanları arasındaki bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım aktarımını, bu aktarma işlemindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj biçimini içermekte olduğunu ifade etmek gerekmektedir (Can vd, 2006:92).

Aynı şekilde Koçel (2003:530)'e göre örgütsel iletişim, bir örgütün çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım aktarmaları isinde kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve tekniği ile bu aktarmadaki çeşitli sistemleri (kanalları) ve yazılı sözlü sözsüz her türlü mesaj seklini içermektedir. Yeniçeri (2006:17) de bu konuyla ilintili olarak, iletişimin örgütlerde bilginin ortak paylaşımı anlamına geldiğini ve bir örgütte bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma ne kadar kolaysa sorunları çözmenin de o oranda kolaylaşacağını ifade etmektedir.



Kaynak: Gülnar, 2007

Şekil 16: Örgütsel İletişim Modeli

Gürüz ve Yaylacı (2004:51) da örgütsel iletişimin, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak biçimde birimlerin, bölümlerin çalışanların, uyum ve koordinasyon içersinde çalışmasını sağlayan bir sistem ve süreç olduğunu ifade ederek

örgütsel iletişimin önemini vurgulamaktadırlar. Bu sebeple örgütsel iletişimi geliştirmek için yapılması gerekenleri su şekilde ortaya koymak mümkündür (Vecchio, 2006:308-309):

- Alıcı tarafından anlaşılacak uygun dilin kullanılması
- Empatik iletişimin uygulanması
- Geri bildirimin teşvik edilmesi
- Güvene dayalı bir iklimin oluşturulması
- Uygun iletişim araçlarının kullanılması
- Etkili dinlemenin teşvik edilmesi

2.2.3. Örgütsel İletişimin Önemi

Örgütsel iletişim örgütlerin başarılarıyla eş anlam taşır (Jensen, 2003:1). Örgütlerde birleştirici, bütünleştirici bir rol oynar. İletişim örgütlerde birçok unsurla ilişkilidir. Jensen (2003:1) örgütsel iletişimle ilgili yapılan araştırmalarda ulaştığı bazı önemli sonuçları şu şekilde sıralanmaktadır (Jensen, 2003:1).

1. Açık iletişim, çalışanların örgütsel tatminiyle olumlu ilişkilidir,
2. Çalışanların örgütsel bağlılıklarında iletişimin rolü önemlidir,
3. İletişim, örgütsel değişim sürecinde kritik rol üstlenir; ast-üst arasındaki açık diyalog, değişim için gerekli olan yüksek düzeyde güvene yol açmaktadır.

Örgütsel iletişimin öneminin kanıtı olarak; kuruma hayat veren kan, kurumu bir arada tutan bir yapıştırıcı, örgütsel fonksiyonları pürüzsüzleştiren bir yağ, sistemi birbirine bağlayan bir ip, kurumun her tarafına yayılan bir güç olarak nitelendirilmektedir (Gülner, 2007:43). Örgütsel iletişimin etkin bir şekilde yapılması kurumların başarısına önemli katkılar sağlamaktadır. İletişim sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde bir araya getirmektir (Ada, 2007:544).

Örgütsel iletişim sürecinde gerek bireyleri ortak hedef konusunda bilgilendirmek, gerekse bahsedilen hedefin diğer bireyler tarafından da sahiplenilmesi adına iletişimi örgüt bünyesinde sağlıklı kılmak önemlidir. Bu doğrultuda Kovancı (2001) iletişimin örgüt içerisinde şansa bırakılamayacak kadar önemli bir olgu olduğunu vurgulayarak, örgüt içerisinde bir mesajın iletim kalitesinin o kurumun kalitesiyle doğru orantılı olduğunu ileri sürmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında bir örgütün tüm

bireylerinin birimlerinin bilgi, duygu ve düşünceyi paylaşımları iletişim konusunda örgüt içi ve örgüt dışı başarıyı doğrudan etkilemektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:53).

Örgütlerde bireylerin sürekli iletişim içersinde bulunması kaçınılmaz bir gerçektir. İletişim olmadan bir örgütte işlerin başlatılması, uyumlaştırılması ve sonlandırılması mümkün olamamaktadır (Can vd, 2006:92). Örgüt içersinde iletişimin güçlü olmaması, kişilerin ya da bölümlerin kurumlardan daha önemli sayılması, bilginin saklanması ve paylaşılmamasının bireyleri daha güçlü kılacağı gibi yanlış bir inanış bulunmaktadır. Özellikle küreselleşme, dünya çapında pazarlar, küresel şirket ve ürünler günümüz iş yaşamında önem kazanırken bu önem beraberinde büyük değişimleri de getirmektedir. Bu değişimlerle güncellenen ve artan bilgi birikiminin örgütte paylaşılması önem kazanmaktadır. İş dünyasında meydana gelen bu değişimler ayrıca yönetim kademelerinin azalması, iletişim ile bilginin eşdeğer bir olgu haline gelmesi ve özellikle hızlı iletişimin önem kazanması gibi durumları da beraberinde getirmektedir (Yamak, 1998:21-45). Bu sebeple örgütsel başarıya ulaşma adına, bilginin örgüt içersinde sağlıklı bir iletişim ağıyla tüm bireyler tarafından paylaşılması esas alınmalıdır.

2.2.4. Örgütsel İletişimin Amacı

Gürgen (2007:37) örgütsel iletişimin amaçlarını şöyle belirtmektedir:

- Örgütlerin hedeflerinin, politikalarının uygulanmasına dair bilgilerin örgütte çalışanlar tarafından bilinmesini sağlar. Böylelikle dedikodu ve söylentilerin engellenmesi sağlanmış olur.
- Örgüte gelecekte katılacak olanlar için; örgütün faaliyetlerinin, projelerinin, gelir ve giderlerinin duyurulması örgütün tanınmasını ve örgüte duyulan görevin artmasını sağlar.
- Örgütlerin yeni yönetim anlayışları ve getirmeyi düşündükleri yeni teknolojilere ilişkin bilgi vermek çalışanların uyum sürecine daha hızlı katılmalarını sağlayacaktır.
- Örgütün çeşitli bölümleri, birimleri ve yöneticileri örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgüte ilişkin, bilgileri artırılır.
- Örgütsel tutumların yönlendirilmesinde ve iş görenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda motive olmalarında da örgütsel iletişim önemli bir araçtır.

2.2.5. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları

İletişimin temel işlevleri; bilgilendirme, denetleme, yönlendirme, bilgi ve becerileri iletme, eğitme, duyguları dile getirme, toplumsal ilişki kurma, sorun çözüp kaygı azaltma, eğlendirme, uyarma, gerekli rolleri üstlenme olarak sıralanabilir (Tutar, 2009:164).

Örgütsel iletişimin önemli fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar örgüt için hayati önem taşımaktadır. Örgüt içi iletim fonksiyonları; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma ve birleştirme olmak üzere genel olarak 4 grupta toplanabilir (Gürgeç,2007:39).

2.2.5.1. Örgütsel İletişimin Bilgi Sağlama İşlevi

Bilgi alışverişi, iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilir. Bilgi, bireyin çevresi ile uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir. Diğer yandan, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, bir takım faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için, çalışanların neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri için de bilgiye gereksinim duyarlar.

2.2.5.2. Örgütsel İletişimin İkna Etme ve Etkileme İşlevi

İkna etme, insanın karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir. Etkileme ise, kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde, daha uzun sürede değiştirme girişimidir. İkna etmeye ilişkin iletişimin amacı açıkça ortaya konmasına karşın, etkileme, daha gizli ve uzun dönemde iletişim stratejisi izler.

2.2.5.3. Örgütsel İletişimin Emredici ve Öğretici İşlevi

Örgütlerde yöneticiler, astlarıyla yalnızca bilgi vermek için değil; neyi, nasıl yapacaklarını söylemek ve onlara yön vermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla da iletişim kurarlar. Astların, örgütsel amaçlar doğrultusunda performans göstermeleri için, eğitim gereksinimlerinin karşılanması gerekir. Eğitimin başarılı olması için, eğitici ve eğitilenler arasında olumlu bir iletişim kurulması gerekir.

2.2.5.4. Örgütsel İletişimin Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama İşlevi

İletişimin bir diğer işlevi de, birleştirme ve eşgüdüm sağlamadır. Kültürel olarak bir toplumsal sistem içerisinde yer alan kişilerin, karşılıklı ilişki ve bağlılığını

sürdürebilmeleri iletişim ile mümkündür. Bireylerin örgütsel amaçlar etrafında toplanmalarını sağlayan iletişim, aynı zamanda bireylerin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini korumada da önemli bir işleve sahiptir.

2.2.6. Etkili Örgütsel İletişimin Yararları

Etkili bir iletişim, her konuda olduğu gibi işletmeler söz konusu olduğunda da sayısız yarar sağlar. İyi yapılanmış, etkili bir örgütsel iletişimin sağlayacağı avantajlardan bir kaçışunlardır (Arısoy, 2007:22) :

1. Örgütsel politika ve kararların çalışanlara duyurulması ile örgüt birey bütünleşmesi sağlanır. Örgütün hedefleri, ücret sistemi, ödül-ceza sistemi, sosyal haklar, ilerleme olanakları vb. konularda üyelerin bilgilendirilmesi, örgütün tanınmasını sağlar.

2. Yönetim anlayışlarının değişmesi ya da uygulayacakları yeni teknolojiler hakkında örgütlerin üyelerine bilgi vermeleri, bu bireylerin yeni anlayışlara ve teknolojilere uyumlarını kolaylaştırır.

3. Çalışanlara ilişkin bilgilerin sürekli verilmesi, örgütte aile ortamının oluşmasını ve çalışanları ile örgütün bütünleşmesini sağlar.

4. Örgütün faaliyet alanına ilişkin mevzuatın üyelerine duyurulmasıyla oluşabilecek hatalar önlenir.

5. İyi bir iletişim, örgüte yönelik tutumların yönlendirilmesi ve çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda güdülenmesini sağlar.

6. İyi bir iletişimle örgüt, dış çevreye daha iyi tanıtılır.

7. Primler, ücret artışları, ikramiyeler, eğitim olanakları gibi çalışanları yakından ilgilendiren konularda yapılacak olan bilgilendirilmeler onların güdülenmelerini sağlar.

8. Örgütsel iletişim, örgütte çalışanları ve birimleri birbirine bağlayan temel alt sistemdir. Bu nedenle etkili bir iletişim, uyumlu ve koordineli çalışmayı sağlar (Solmuş, 2004: 22).

9. Örgütsel iletişim, örgütte kişi ve grupların örgütün ortak amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alış verişidir. Örgütte eylemlerin sürdürülmesi, yaratıcılığın artırılması, problem çözmenin sağlanması, iyi bir iletişimle sağlanabilir.

10. Örgütte ürün, hizmet, bilgi üretebilmek için üretmeye ve pazarlamaya yönelik görevlerin etkin şekilde koordine edilmesi ve bu görevde yer alan çalışanlar arasında iş ve fikir birliğinin sağlanması örgütsel iletişim ile gerçekleşir.

11. Örgütlerde iş analizleri sonucu ortaya çıkan görev tanımları ile çalışanların yapacakları belli olsa da aralarında uyumlu bir iletişim yoksa, amaçlara yönelik etkileşim olmayacaktır.

12. Etkin bir iletişim sistemi ile yöneticiler örgütün beceri ve kapasitesini etkin biçimde analiz edecek ve etkili kararlar alacaklardır.

13. Örgütlerde her takım üyesi görevinin gereği olarak bir rol üstlenir. Buna beklenen rol denilir. Diğer yandan her üye kendinden nasıl bir davranış beklenildiğine dair bir anlayışa, algıya sahiptir. Bu da algılanan roldür. Bir diğer rol ise gerçekte oynanan rol adı verilen ve üyenin gerçekten gösterdiği davranıştır. Bu 3 rol arasında önemli farklılıkların olmaması grup üyesinin herhangi çatışmaya düşmeden kendinden beklenen rolü oynamasını sağlar. İletişim, beklenen, algılanan ve gerçekte oynanan rollerin kişisel ve örgütsel çatışmaya yol açmayacak şekilde gerçekleşmesi için önemlidir.

2.2.7. Zayıf Örgütsel İletişimin Sakıncaları

Örgütsel iletişim örgütteki bütün öğelerin örgütsel amaçlar doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünlüğün gerçekleşmesine önemli katkıda bulunur. İletişim sistemindeki zayıflıklar ise, örgütteki bütün sistemlerin çalışmasını etkiler, örgüt bütünlüğünü bozar, örgütü amaçlarından uzaklaştırıp çeşitli sorunlara yol açar.

İletişim sisteminde belli düzeyde zayıflıkları olan bir örgütün karşılaşılabileceği olası sorunları, şu şekilde sıralayabiliriz (Arısoy, 2007: 23):

1. Emir ve yönergelerin yanlış anlaşılmasından doğan hatalar,
2. İşyerindeki kazalar,
3. Disiplin suçlarındaki artışlar,
4. Çalışanların işe olan ilgisizlikleri,
5. Nitelikli çalışan bulunmasındaki güçlükler,
6. İş gören devrinin yüksekliği,
7. Çalışanlar ile yöneticiler arasında karşılıklı saygı ve sevginin olmadığı gösteren belirtiler,
8. Kademe atlama olayları,
9. Verilen siparişlerin zamanında teslim edilememesi ya da üretilen mal, sunulan hizmet kalitesindeki düşmeler nedeniyle müşteri şikâyetlerindeki artışlar,

10. Yönetime gönderilen çalışma raporlarının formalite gereği hazırlanması ve yönetimin bu raporlardan amaca uygun olarak yararlanmaması,

11. Yöneticilerin örgütte ortaya çıkan sorunları iş işten geçtikten sonra öğrenmesi,

12. Örgütte sık sık, çalışanları rahatsız edecek nitelikte söylentilerin çıkması,

13. Çalışanların yöneticilerle görüşme konusundaki isteksizlikleri,

14. Bir astın, birden fazla üstten emir alması,

15. Üst düzey yöneticilerin en alt düzeydeki teknik işlerle ilgilenmesi,

16. Çalışanlara en yakın âmirin ceza ve ödül verme gücünün yok denecek kadar az olması,

17. Çalışanların aldıkları emirlerle ilgili olarak sık sık soru sorması,

2.2.8. İletişimin Sağlıklı Olması İçin Dikkate Alınması Gereken Bazı İlkeler

İletişimin sağlıklı olabilmesi için bir dizi ilke vardır. Bu ilkelere dayanarak iletişim kurabilmek, iletişimde büyük fark yaratabilmektedir. Zira bu ilkeler içtenlikle inanarak davranıldığında iletişim becerilerinin bir kısmı kendiliğinden uygulanmaya başlanabilmektedir. Korkut (2009:214) bu ilkeleri şöyle belirtmektedir:

➤ Bireysel ayrılıklar vardır. Tüm insanlar fiziksel nitelikler, yetenekler, düşünceler, renkler, seçimler, istekler, beklentiler, davranışlar vb açısından birbirlerinden farklıdır. Dolayısıyla herkesi aynı özelliklere sahipmiş gibi ele almak iletişimi baştan bozmaktadır.

➤ İlişkilerde gönüllülük esastır. Herhangi bir ilişkiye ya da işe gönülsüz başlamak o ilişkiyi ya da işi hakkınca yürütememeye neden olmaktadır. Bu nedenle kişileri bir işe zorlamak fayda sağlamamaktadır.

➤ Her birey karar verebilme gücüne ve hakkına sahiptir. İletişim kurulan kişilerin kararlarına müdahale edildiğinde bu ilke çiğnenmiş olur, profesyonel ilişkilerde de karar danışan kişilere bırakılır.

➤ Tüm insanlar saygıdeğerdir. Herkesi sevmesek de, bu onlara saygısız davranmamızı gerektirmez. İnsanların bizden farklı olmalarını benimsemekle ilgili olan bu ilkeye uyulabildiğinde hoşgörüde beraberinde gelmektedir.

➤ Gizlilik kişi kendine ya da başkasına zarar vermediği sürece korunmalıdır. Daha çok sırlarımızı tutan kişilerle birlikte olmayı yeğlediğimizi dikkate aldığımızda gizlilik ilkesinin önemi daha net anlaşılabilmektedir. İlişkide olup bitenlere saygı

duyarak başkalarına aktarmamaya dayalı olan bu ilkenin kişi kendine ya da başkalarına zarar vermeye niyetlenmediği, kalkışmadığı sürece korunması iletişimi zenginleştiricidir.

2.2.9. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KANALLARI VE İLETİŞİM AĞLARI

Bütün toplumsal etkileşimler iletişimi içerir. Etkileşimin olmadığı yerlerde örgütler olmayacağından iletişimin bir örgütün can damarı olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Temel olarak, örgütlerde iki türlü iletişim kanalından söz edilebilir. Bunlar;

1. Biçimsel İletişim Kanalları
2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları şeklinde sıralanabilir

2.2.9.1. Biçimsel İletişim Kanalları

Biçimsel iletişim, örgütün hiyerarşik yapısıyla ilgili, önceden planlanmış bir süreçtir. Buradaki kanallar açık ve belirgindir. Örgütün şemaları ile belirlenir.

Biçimsel iletişim sistemi, biçimsel örgüt yapısına bağlı olarak ortaya çıkan iletişim ilişkilerini ve kanallarını içerir. Bu kanallar, örgüt içindeki ve örgütle çevresi arasındaki bilgi ve mesaj alış verişini sağlamak üzere, örgütlenme sürecinde belirlenmiştir.

Genel olarak, örgüt şemasındaki dikey ve yatay hatlar biçimsel iletişim kanallarını gösterir. Ancak örgüt şeması, biçimsel örgütü tam olarak göstermediği gibi, tüm biçimsel iletişim ilişkilerini ve kanallarını da içermez.

Örgütteki hiyerarşik yetki yapısı ile ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, örgüt içindeki ve örgütle çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları gösterir. Örgüt şemalarına baktığımızda kimin kiminle iletişimde bulunacağını hemen anlarız. Karar verme, eşgüdüm ve diğer yönetsel işlevlerin etkili olması isteniyorsa bu kanalların, bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verecek biçimde açık ve belirgin olması gerekir.

Biçimsel örgüt yapısında gerçekleşen iletişim biçiminin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Can ve diğerleri, 2006: 349):

1. Biçimsel iletişim kurumsal bir nitelik taşıdığından biçimsel örgütün temelini makamlar, roller ve kurallar oluşturmaktadır.
2. Örgütsel davranışı oluşturan örgüt yapısı çerçevesinde uyum ve düzen sağlanmaktadır.

3. Biçimsel örgüt yapısında kaynak ve alıcı arasındaki uzaklık iletişimin bozulması ve gecikmesine neden olmaktadır.

4. Biçimsel örgüt yapısı çalışanların yöneticiyle kurdukları iletişimi farklılaştırabilmektedir. Bu bağlamda her çalışanın yöneticiyle kurduğu iletişim eşit miktarda olamamaktadır.

Organizasyon içindeki ve organizasyonun çevresi ile bilgi akışını sağlayan kanalları ifade eder. Ayrıca biçimsel iletişim sistemi, iletişim kanallarının düzene sokulması için bazı kısıtlamaların getirilmesini gerektirir. Örgütlerde biçimsel iletişim 3 yönde hareket eder. Bunlar;

1. Dikey İletişim Kanalları,
2. Yatay İletişim Kanalları ve
3. Çapraz İletişim Kanalları şeklinde sıralanabilir.

2.2.9.1.1. Dikey İletişim Kanalları

Dikey iletişim, örgütlerde üst kademeler ile alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişimdir.

Dikey iletişimde yöneticiler astlarına işle ilgili açıklamaları, emir ve talimatları; örgütsel süreç ve uygulamalarla ilgili bilgileri iletir. Astlar da, kendileriyle, iş arkadaşlarıyla, örgütsel uygulamalarla ve yaptıkları işlerle ilgili bilgileri üstlerine ulaştırırlar (Tepe, 2004: 17).

Mesajın akış yönüne bağlı olarak dikey iletişim kanalları yukarıdan-aşağıya ve aşağıdan-yukarıya doğru iki şekilde gerçekleşmektedir.

2.2.9.1.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey İletişim Kanalları

Organizasyonun hiyerarşik yapısı içerisinde genel müdürden başlayıp, emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanan iletişimdir (Can, 1999: 349).

Bu iletişim kanalında ulaştırılan mesajlar şöyle sıralanabilir.

1. Politikalar, usuller, kurallar ve iş çizelgelerini de içeren emirler
2. Bilgi talepleri
3. Belli bir konuda grup birliği sağlayacak bilgileridir.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim genellikle yazılı olmalı, yalın bir dille kaleme alınmalı ve yalnızca gerekli notları içermelidir. Kavram karmaşası yaratılmamalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın hiyerarşik yapısı incelendiğinde yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim kanalı olduğu görülür.

2.2.9.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey İletişim Kanalları

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde; astların gerekli bilgileri üstlere verme aracı olmaktadır. Yukarı doğru iletişim genellikle astların verdiği rapor ve tepkilerden oluşur (Akbaş, 2008: 15).

Mesajların hiyerarşik yapıda alt pozisyonlardan daha üst pozisyonlara gönderilmesidir. Bu durum yöneticilere bireylerin, takımların ve şirket içi ünitelerin performansları hakkında bilgi verir. Herhangi bir aksaklık olduğunda yöneticiler gerekli düzenlemeleri yapabilirler (Tuna, 2008: 44).

Yukarı doğru iletişimin en büyük işlevlerinden biri yöneticinin çalışanların örgüt politikaları hakkında neler düşündüklerini öğrenmesine imkân tanıyan bir geribildirim imkânı sunmasıdır. Bu sebeple örgüt içerisinde bilginin filtrelenmeden iletileceği bilgi kanallarına yönelik olarak çalışanların gerçek mesajları iletmeleri teşvik edilmelidir. Bu şekilde alınan geri bildirimlere göre gelecek yapılandırılır. Örneğin; okullarda uygulanacak yeni ilköğretim müfredatı çeşitli pilot okullarda uygulandı. Alınan dönütlere göre bakanlık müfredatı yeniden şekillendirdi.

Williams ve Eggland (1991: 60-61)'e göre yukarı doğru iletişimde ortaya konulan mesajlar; verilen görevlerle ilgili durum raporları, karar alma ve sorunları çözme durumunda yardım talepleri, örgüt geliştirme ile ilgili öneriler, mesai programındaki değişimler, yıllık izinlerle ilgili sürekli karşılaşılan istekler ve örgüt ile ilgili duygular şeklinde ortaya konulmaktadır. Burada geçen duygular şu şekilde verilmektedir (Aktaran, Akat vd, 1997: 297):

1. İşle ilgili duygular (çalışma saatlerinin rasyonelliği, kullanılan araç ve gereçlerin sağlamlığı ve güvenilirliği).

2. Yönetici ile ilgili duygular (çalışanların takdir edilmesi, işgörenin kişisel sorunlarıyla ilgilenilmesi).

3. İşletme ile ilgili duygular (olası değişiklikler hakkında işgörene bilgi verilmesi, işgörenin terfi etme şansı, şirket politikalarının adil olup olmadığı).

2.2.9.1.2. Yatay İletişim Kanalları

Bir örgütün düzenli olarak işleyişini sağlamak için aynı düzeyde bulunan bölümler arasında da iyi ilişkilerin kurulması gerekir. Bu nedenle her şeyden önce, örgütsel amaçlara ulaşmada bölümler arası ilişkilerin nasıl olacağı belirlenmelidir (Gürgen, 1997:73).

Yatay iletişim, aynı kademedeki yöneticilerin ortaklaşa bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan, bir başka deyişle, üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak, kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları durumunda gerçekleşen örgütsel bir iletişim biçimidir (Sabuncuoğlu, 1984: 111).

Örgütlerde yatay iletişim şekilleri ile hiyerarşi kanalları dolaştırılmadan ve iletişim kanallarına yüklenilmeden karar verme işlemlerinin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Problemi üst noktalara iletmek yerine yöneticiler kendi seviyelerindeki diğer yöneticilerle bağlantı kurarak işbirliği yaparlar (Arısoy, 2007: 26).

Yatay iletişim çalışanlar arasındaki işbirliğini artırır. Çalışanların daha verimli çalışmalarını, kaliteli ürün üretmelerini ya da, kaliteli hizmet sunmalarını ve kişisel gelişmelerini sağlar. Birinci sınıfı okutan iki öğretmen sınıflarında yaşanan problemleri müdüre iletmeden görüş alış-verişinde bulunarak çözebilirler. Yatay iletişim kanalı ayrıca samimiyeti de doğurmakta ve okulda bir kültürün oluşmasını sağlamaktadır.

Aynı örgütsel düzeydeki kişi ve bireyler arasındaki iletişimdir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler için de ve arasında faaliyetlerin etkinliğini ve uyumunu sağlamaktır. Özellikle modern ve büyük örgütlerde aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, biriler arası eşgüdümün önemini artırmaktadır. Bununla birlikte eşgüdüm yönünden bu derece önemli olan yatay iletişimin gerçekleşmesini engelleyen çeşitli etmenler vardır. Akbaş (2008: 16) bu etmenleri şöyle sıralamaktadır:

1. Uzmanlaşma yatay iletişime olumsuz etkide bulunur,
2. Örgütlerde aynı düzeydeki bölüm ve birimler arasında doğal rekabet vardır.

2.2.9.1.3. Çapraz İletişim Kanalları

Örgüt hiyerarşisinde farklı düzeydeki bölümlerin basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim çapraz iletişim olarak adlandırılmaktadır. Bu tarz iletişimde bir bölümden çalışanlar kendi bölümü dışındaki diğer bölümlerden ast ve üst kademedekilerle ilişki kurma imkânına sahiptirler (Genç, 2005: 332).

Okullarda yöneticiler öğretmenleriyle genel olarak bu kanalı kullanmamaktadır. Devlet kurumlarında genelde bu kanal pek kullanılmamaktadır. Özel şirketler daha yoğun kullanmaktadır. Örneğin çok acil bir durum olduğunda yönetici çalışanlarıyla direk iletişime geçer.

Çapraz iletişim, olağanüstü durumlarda kullanılabileceği gibi olağan durumlarda da kullanılabilir. Sadece bilgi alış verişi amacını taşıyorsa sorun yaratmaz. Ancak yönetici, başka departmandaki çalışana emir veriyorsa örgütsel düzensizliğe yol açar.

Biçimsel iletişim "*yukarıdan-aşağıya*", "*aşağıdan-yukarıya*" ve "*yatay*" biçimde olmak üzere gelişmesinin yanı sıra, bazı durumlarda iletilen bilginin (mesajın) niteliğine göre çapraz bir yol izlediği de görülür. Örneğin, bir örgütün üretiminden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda emir-komuta zincirinin dışına çıkarak çalışan bir mühendisin bilgisine başvurabilir. Bu şekilde "çapraz iletişim" gerçekleşmiş olur.

2.2.9.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Organizasyonlarda biçimsel iletişimin yanı sıra, biçimsel olmayan iletişimde söz konusudur. Biçimsel olmayan iletişim sistemi, örgüt üyeleri arasındaki biçimsel iletişim yapısının dışında oluşan, biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan, bireylerin doğal gereksinimleri sonucunda ortaya çıkan iletişimi kapsar. Örgütün iletişim gereksinmesinin karşılanabilmesi, genellikle iletişimin resmi kurallarla belirlenen biçimsel kanallarının dışına taşmasını gerektirir.

Örgütlerde biçimsel yapının yeterli olmayışı biçimsel olmayan iletişim kanallarının artmasına neden olabilmektedir. Buna en iyi örnek bilginin biçimsel olmayan kaynaklardan çıkarak içsel bilgi kanalları aracılığıyla yayıldığı söylenti ve dedikodudur. Birçok araştırma çalışanların en sık olarak başvurduğu bilgi kaynağı olarak söylentiye işaret etmektedir. Resmi kanallarla çalışanlara ulaşması beklenen mesajlar günler sürebilirken resmi olmayan söylenti yoluyla mesajın ulaşması daha kısa sürede gerçekleşebilmektedir (Boone ve Kurtz, 2003: 380-381). Bu noktada söylenti, bir kişinin örgütte bir kaynaktan elde ettiği bilgiyi veya haberi kendi kişisel amaçlarına göre değiştirerek iletmesi olayına verilen addır. Dedikodu ise bir haberin örgüt içerisinde doğru veya yanlış olarak yayılması durumudur (Akat vd, 1997).

Biçimsel olmayan iletişimin diğer bir deyişle doğal iletişimin kişilerarası ilişkilerin doğal sonucu olarak ortaya çıktığından, belli bir planı ve amacı bulunmamaktadır.

İnsanların birlikte yaşamakta oldukları her yerde biçimsel iletişim kanalları ne kadar iyi işlerse işlesin, arkadaşlık, ilgiler ve görev durumları gibi ortak noktaları paylaşmaktan doğan biçimsel olmayan iletişim sistemi mutlaka olacaktır.

2.2.10. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel iletişim örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan grupları arasında kurulan iletişimidir. Bazı durumlarda iletişim faktörleri gerekli özelliğe sahip olduğu halde, etkin iletişim sağlanamaz. Bunun nedeni, kişilerin psikolojik durumları veya çevresel olumsuzluklardır. İletişim engelleri, genellikle kaynak ve hedef arasındaki psikolojik uyumun sağlanamamasından veya bu uyumun sağlanması için gereken geri bildirimin yanlış değerlendirilmesinden oluşmaktadır (Erdoğan, 1998:203).

2.2.10.1. Kişisel Faktörler

İletişim sürecini etkileyen faktörlerden birisi kişisel faktörlerdir. Hem iletilen hem de alıcı açısından mesajın oluşturulması ve geribildirim kişilerin sahip oldukları özelliklerle direkt ilgilidir. Kişilerin içinde bulundukları ortam, alışkanlıkları, zevkleri, inançları mesajı anlamlandırmada çok etkilidirler.

2.2.10.2. Kültürel Faktörler

İletişimde kullanılan semboller ve dil bireyin bilgi birikimine ve kültürel yapısına bağlıdır. Farklı kültürlerden gelen kişilerin vermiş olduğu iletiler alıcı tarafından, kaynağın ifade etmek istediği şekilde algılanamayabilir. Bu nedenle kültürel farklılıklar iletişimin etkinliğinde sorunlar ve bozulmalar meydana getirebilir.

2.2.10.3. Fiziksel Faktörler

İletişim süreci içerisinde iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine engel olabilecek bazı olumsuzluklar meydana gelebilir. Mesela, yüz yüze iletişimde gürültü bir engel olabilirken, telefon görüşmelerinde hatlarda yaşanabilecek bir sıkıntı engel olarak ortaya çıkabilir.

2.2.10.4. Semantik Faktörler

Dil iletişim araçları içinde en önemli olanıdır. Ancak bir dilin içerdiği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdığını ve bu anlamların birbirleriyle hiç ilgisi olmayan hususlar olduğunu ifade edebiliriz. Örneğin göndericinin bir kelimeye verdiği anlam ile alıcının bu kelimeye verdiği anlam farklı olabilir. Telefon görüşmelerde duygu ses ve tonlamalarla vurgulanabilir ancak internet görüşmelerinde sorunlar çıkabilir.

2.2.10.5. Statü Farkı

Statü bir toplumsal sistem içinde bireyin elde ettiği yerdir. Bu yer insana toplumun diğer üyeleri tarafından verilmiştir. Örgütlerde statü, yöneticilerle astlar arasındaki iletişimde engelleyici bir unsur olabileceği gibi destekleyici bir unsur da olabilir. Grupta basamaksal yapının varlığı ve yükselme umudunun çok sınırlı olması, iletişimi oldukça engellemektedir. Böyle bir örgütsel ortam, bireylerin başkalarının gözünde statülerini azaltacak ya da yüksek statülü bir kimseye kendilerini yetersiz gösterecek bilgileri saklama ya da ayıklama eğilimi göstermelerine neden olmaktadır. Ayrıca, basamaksal yapı iletişimin geri bildirimiyle ilgili olarak da farklı davranışlara yol açmaktadır. Böyle bir örgütsel yapıda, astlar haklı olsalar da yüksek statülü kişileri, eleştirmekten kaçınırlar. Yüksek statülü üyeler ise kendi düzeylerinde bulunanlardan çok, alt kademedeki üyeleri eleştirirler.

2.2.10.6. Hedefin, Motivasyon Ve İlgi Eksikliğinden Kaynaklanan Faktörler

Kaynaktan iletilen mesajın anlaşılıp etkili bir geribildirim gerçekleşmesi için mesaja motive olmak en önemli faktörlerden biridir. Bazen hedef dinleriz ya da dinliyormuş gibi görünürüz fakat aslında ona motive olmadığımızdan çok şey anlayamayabiliriz. Bu ise iletişimi engelleyen bir faktör olarak karşımıza çıkabilir.

2.2.10.7. Fazla Bilgi Yüklenmesi

İletişimin başlıca engellerinden biri de, kişilerin çok fazla bilgiyle yüklü olmalarından dolayı, hangi bilgiye tepki vermenin gerekli olacağını kestirememeleridir. Kişinin (alıcının) belli bir kapasitesi vardır, bu kapasite aşılsa iletişim amacına ulaşamaz.

2.2.10.8. Güvensizlik

Güven ortamının olmadığı bir örgüte aktarılan bilgilerin güvenilirliğinden emin olunamadığı için dolayısıyla sağlıklı bir iletişimden de söz edilemez. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bile güven en üst sıralarda yer almaktadır. Güven ortamının olmadığı kurumlarda kaos kaçınılmaz bir durumdur.

2.2.10.9. Örgütsel Faktörler

Örgüt yapısı başlangıçta görev ve mevkilerin birbirleriyle ilişkilerini gösteren bir tablodur. Örgütsel yapıyı geliştirme ve onu yeni stratejilere uygunlaştırmanın önemli nedenlerinden biri de, birbirinden ayrı olan ve farklı görev ve işlevler yüklenmiş bulunan örgütün bölümleri arasında uygun bir iletişim sistemi oluşturma konusudur.

2.3. EĞİTİMDE İLETİŞİM KAVRAMI

Örgütsel iletişim için söylenenler, genel olarak eğitim örgütleri için de geçerlidir. Ayrıca eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insan olduğundan, diğer örgütlere göre eğitim örgütlerinde iletişim daha da önem taşımaktadır. Yöneticilerin, öğretim elemanlarının ve diğer çalışanların, öğrencilerin ve velilerin birbirlerine karşı eylemleri, sözlü anlatıma dönüşsün ya da dönüşmesin, bir yanıyla ya da tümüyle iletişimsel eylemlerdir (Bolat, 1996:75).

Eğitim temelde bir iletişim etkinliğidir. Öğrenmenin, iletişimin gerçekleşmesi sonucunda alıcının davranışında bir değişikliğin oluşması olduğunu belirten Çilenti (1988:2) öğrenmenin iletişimden ayrı düşünülmemeyeceğini, iyi bir öğrenmenin, iyi bir iletişim ürünü olduğunu öne sürmektedir. Bu bakımdan, yöneticilerin başarısı ile astlarla kurdukları iletişimin niteliği arasında doğru bir orantı kurmak yanlış olmaz.

Okullarda başlı başına bir iletişim etkinliği olan eğitimin sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi, özellikle öğretim elemanlarıyla öğrenciler, diğer boyutta yöneticiler ve diğer çalışanlar arasındaki iletişimin gerçekleşmesini gerektirir. Bu yüzden, okulda işbirliğinin gerçekleşebilmesi için gereken iletişimin sağlanmasının engelleri varsa, bunların saptanması ve ortadan kaldırılması gerekir. Çünkü yöneticiler, öğretim elemanları ve diğer çalışanlar arasında, birbirlerine karşı davranışlarından, kullandıkları dilden, sahip bulundukları statüden kaynaklanan iletişim engelleri bulunabilir.

2.3.1. Eğitim Kurumlarında Örgütsel İletişim

Bireye demokratik bir davranış, özgür ve bilimsel düşünme gücü, eleştirici, yaratıcı, üretken, hoşgörülü ve çok boyutlu düşünebilme yeterlikleri kazandırabilme, eğitim sisteminin örgütsel ve yönetsel yapısı ile amacına bağlıdır. Aileden sonra bireye yeni davranışlar kazandırma ve olumsuz davranışlarını düzeltme görevini üstlenen birinci eğitim kademesi ilköğretimdir. Bu nedenle ilköğretim, bireyin toplumsallaşmasında en önemli rol sahiptir. Bir ilkokul içerisindeki yönetici-öğretmen iletişiminin niteliği, okul amaçlarının gerçekleştirilme derecesi ile öğretmen-öğrenci iletişimini doğrudan veya dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Bir örgütte, farklı gruplar arasındaki iletişimi, örgütün genel iletişim yapısından soyutlamak olası değildir. Eğitim örgütünde, demokratik bir hava yaratabilme ve amaçları en etkili bir biçimde gerçekleştirebilme, yönetici-öğretmen ve buna bağlı olarak yönetici-öğretmen iletişimine yani çift yönlü iletişime bağlıdır (Celep, 1992:301-316) .

Açık bir sistem olan eğitim örgütünün girdisi ve çıktısı insan olduğundan, diğer örgütlere göre eğitim örgütlerinde iletişim daha da önem taşımaktadır. İletişim insan örgütünün kan dolaşımıdır. Eğitim örgütlerinin başarılı olmasında iletişim süreci çok önemlidir. Eğitim örgütleri amaçlarını gerçekleştirebilmek ve işleyişini sağlamak için yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve velilerin birbirlerine karşı eylemleri, sözlü anlatıma dönüşün ya da dönüşmesin, bir yanıyla ya da tümüyle iletişimsel eylemlerdir. Eğitim örgütündeki bireylerin birbirleriyle olan iletişim boyutu amaçlara ulaşmada büyük bir önem taşımaktadır (Güçlü, 2000:61-66).

Eğitim örgütünü diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliklerden biriside tüm personelin mesleki bilgi ve beceriye sahip olmasıdır (Bursalıoğlu, 2000:51). İlköğretim düzeyinde de bu geçerlidir. Bu nedenle aynı meslekte gelen bireylerin karşılıklı iletişimde bulunmaları daha kolay olmaktadır. Çünkü vericiye alıcının aynı bilgi ve beceriye sahip olması, verilen bir emrin veya bilginin daha doğru biçimde algılanmasına olanak sağlar. Diğer taraftan bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe beklentisi de yükselir (Onaran, 1975:145). Yani, yüksek bir eğitime sahip olan bir bireyin sorumluluk üstlenme ve gereksinimlerini karşılamak isteği artar. İlköğretimlerdeki öğretmenlerin büyük bir bölümünün en azından lise düzeyinin üstünde bir eğitime sahip olmaları nedeniyle, iletişim sürecinde gereksinimlerine yönelik istek ve önerilerini yöneticiye iletme beklentisini taşırlar. Sağlıklı bir iletişim ortamı için sorumlulukların verici ve alıcı arasında eşit olarak paylaşılması gerektiğinden, en doğru çözüm yolunun ne olduğu

konusuna tek tarafın beklentisine göre davranılmamalıdır (Ergüden, 1989:71). Follet'e göre iyi bir yönetici, personelde birinin emrinde çalışma duygusu yerine, birisiyle birlikte çalışma duygusu yaratan kimsedir (Akt, Bursalıoğlu, 2000:53). Bunu sağlamanın en koşullarından birisi de personel ile işbirliği yaparak aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimin gelişmesine olanak sağlamaktır.

İletişimde vericinin alıcıyı etkilemesi söz konusu olduğundan, çift yönlü iletişimle yönetici ve öğretmen karşılıklı olarak birbirini etkilerler. Bu ise belli ölçüde de olsa yöneticinin alacağı kararlarda öğretmen görüşlerini de dikkate alması söz konusu olabilir.

Yöneticinin personel ile kuracağı iletişimin etki derecesi; personelin gereksinim duyduğu bilgileri personele iletme, olumlu bir iletişim geliştirme, başkalarının güvenini kazanma yeteneğine bağlıdır. Bir eğitim yöneticisinin öğretmen ve diğer personeli etkileme derecesi; öğretmen veya diğer personelin düşünceleri hakkında bilgi sahibi olmasına ve davranışları kestirebilmesine dayanır (Bursalıoğlu, 2000:54).

“İlköğretimlerde okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur” (MEB, 2003) denilmektedir. Görev özeti incelendiğinde katı bir hiyerarşik yapılanma dikkat çekmektedir. Yönetici, konulan kuralların dışına çıkamamakta, sisteme katkı anlamında, bölge ve yöre koşullarına uygun girişimlerde fazla bulunamamaktadır.

Bir yöneticide bulunması gereken yeterlikte birisi de insani ilişkileri yeterliliğidir (Eren,1984:371). Bu yeterlilik eğitim yöneticileri için daha da önemlidir. Çünkü eğitim örgütü açık sistem özelliğine sahip olduğundan, eğitim yöneticisi, örgüt içindeki personelin yanı sıra, örgüt dışındaki farklı grupları ile çok iyi ilişki kurmak zorundadır. Özdayı'nın yaptığı bir araştırmada; resmi lise yöneticilerinin özel lise yöneticilerine göre daha alt düzeyde insan ilişkileri yeterliliğine sahip olduğu, resmi okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim kurmada yetersiz oldukları ortaya çıkmıştır (EAGM, 1991:6).

Eğitim örgütündeki iletişim, iç ve dış iletişim olmak üzere iki grupta incelemek olasıdır. Okul içi iletişim; yönetici-öğretmen, öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci, okul dışı iletişim ise okul-çevre iletişim olarak belirtilebilir.

Yönetici-öğretmen iletişimin niteliği, diğer iletişimlerin gelişmesini ve yapısını önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan bir araştırmada; personel-yönetici iletişiminin, personelin yöneticisi ile olan toplumsal ilişkilerinin niteliğine, yöneticinin iletişim süresinde gösterdiği tutum ve davranışa bağlı olarak gelişme gösterdiği yargısına varılmıştır (Polatoğlu, 1988:89).

Çağdaş okul yöneticisi;

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Liderlik özellikleri baskın,
- Anadilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Felsefe, mantık, uygarlık tarihi okumuş,
- İletişim teknolojisine hâkim,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- Eğitime inanmış yöneticidir (Açıkalın, 1994:6)

Kaya (2003:1) yapmış olduğu araştırmasında şunları aktarmıştır: Timm'e (1986:) göre; yöneticiler örgüt içinde bir takım temel fonksiyonlar meydana getirirler. Yönetim, genellikle, '*diğer insanlarla birlikte amaçlara ulaşma*' diye tanımlanır. Tipik olarak bu tanım Fayol'un (1949) planlama, organize etme, kumanda etme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kapsar. Tam bir yönetim ancak, yönetilme rızası ile mümkündür. Bu yüzden yönetim, sadece otoriteyi transfer değildir. Bunun için iletişim, işbirliğini başarmada yaşamsal öneme sahiptir.

İyi bir motivasyonun önündeki en büyük engellerden biri kötü iletişimdir; birinden bir şey yapmasını istediğimizde; ne kadar acil olduğunu ve neye mal olduğunu da belirterek karşımızdakinin ne istediğimizi anladığından emin olmamız gerektiğini belirtmeliyiz Yani bu noktada yöneticiler bir görev verirken onları o görevin gerekçelerini ve önemini açıklamalıdır. Amaçsızca yapılan işlerden de gerekli verim alınmayacaktır.

Okullarda insan kaynakları yönetimi yaklaşımının uygulanabilmesi, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine, okul personeli ile etkili bir iletişim içerisine girmelerine ve onları güdeleyebilecek liderlik özelliklerine sahip olmalarını gerektirmektedir (Ünal, 2000:13-14).

Okul ortamında müdürler ve öğretmenler sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu etkileşimde müdürler; örgütsel amaçları gerçekleştirmede,

öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırmada, onların beklentilerini karşılamada öğretmenler üzerinde etkili olmak durumundadırlar. Okul müdürleri; öğretmenleri etkilemede, değişik etkileme yollarını kullanabilirler. Etkileme yollarını kullanırlarken de öğretmenler üzerinde etkileme davranışları gösterirler. Okul müdürlerinin, etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde gösterme düzeyleri; öğretmenleri etkilemede yeterliklerinin önemli bir göstergesidir. Dolayısıyla; okul müdürlerinin, etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde gösterme durumlarının çözümlenmesi önemli ve gerekli görülmektedir. Okul yöneticisinin insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde yönetmesi, ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önüne almasına ve buna göre davranmasına bağlıdır (Erkoç, 2000,75).

Çalık (2006:94) okullarda insan kaynakları yönetimi yaklaşımının uygulanabilmesi, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine, okul personeli ile etkili bir iletişim içerisine girmelerine ve onları güdeleyebilecek liderlik özelliklerine sahip olmalarını gerektirmektedir.

2.3.2. YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULUNUN TANIMI

Yatılı ilköğretim bölge okulları Türkiye’de nüfusun az ve dağınık olduğu yerleşim yerlerinde (köy, mezra, kom, oba) zorunlu eğitim çağına gelmiş yoksul veli çocuklarının sekiz yıllık eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan yatılı okullardır (<http://tedp.meb.gov.tr>).

Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ve Pansiyonlu İlköğretim Bölge Okulları 1962 yılında çıkarılan 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu’na göre hazırlanan “Bilge Okulları Yönetmeliği”nin 1. Maddesindeki “Çeşitli sebeplerle henüz bir ilkokul açılmamış olup [ayrıca doğa koşulları ve ulaşımın güç olduğu ve yerleşim yerlerinin okula uzak olması durumunda], birbirlerine yakın birkaç köyün bulunduğu yerlerde veya evleri ve ev grupları dağınık olan köylerde, yatılı, daha sonra 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nun 25. ve 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu’nun 9. maddesine göre “İlköğretim pansiyonlu bölge okulları açılır.” hükmü gereğince planlanarak açılmaya başlanmıştır (MEB, 2003:19).

Özet olarak Türkiye’de YİBO’lar kırsal kesimde okulu bulunmayan köy ve köy altı yerleşim birimlerinde bulunan okul çağ nüfusu ile yoksul ve fakir ailelerin çocuklarının ilköğretim hizmetlerine kavuşturulması amacıyla açılmıştır. Bu okullara

devam eden öğrencilerin yemek, giyim, barınma, ders kitapları, harçlıkları, ders araç gereçlerinin tamamı Milli Eğitim Bakanlığı tarafından karşılanmaktadır.

2.3.2.1. YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARININ AMAÇLARI

Amaçlar eğitim yoluyla ulaşılmak istenen en son davranışı belirler. Amaçların belirlenmesinde o toplumun ve o toplumda yaşayan bireylerin özellik ve ihtiyaçları çok önemli rol oynamaktadır. Amaçlar saptanırken toplum ve onun içinde yaşayan insanların ihtiyaçlarına dengeli bir şekilde cevap vermek gerekir.

YİBO'ların kuruluş amaçları da genel amaçlara ve Milli Eğitimin amaçlarına uygun olarak aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.

1. Nüfus bakımından dağınık olan yerlere okul ve öğretmen imkânı sağlamak,
2. Belirli yerleşim alanlarında Türk Dilinin ve Kültürü'nün benimsenmesine yardımcı olmak,
3. Köylerde maddi imkânsızlıklar nedeniyle özel eğitime ve korunmaya muhtaç çocuklarla, okul öncesi eğitime ihtiyaç duyanlar için sınıflar temin etmek,
4. YİBO'nun kurulduğu çevrenin sağlık, tarım, halk eğitimi gibi tüm kalkınma çalışmalarına bir merkez ve öncü görevini üstlenmek,
5. İlkokulu bitiren çocuklar için sekiz yıllık kesintisiz eğitimi tamamlayana kadar tamamlayıcı kurslar ve sınıflar açmak, çocuklara pratik bilgiler kazandırmak, yetenekli çocuklara ileri öğretim imkânı sağlamak,
6. Tek öğretmenli okullarda okuyan öğrencilerin birden çok öğretmeni bulunan okullardan yararlanmasını sağlamak,
7. Çevrede bulunan öğretmenlerin bir araya gelip görüştükleri, duygu, düşünce ve tecrübelerini paylaştıkları bir yer olmak ve öğretmenlerin görev basında yetiştirilmelerine büyük bir hizmet etmektir (MEB, 2003: 17).

2.3.3. YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARININ KURULMASINI GEREKTİREN ŞARTLAR

➤ **Okulsuz Yerleşim Birimleri;** Türkiye'de ilköğretimde okullaşma oranı küçümsenmeyecek kadar iyi durumdadır. Fakat Doğu Anadolu Bölgesinin dağlık olması, ikliminin elverişsiz olması, ekonomisinin hayvancılık ve çok az da tarıma dayalı olması kırsal yerleşimin dağınık olmasına, çok sayıda köy ve mezra tipi yerleşimin oluşmasına sebep olmuştur. Bu yüzden bölgede kırsal kesimde birçok yerleşim yerinde

okul ya yok ya da olduğu halde öğrenci yetersizliği nedeniyle kapalı durumdadır. Az sayıda öğrenci için okul inşa edip bir öğretmen görevlendirmek yerine merkezi yerlerde öğrencileri bir araya getirip parasız yatılı olarak eğitim vermek maliyet açısından daha uygundur.

➤ **Terör Nedeniyle Okulların Kapalı Bulunması;** Türkiye’de özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde 1984 yılından itibaren başlayan terör baskısı yüzünden okulların birçoğu kapatılmış durumdadır. Bu yüzden öğrenim çağına gelmiş çocuklar okula gidememekte ve öğrenim hakkından yoksun kalmaktadır. Bu anlamda YİBO’lar terör nedeniyle kapalı olan okul öğrencileri için çok anlamlı bir alternatiftir.

➤ **Birleştirilmiş Sınıflı Öğretimden Vazgeçilmesi;** Bölgede çok sayıda köy ve mezraların olması, kısıtlı olan eğitim olanaklarının daha da küçük parçalara ayrılmasına yol açmaktadır. 20 veya 30 öğrencinin bulunduğu bir köy veya mezraya bir öğretmen atamak, birleştirilmiş sınıflı okullarda bir sınıfta beşinci sınıfa kadar öğrencilerin hepsini bir öğretmenin okutması nedeniyle eğitim ve öğretimden istenilen verim alınamamaktadır. Üniversiteden yeni mezun olmuş, bulunduğu çevreyi tanımayan büyük şehirlerden ayrılıp gelmiş bir insanın birçok olanaklardan yoksun dağ başı bir köyde tek başına eğitime katkıda bulunması pek kolay olmayacaktır. Bu açıdan YİBO’lar bu verimsizliği ortadan kaldırmak için gerekli olan bir çözümdür.

➤ **Yeterli Maddi İmkânlarla Sahip Olamayan Öğrencilere Bir Olanak Sağlanması;** Bölge genelinde ailelerin çok çocuklu olması, kırsal kesimdeki ekonomik üretim seklinin fiziki güce dayanması ve ihtiyacın karşılanmasında genelde çocuklardan yararlanılması nedeniyle ayrıca eğitim için yeterli bütçe de ayrılamadığından ailelerin çocuklarını okula göndermeleri zor olmaktadır. Bu açıdan YİBO’lar içlerinde okuma istek ve arzusu olup da maddi yetersizliği olan öğrenciler için vazgeçilmez bir fırsattır. Devlet, YİBO’lar sayesinde okumak isteyen çocuklar için fırsat ve olanak eşitliğini sağladığını rahatlıkla gösterebilir.

➤ **Sekiz Yıllık Kesintisiz Eğitimin Sağlanması;** Köylerde besinci sınıfı bitiren öğrencilerin aynı yerde üst sınıflara devam etmesi imkânsızdır. Çünkü bölgede her köye bir ya da ikiden fazla öğretmen atanamamaktadır. Bundan dolayı besinci sınıfı bitiren öğrenciler 6.7.8. sınıfları YİBO’larda okuyarak sekiz yıllık kesintisiz eğitim hakkını elde etmiş ve sonuçta ilköğretim okulu diplomasını almış olmaktadırlar (Erkul, 1997:118).

2.3.4. YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI'NIN ÖZELLİKLERİ:

Okul müdürü; kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini Yürütmeye, düzene koymaya denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden sorumludur.

Müdür başyardımcısı; okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, tahakkuk, ayniyat, yazışma, eğitici faaliyetler, yatılılık, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, halkla ilişkiler gibi işleri ile ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Diğer müdür yardımcıları da müdüre karşı aynı sorumlulukları taşır.

Nöbetçi öğretmenler nöbetin başladığı andan itibaren bittiği saate kadar okuldan ayrılmaz, geceyi nöbetçi öğretmene ayrılan odada geçirir, nöbet süresi 24 saattir (MEB Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı Temel Eğitim Projesi, İlköğretim Okullarının Sosyal Etkilerinin Değerlendirilmesi, Ankara, Temmuz 2002).

Nöbetçi öğretmen, okulun temizliği, disiplini, gece bekçisinin kontrolü, çamaşır banyo işlerinin zamanında yapılması, etüt saatlerinin düzeni hasta öğrencilerin durumu, yemek ve yatma saatlerinin ayarlanması vb. konulardan sorumludur.

2.3.4. YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARI İLE İLGİLİ SAYISAL VERİLER

Türkiye'deki YİBO'ların bölgelere göre dağılımı ve öğrenci sayıları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Bölgelere Göre YİBO ve Öğrenci Sayıları

Bölge Adı	YİBO Sayısı	Öğrenci Sayısı
Doğu Anadolu Bölgesi	179	90928
Karadeniz Bölgesi	167	67579
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	80	40461
İç Anadolu Bölgesi	64	24926
Akdeniz Bölgesi	59	34689
Ege Bölgesi	29	13136
Marmara Bölgesi	25	10413
TOPLAM	603	282132

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Eğitim İstatistikleri

http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2006_2007.pdf
16.04.2010

2009-2010 verilerine göre ise YİBO sayısı azalmıştır. Meb (http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2009_2010.pdf) istatistiklerine göre YİBO sayısı 574'e düşmüş ve öğrenci sayısı da 13571 olmuştur. Küçümsenmeyecek kadar büyük öğrenci potansiyeline sahip YİBO'lara daha fazla önem verilmelidir. Milli eğitim Bakanlığı son günlerde YİBO'larla ilgili bir dizi düzenlemeye gitmiş ve yaşanan olumsuzluklardan dolayı kapatılabilmesi mümkün olan YİBO'ların tamamen kapatılmasını, kapatılmayan YİBO'ların en azından ilk kademesi kapatılarak, taşınmalı eğitimin yapılması yönünde karar almıştır.

2.3.5. YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARININ İLETİŞİMİ

Gruplar ve bireyler iletişim olgusuyla bir örgüte bağlanırlar. İletişimin oluşması için gerekli atmosfere ihtiyaç vardır. Bu ortam ilişkilerin yakın olmasını gerektirir. İletişimde beraberlik, paylaşma ve anlaşma ön plandadır. Uzun süre birlikte vakit geçiren çalışanlarda dönem boyunca günün büyük bir bölümün paylaşmaktadırlar ve birbirlerini daha iyi tanımaktadırlar. Bu da okul içindeki örgüt kültürünü ve örgütsel iletişimi geliştirmektedir. Yatılı okullar gerek çalışma koşulları gerek mesai saatlerinin diğer eğitim kurumlarına göre farklılıklarından dolayı, örgütsel iletişimi de farklı boyutlardadır.

Yatılı okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin ve yöneticilerin genel olarak genç olması iletişimde samimiyeti doğurmaktadır.

Öğrenciyle olan iletişimde, çalışanların rollerinde ki belirsizlikler sorun yaratmaktadır. Öğretmenler çoğu anne babadan daha ilgili davranmakta lakin disiplini de elden bırakmamak zorundadır. Ancak bu noktada karmaşaya düşülmektedir. Yeri geldiğinde öğrencinin kişisel ihtiyaçlarını karşılamasında bile öğretmen sorumlu kılınmıştır. Bu durumda öğretmen konumunun farkında olamamakta ve iletişim engellerinin birçoğuyla karşı karşıya kalmaktadır.

Kendi hayatının sorumluluğu dışında birçok insanın sorumluluğunu taşımakta olan çalışanlar iletişimde sorunlar yaşamaktadır. Stres yumağı haline gelen öğretmen gerek idareyle gerek öğrenciyle ve veliyle sağlıklı bir iletişim kuramamaktadır. 24 saat nöbet tutan ve gün boyunca derse giren öğretmen, çocuklarını yatılı okulda okutmak zorunda kalan veli, tüm okulun sorumluluğunu taşıyan idareciler ve daha 7 yaşında anne babasından ayrılıp gelen çocuklar. Hepsi ayrı ayrı sorumluluk taşımakta ve doğal olarak

sorunlu bir atmosfer solunmaktadır. Bu atmosferde hem sağlam bağlar kurulmakta hem de büyük sorunlar yaşanmaktadır. İletişimin kurulması için rahat bir ortama ihtiyaç vardır. Fakat yatılı bölge okullarında maalesef bu ortam kurulamamaktadır.

Yatılı ilköğretim bölge okullarında yatay iletişim kanalları daha çok kullanılmaktadır. Özellikle öğretmenler nöbetler süresince büyük bir iş birliği içindedir. Belki de ailesinden çok öğretmen arkadaşlarıyla görüşmekte olan öğretmenler arasında diğer okullara kıyaslan daha samimi bir arkadaşlık vardır. Ancak yatay iletişimin olumsuzluklarından biri olan samimiyetten dolayı bazı öğretmenler görevlerini yerine getirmemekte ve bu da iletişimde sorunlar yaratmaktadır.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin ilişkisi diğer okullara kıyaslan daha samimidir. Aynı şekilde öğretmenlerin birbirleri arasındaki iletişimlerinde diğer okullarla kıyaslanamaz. Gün boyu birlikte olan iş arkadaşları okulun ağır sorumluluğunu birlikte taşımaktadırlar. Bunun yanında örgütsel iletişimi engelleyen faktörlerden biri olan kültür farklılığı sorunları görülmektedir. Yatılı okullar kültür bakımından gökkuşağı gibidir. Her renk insan bu okullarda çalışmakta, yaşamaktadır. Öğrencilerin her biri ayrı kültüre sahiptir. Öğretmenlerle bazen bu kültür çatışmasını yaşamakta ve bu da sağlıklı bir iletişim sebep olmaktadır.

2.4. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde YİBO'lar ve Örgütsel İletişim ile ilgili ulaşılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.4.1. YİBO'larla İlgili Yapılan Araştırmalar

YİBO'larla ilgili olarak yapılan araştırmaların ilk örneklerinden olan “Türk Milli Eğitim Sisteminde Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Uygulaması, Sorunları ve Fonksiyonel Bir Yapıya Kavuşturulması” başlıklı tezinde Dikmen (1990) Türkiye ölçüsünde sekiz yıllık ilköğretim okulu uygulaması yapan YİBO'ların uygulamada karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların çözümüne ilişkin önerileri ortaya koymayı amaçlamıştır. Dikmen'in tezinde; YİBO yöneticileri, İlköğretim Müfettişleri ve Bakanlık Merkez yöneticilerinden aldığı görüşlere göre ulaştığı sonuç ve önerilerden bazıları şunlardır;

➤ Kız çocukların YİBO'lara devam etmemesi sorununun çözüm önerisi olarak, kız YİBO'lar açılması ve bu konuda kamuoyunun bilgilendirilmesidir.

➤ Okulların mevcut yapısı değiştirilmeli, bu okullar daha fonksiyonel hale getirilerek, değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verebilen çok amaçlı okullara dönüştürülmelidir.

➤ YİBO yöneticilerine Yönetim Bilimi, Yönetim Hukuku, Yönetim Süreçleri konularında hizmet içi eğitim kursları verilmelidir.

➤ Valiliklerce ilde yapılan personel atamalarında YİBO'lara yönetici atarken, yatılılık hizmetinin gerektirdiği nitelikler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu okullara atanacak personelin göreve başlamadan önce hizmet içi eğitimden geçirilmesi sağlanmalıdır.

Koçak (1991) tarafından yapılan YİBO'ların denetiminde karşılaşılan güçlükleri, YİBO'ların aksayan yönlerini, amaç, yapı ve işleyiş bakımından var olan durumu belirlemek, bu okullarda mevcut sorunları gidermek ve yapılan denetimi daha etkin hale getirmek amacıyla yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlardan bazıları şunlardır:

➤ Yapılan denetimler okulun amaçları ile çalışanların ihtiyaçları arasında denge kurmada yeterli değildir. Denetimi okulun amaçları ile çalışanların ihtiyaçları arasında “tam” derecede denge kurması gerekir.

➤ YİBO'ların denetiminde okul müdürünün kurumda çalışan personele karar sürecine orta düzeyde kattığı gözlenmiştir.

➤ Denetim okul-çevre ilişkilerini gözlemede yetersiz kalmaktadır.

➤ Denetim okulun formal ve informal iletişim yollarını kullanma durumunu iyi derecede gözleyememektedir.

Erkul (1997) tarafından yapılan “YİBO Yönetim ve Denetiminde Verimlilik” konulu araştırmada YİBO yönetim ve denetim uygulamalarının verimlilik ilkeleri açısından değerlendirilmesi, sunulan hizmet niteliğinin, var olan durumun belirlenmesi ve olması gerekene yükseltilmesi için öneriler getirilmesi, verimliliklerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Erkul araştırmasında su sonuçlara ulaşmıştır: Yönetim ve denetim uygulamalarının değerlendirilmesi için verimlilik ilkelerinin bilinmesi, YİBO örgüt yapısını oluşturulması ve YİBO yönetim ve denetim ölçütünün geliştirilmesi, verimlilik açısından olması gereken yönetim ve denetim anlayışının belirlenmesi, YİBO yöneticilerinin yetiştirilmesi ve verimliliklerinin artırılması gerekmektedir.

Kılıç (2002) “Yatılı İlköğretim bölge Okulları İle Diğer İlköğretim Okullarının Toplumsal Fonksiyonlarını Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılması” adlı doktora

tezinde YİBO'ların istenilen toplumsal fonksiyona ulaşmadığı, özellikle merkezdeki ilköğretim okullarının YİBO'lara göre toplumsal fonksiyonlarını daha ileri düzeyde gerçekleştirdiği sonucuna varılmıştır.

Aras (2002) tarafından yazılan “YİBO ve PİO'larla İlgili Yönetmelik Sorunları ve Çözüm Önerileri” başlıklı tezin amacı Doğu Anadolu Bölgesindeki YİBO ve PİO'larda görev yapan okul yöneticilerinin bu okulların yönetmelik sorunları ve çözüm önerilerine ilişkin algı ve beklentilerini belirlemektir. Bu amaçla 112 YİBO ve PİO yöneticisine anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerden çıkarılan sonuçlardan bazıları şunlardır;

➤ Bakanlığın YİBO ve PİO okullarındaki denetiminin kısmen yeterli olduğu, Milli Eğitim Müdürlerinin bu okullara karşı gerekli hassasiyeti göstermediği ve sorunlarla baş başa kalan yöneticilerin önemli bir kısmının, sorunlu okullar olarak algılanan bu okullarda çalışmaktan yeterince memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır.

➤ YİBO ve PİO okullarında yönetici ve personel atamalarında yatılılık hizmetinin gerektirdiği genel ve özel niteliklere gerektiği kadar uyulmadığı, Milli Eğitim Müdürleri YİBO ve PİO okullarının sorunlarını yerinde çözmede yeterince etkili olmadıkları bundan dolayı birçok sorunla baş başa kalan okul yöneticilerinin, yöneticilik mesleğinde kendilerini yeterli derecede güvende hissetmedikleri tespit edilmiştir.

➤ YİBO ve PİO'da iş görenleri güdülemede karşılaşılan en önemli sorun olarak ceza verme yetkisinin olup ödül verme yetkisinin olmaması görülmektedir. Bu okulların yöneticileri bu soruna ilişkin öncelikli çözüm önerisi olarak ödüllendirme yetkisinin YİBO ve PİO yöneticilerine verilmesi gerektiğini düşünmektedir.

➤ YİBO ve PİO yöneticilerinin büyük çoğunluğu bu okulları daha fonksiyonel hale getirecek, çevrenin değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek, çevre ve ülke gerçekleri ile bütünleşecek bir değişikliğe ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler. Bu değişikliğin öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini ortaya çıkaran geliştiren mesleki- teknik ve akademik eğitim veren çok amaçlı okullara dönüştürülmesini istemektedirler.

Arı (2002), “İlköğretim Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Normal, Taşınabilir ve Yatılı İlköğretim Okullarının Karşılaştırılması)” isimli araştırmasında; Türkiye’de normal, taşınabilir ve yatılı olmak üzere üç uygulama şeklinde ortaya çıkan sekiz yıllık ilköğretim uygulamalarını, bu okullarda görev yapan öğretmenler ve eğitim gören öğrencilerin görüşlerine dayalı olarak değerlendirmiştir. Araştırmada örneklem olarak Uşak İli ve ilçelerinde bulunan toplam dokuz okul seçilmiş, bu okullarda görev yapan

115 öğretmene ve eğitim gören 536 öğrenciye anket uygulanmıştır. Sonuç olarak yatılı ve taşınmalı ilköğretim okullarında, gündüzlü ilköğretim okullarına göre öğrenci hazır bulunuşluk seviyesi daha düşüktür. Aynı şekilde bu okullarda veli ilgisi daha az dolayısıyla başarı ve öğretmen motivasyonu da daha düşüktür

Bostan'ın (2005)'te yayınladığı “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Değerlendirilmesi” başlıklı araştırmasının amacı; genellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yaşayan ailelerin çocuklarına yönelik zorunlu temel eğitim düzeyindeki eğitim öğretim hizmetini sunma ve bu çocuklardan yetenekli ve istekli olanları ortaöğretim kurumlarına hazırlamak amacıyla açılmış olan Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışmalar yapıp yapılmadığını, yapıyor ise uygulamada karşılaşılan sorunların neler olduğunu belirlemektir. Bostan bu amaçla 2003-2004 eğitim öğretim yılında 162 öğretmen 40 yönetici olmak üzere toplam 202 kişiye anket uygulamış ve araştırmadan elde edilen bulgulardan şu sonuçları çıkarmıştır:

➤ YİBO'ların fiziksel yapısının eğitim amaçlarına uygun olmadığı konusunda yönetici ve öğretmenler benzer görüş belirttikleri görülmüştür. Yönetici ve öğretmenler YİBO'ların okul tesislerini çoğunlukla beğenmediklerini, okul binalarının kısmen bakımlı tutulduğunu, okuldaki fiziksel donanım ve ekipmanların çoğunlukla yeterli olmadığını, bu yerlerin sosyal faaliyetler için gerekli imkân ve şartlara sahip olmadığını belirtmişlerdir.

➤ YİBO'ların insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik yapılan çalışmaların eğitim hedeflerine uygun olup olmadığı konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklar vardır ve bu farklar daha çok TKY'nin insana saygı, çalışanların tam katılımı ve sürekli eğitim gibi ilkelerinde ortaya çıkmıştır. YİBO müdürleri özellikle öğretmen ve destek personel eksikliğinden rahatsız olmakta ayrıca yönetici ve öğretmenler YİBO'larda Hizmetiçi eğitim programlarının kısmen uygulandığını düşünmektedir.

➤ YİBO'ların eğitim niteliği ve öğretim etkinliğini geliştirmeye yönelik yapılan çalışmaların eğitim amaçlarına yeterince uygun olmadığı görülmüştür. Öğrencilerin ders planıyla ilgili isteklerinin öğretmenler tarafından yerine getirilmediği konusunda yöneticiler ve öğretmenler arasında anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri öğrenci memnuniyetinin öğretmenler tarafından önemsenmediğini düşünmektedir. YİBO'larda kalite iyileştirme ve problem çözme ekiplerinin problem çözme tekniklerini

kısmen bildikleri ve fonksiyonel bir yapıda olmadıkları düşünülmüştür. Bundan başka, yönetici ve öğretmenler tarafından YİBO'larda ödül ve teşvik mekanizmasının kısmen uygulandığı düşünülmektedir.

Gülbeyaz (2006) Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel stres kaynaklarının belirlenmesi amacıyla hazırladığı tezinde Kayseri ilinde bulunan yönetici ve öğretmenleri kapsayan bir alan araştırması yapmıştır. Gülbeyaz tezinin uygulamacılar için öneriler kısmında aşağıdaki önerilerde bulunmuştur:

➤ Yatılı İlköğretim Bölge Okulları görev yapmak için cazip hale getirilmelidir. Bunun için de ilk olarak okulların fiziki şartlarının iyileştirilmesi, lojman, spor salonu gibi imkânların arttırılması, onarımlarının yapılması gerekmektedir.

➤ YİBO ve PİO'larda görev yapan personelin ekonomik sorunlarla yüz yüze gelmemeleri, ders ve belleticilik ücretlerinin diğer okullara göre daha cazip hale getirilmesi sağlanmalıdır.

➤ Yatılı okullarda görev yapacak personel titizlikle seçilmeli, bu okullarda görev yapmaya uygun olup olmadığı araştırılmalıdır.

Halıcı ve Baran (2006) "Yatılı İlköğretim Bölge Okullarına Devam Eden ve Ailesi ile Birlikte Yasayan 12- 14 Yas Grubundaki Çocukların Saldırganlık Eğilimlerinin İncelenmesi" başlıklı araştırmalarında; YİBO'larda okuyan çocuklarla, gündüzlü ilköğretim okullarına devam eden ve aileleriyle birlikte yaşayan 12- 14 yas grubundaki çocukların saldırganlık eğilimlerini karşılaştırmayı ve etkili olabilecek etmenleri belirlemeyi amaçlamışlardır.

Araştırma sonunda YİBO'lara devam eden öğrencilerin yansıtılmış saldırganlık ve kendilerine dönük saldırganlık puanlarının, ailesiyle birlikte yaşayan çocukların puanlarından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında aile ortamı; çocuğun davranışlarını şekillendirdiği, fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarını giderdiği, özellikle sevgi ve güven duygusunun hissedildiği, sosyal bir kurum olarak tanımlanmıştır. Aile ortamından yoksun olan çocuk ise kendini, yalnız, şanssız, unutulmuş, güvensiz ve engellenmiş olarak hissedebileceği, bu olumsuz yöndeki duygu ve düşünceler çocukta bazı davranış problemlerinin ortaya çıkmasına sebep olabileceği belirtilmiştir. Araştırma sonucunda bu olumsuz etkiyi minimuma indirmek için YİBO'larda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, çocuğun davranışlarını dikkatle gözlemlemesi ve çözümü için çocuğa rehberlik etmesi

önerilmiştir. Ayrıca bu kurumlarda çalışan eğitimci ve yöneticilerin çocuklara gerekli desteği sağlayabilmeleri için çocuk gelişimi hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır.

Özkaya (2006) Çanakkale ilinde YİBO'lar ve İlköğretim Okullarında görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini karşılaştırmalı bir biçimde ortaya koymayı amaçladığı “Yatılı İlköğretim Bölge Okulu ve İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Karşılaştırılması” başlıklı tezinde; öğretmenliğin tükenmişlik yasama riski en yüksek olan meslek gruplarından biri olduğunu vurgulamıştır. YİBO ve İlköğretim Okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayanarak yaptığı karşılaştırmada YİBO'larda görev yapan öğretmenlerin duyarsızlaşma boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşadığını ortaya koymuştur. Araştırmacının tükenmişlik sendromunun olumsuz etkilerini en aza indirebilmek için yönetici sunduğu önerilerden bazıları şunlardır;

➤ Okulun fiziki yapısı, araç gereç kullanımı konusunda hassas davranılmalı, bu bakımdan zengin bir ortamın yaratılması için çaba gösterilmelidir.

➤ Okulda sosyal faaliyetlere fazlaca yer verilmesi, hem öğrencilerin aidiyet duygusunun gelişmesi hem de öğretmenlerde örgütsel bağlılığın oluşması açısından yerinde olacaktır.

➤ YİBO'larda çalışma süresi yönetici ve öğretmenler için belirli bir süre ile sınırlandırılmalı bu süre dolduğunda, görev yerleri değiştirilmelidir.

Milli Eğitim Bakanlığının 2007'de yayımlamış olduğu “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının Yönetimi” başlıklı araştırmada YİBO Müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar şu şekilde maddelendirilmiştir (<http://tedp.meb.gov.tr>).

- Fiziki açıdan yetersizlik
- Sağlık, güvenlik ve beslenme sorunları,
- Kişilerarası ilişkilerin yetersizliği,
- Okulun topluma katkısının yetersiz algılanması,
- Öğrenci gelişim sorunları,
- Sosyal sorunlar
- Okul personeli ile ilgili sorunlar,
- Eğitim ve öğretim ile ilgili sorunlar,
- Parasal kaynak ile ilgili sorunlar,
- Personel yetersizliği (yokluğu),

- Kadroları YİBO'larda bulunan öğretmenlerin ve diğer personelin başka kurumlara görevlendirilmesi,
- Müdür Yardımcılarına belleticilik görevi verilmemesinden kaynaklanan problemler,
- Hizmet alımı yöntemiyle güvenlik, sağlık ve kalorifer ateşçisi gibi önemli ve stratejik konularda nitelikli personel temin edilememesi,
- YİBO'larda çalışan personelin ekonomik açıdan diğer kurumlarda çalışan personelden bir farkının olmaması,
- Öğrencilerin YİBO'dan kaçma girişimleri,
- Öğrenci sağlığını tehdit eden durumlar,
- Öğrenci güvenliğinin sağlanması ile ilgili sorunlardır

2.4.2. Örgütsel İletişim İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Celep (1992) “İlkokullarda Yönetici Öğretmen İletişimi” üzerine yapmış olduğu araştırmada ulaştığı sonuçları şöyle ifade etmektedir; ilkokullarda çift yönlü iletişimin yeterince gelişme göstermediği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin, eğitim ve öğretim etkinlikleri, özlük hakları ve iş başarısı konusunda öğretmenlere yeterli bilgi vermedikleri ve kişisel sorunların iletilmesine olanak sağlamadıkları gözlenmektedir. Öğretmenler de özellikle eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini ve kişisel sorunlarını, çalışma arkadaşlarının sorunlarını yöneticiye iletmemektedirler. İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişiminin belli ölçüde de olsa biçimsel bir özellik taşıdığı ileri sürülebilir. Yöneticilerin iletişim sürecinde yetkisini hissettiren bir davranış gösterdikleri, öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkisi kurmada başarılı olamadıkları ve öğretmenlerce düzenlenen sosyal etkinliklere katılmadıkları belirlenmiştir.

Yönetici ile öğretmen arasındaki iletişim; kişisel sorunlarla ilgilenme, yöneticinin benimsenmesi, yöneticiden gurur duyma ve başka okulda çalışma isteği değişkenleri açısından önemli farklılıklar göstermektedir. Özellikle yöneticinin deneyim ve bilgisine güvenmeyen, yöneticisinden gurur duymayan, yöneticisini benimsemeyen öğretmenlerle yönetici arasında yalnızca yukarıdan aşağıya doğru olan tek yönlü bir iletişim söz konusudur. Diğer bir anlatımla, emirlerini yazılı olarak bildiren, emrin yerine getirilme gerekçesini açıklamayan, okulun uygulanan ve gelecekteki eğitim ve öğretim etkinlikleri ile iş başarısı konusunda bilgi vermeyen, görevinde yeterince başarı gösteremeyen öğretmene yol gösterici bilgi vermeyen, resmi iletişime önem veren,

öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkisi kuramayan yöneticilere karşı, öğretmenlerin kişisel veya görevle ilgili sorunlarını rahatlıkla iletemedikleri, eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini bildirmekten çekindikleri sonucuna varılmıştır.

Bolat (1996) “Eğitim Örgütlerinde İletişim: H. Ü Eğitim Fakültesi Uygulaması” adlı araştırmasında vardığı sonuçları şöyle belirtmektedir; Fakültede iletişim konusunda yöneticilerle öğretim elemanları ve idari personel arasında farklı görüşler egemendir. Yöneticiler iletişim düzeyini öğretim elemanlarından ve idari personelden daha yüksek olarak algılamaktadırlar. Yöneticiler, öğretim elemanları ve idari personel ile özel sorunları da dâhil olmak üzere her konuda her zaman görüşebildiklerini, onlara her zaman yeterli zaman ayırabildiklerini düşünürken, öğretim elemanları ve idari personel bu durumların ender olarak gerçekleştiğini düşünmektedir.

Yöneticiler, aldıkları kararlarla ilgili olarak öğretim elemanlarının ve idari personelin olumsuz eleştirilerinden genellikle rahatsız olmadıklarını ve her şeyden önce onlara birey olarak saygı duyduklarını vurgularken, öğretim elemanları ve idari personel bu konuda yöneticilerin yaklaşımını onaylamamaktadır.

Atak (2005) “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi” adlı araştırmasında vardığı sonucu şu şekilde ifade etmiştir: “ Bugün örgütlerde genel olarak resmi iletişime önem verilmekte ancak resmi olmayan iletişim göz ardı edilmektedir. Oysaki bütün örgütlerde resmi olmayan grupların oluşması ve bunun doğal sonucu olarak da resmi olmayan iletişimin kullanılması doğaldır. Yöneticiler doğal olan bu iletişim sistemini örgüt yararına kullanmaya çalışmalıdır.”

Ada (2007) “Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları” adlı araştırmasında; Örgütsel iletişim alanı, gerek örgüt sosyolojisi gerekse de iletişim alanlarından daha çok katkıyla, verimlilik ve etkinlik paradigmasının ötesinde bir çalışma alanı olarak iletişimcilerin ilgisini çekmekte ve gelişmektedir. Bu noktada önemli olan yönetimlerin gelişen ve değişen iletişim teknolojilerine entegre olma kabiliyetleridir. Günümüzün başarılı işletmeleri, yeni bilgi teknolojilerini yönetimin her alanının da başarı ile kullanan, iletişim ağları oluşturan, yaygın iletişim ağlarının parçası olarak sürdürülebilir büyüme trendini yakalayabilen işletmelerdir sonucuna varmıştır.

Arısoy (2007) “Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri” adlı araştırmasında; iletişim sistemi ya da systemsizliği işletmelerin nihai hedefleri olan karlılığa ulaşmalarını etkilemektedir. İletişim sistemleri çalışanları etkilemekte bu da uzun vadede işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına engel olmakta veya imkân

vermektedir. Örgütlerde ki iletişim sistemi ile motivasyon ve iş doyumu arasında bir ilişki bulunmaktadır. İletişim iyi bir şekilde işliyorsa çalışan işine karşı nötr oluyor, iletişim sistemi yoksa iş doyumsuzluğu ortaya çıkabiliyor. Aynı şekilde işletmeler motivasyon aracı olarak kullanacakları araçları iletişim ile gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla iletişim motivasyon sağlamada da bir araç olmaktadır. İnsan kaynakları departmanları ve yöneticiler iletişimin bu etkisini dikkate almalıdırlar ve ona göre önlem almak durumundadırlar sonucuna varmıştır.

Özgan ve Aslan (2008) “ İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi” adlı araştırmalarında aşağıdaki sonuçları elde etmişlerdir:

➤ Bazı yöneticiler, kibar ve nazik konuşmanın öğretmenin motivasyonunu arttırdığını ve bazen yapmak istemeseler bile konuşma tarzından etkilenecek o görevi yaptıklarını belirtmişlerdir.

➤ Genel olarak bakıldığında okul yöneticilerinin iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Yöneticilerin olumsuz iletişim şekilleri ön plana çıkmaktadır. Öğretmenler yöneticilerin konuşma tarzlarının genellikle emrivaki, sert ve kaba olduğunu düşünmektedir.

➤ Öğretmenler bir işi yaparken yöneticilerinin olumsuz sözlü iletişim biçimlerinden dolayı motivasyonlarının kırılmasına rağmen, o işin görevleri olduğunu ve yapmaya mecbur olduklarını düşündükleri için yaptıklarını da vurgulamışlardır. Bu noktada olumsuz sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerde isteksizlik yarattığı ve işlerin sadece gerekli olduğu düşünülerek önemine inanmadan yapıldığı söylenilebilir. Öğretmenlerin görüşlerine önem verilmemesi ve kararlara katılmamasının da öğretmenlerde değersiz görülme, araç olarak kullanılma hissi yarattığı söylenilebilir.

Akbaş (2008) “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı tezinde şu sonuçlara ulaşmıştır:

➤ Örgütsel Bağlılık, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği, Kurumsal İletişim faktörlerine ilişkin değerlendirmelerin görev sürelerinden bağımsız olduğu, bunun yanında görev süresi arttıkça Amaç Birliğine ilişkin değerlendirmelerin de güçlendiği sonucuna varılmıştır.

➤ Örgütsel Bağlılık, Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği, Kurumsal İletişim Düzeyi faktörlerine ilişkin değerlendirmelerin

katılımcıların eğitim düzeylerine bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır

➤ Örgütlerde işgörenler arasındaki iletişim yeterli olmadığı zaman verimlilik ve kalite aynı oranda yetersiz olmaktadır. İletişimin sağlıklı olmadığı zaman işgörenlerin motivasyonu da azalmaktadır. Motivasyonu azalan işgörenlerin ise işlerine ve örgütlerine bağlılığı azalmaktadır. Neticede işgörenlerin örgütsel bağlılığını temin edecek etkenlerin neler olabileceği iyi belirlenmeli etkili bir şekilde hayata geçirilmelidir. Etkin bir iletişimin olmadığı örgütler amaçlarına ulaşamazlar. Amaçlara ulaşmak ve başarılı olmak için örgütsel bağlılık etkili bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

Tuna (2008) “Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlilikleri” adlı araştırmasında, araştırmada elde edilen verilerin örgüt içersindeki iletişim sürecinde yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin etkin rol oynadıklarını göstermektedir. Bu doğrultuda tüm örgütlerde yöneticilerin ve çalışanların duygusal zekâ yeterliliklerini geliştirme adına yeni politikalar ve eğitim programlarının oluşturulmasının faydalı olacağı görülmektedir. Bu aşamada duygusal zekâ ile ilgili en önemli nokta, duygusal zekâ yeterliliklerinin kalıtsal bir yapıda olmayıp, öğrenilerek geliştirilebilir olduğudur. Bu sebeple duygusal zekâ yetkinliklerine dair eksikliğin saptanıp, bu yolda bireyi geliştirme etkinliklerinin örgütsel iletişim süreci içersinde ele alınması örgüt açısından gerekli görülmektedir.

Takmaz (2009) “İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışları Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

➤ İlköğretim okulu öğretmenlerinin kararlara katılmaları ile örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin okulda karara katılma davranışları arttıkça, örgütsel iletişim algılarının da arttığını söyleyebiliriz.

➤ İlköğretim okulu öğretmenlerinin, karara katılma durumları, örgütsel iletişim düzeylerini etkilemektedir.

➤ İlköğretim okulu öğretmenlerinin, örgütsel iletişim algıları, okuldaki öğretmen sayısına, göre farklılaşmamaktadır.

➤ İlköğretim okulu öğretmenlerinin, öğretimsel karara katılma davranışı, okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşmaktadır.

➤ İlköğretim okulu öğretmenlerinin, yönetsel karara katılma davranışı, okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşmamaktadır.

➤ İlköğretim okulu öğretmenlerinin, karara katılma davranışı, okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşmamaktadır.

➤ İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetsel karara katılma düzeyleri, öğretmenlerin öğrenim durumlarına, yaşlarına göre farklılaşmamaktadır.

➤ İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetsel karara katılma düzeyleri, öğretmenlerin öğrenim durumlarına, yaşlarına göre farklılaşmamaktadır.

➤ İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma düzeyleri, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre farklılaşmamaktadır.

➤ İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel iletişim düzeyleri, öğretmenlerin öğrenim durumlarına, yaşlarına göre farklılaşmamaktadır.

Drucker (1994; Aktaran: Aksoy, 2005:116), tarafından yapılan “Yönetim, Görevleri, Sorumlulukları ve Uygulamaları” adlı çalışmada, bir yöneticinin taşıması gereken özellikleri şöyle sıralamaktadır:

1. Etkili karar almak,
2. Etkili haberleşme ve iletişim,
3. Bütçe ve iş planlamasındaki beceri,
4. Kontrol ve ölçülerin uygun kullanımı,
5. Yönetim bilimini kullanmadaki beceri.

Jablin (1987; Aktaran: Okkalı, 2008:104), iletişimin hiyerarşik düzey ile ilişkisi hakkındaki çalışması yapmış ve bulguları üç grupta toplamıştır. Bunlar: 1. İletişim yapılarına ilişkin olarak örgütün yüksek düzeydeki üyelerinin mesaj alımı ve gönderimine daha aşağı üyelere göre daha fazla zaman harcamakta olduğu bulunmuştur. 2. Üst düzey yöneticilerin karar alımına astlarını katmaya alt düzey yöneticilerden daha fazla eğilimli oldukları görülmüştür ve örgütün daha aşağı düzeylerindeki üyeler üst düzey yöneticilere göre ast-üst iletişiminin açıklığının daha az olduğunu düşünmektedirler. 3. Bilginin yeterliliğine ilişkin olarak yüksek düzeyde yöneticiler aşağı düzey yöneticilere göre daha iyi bilgilendirilmekte oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme tanımlanmış, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analiz ve yapılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

Araştırma, betimsel tarama ve anket uygulanması şeklinde yapılmış olup var olan durumun ortaya konulmasına çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de kırsal alan ve kent merkezlerinde eğitim öğretim veren tüm yatılı ilköğretim bölge okullarında görev yapan öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreni ise, ülkemizin Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerindeki kırsal alan ve kent merkezinde bulunan tüm yatılı ilköğretim bölge okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Malatya ve Tunceli illerindeki kırsal alan ve kent merkezlerindeki tüm yatılı okullarda görev yapan kolayda örneklem yoluyla seçilmiş öğretmenlerden oluşturmaktadır. Örneklem seçilirken betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır, küçük evrenlerde ise %20 ye ihtiyaç duyulur. Örnek büyüklüğünün fazla olması sonuçların güvenilirliğini artırır. Evrenimiz büyük olduğundan %16’lık örneklem araştırmacı tarafından yeterli görülmüştür. Bu açıdan toplam 299 okuldan oluşan evrenimizden 46 okul örneklem seçilmiştir. Örneklem alınırken illere ulaşım kolaylıkları gözönünde bulundurulmuştur. Örneklem alınan iller ve anket uygulanacak kırsal alan ve kent merkezlerindeki okul sayıları şöyledir: Adıyaman 7, Diyarbakır 14, Elazığ 9, Malatya 6 ve Tunceli 10’dur.

Veri toplama aracı olan anket, belirtilen okulların bir kısmına araştırmacı tarafından teslim edilmiş, bir kısmına posta vasıtasıyla ulaştırılarak tekrar aynı yoldan toplanmıştır. Aşağıdaki tabloda anket uygulanan okulların listesi verilmektedir.

Tablo 5. Anket Uygulanan Okulların İllere Göre Dağılımı

İL				
ELAZIĞ	MALATYA	TUNCELİ	DİYARBAKIR	ADIYAMAN
9	2	3	5	3

Yukarıdaki tabloda hazırlanan anketin uygulandığı iller ve okulların dağılımı verilmiştir. M.E.B' e bağlı çalışmakta olan yatılı ilköğretim bölge okulu öğretmenlerine uygulanmıştır. Toplam 750 anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerin 276 tanesi geri dönmüştür.

Verilerin Toplanması

Veriler, literatür taraması ve 33 maddeden oluşan bir anket yolu ile toplanmıştır. Yatılı ilköğretim bölge okulu öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimini değerlendirmek amacıyla oluşturan ankette 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Ölçek:

- (1) Kesinlikle hayır,
- (2) Hayır,
- (3) Kararsızım,
- (4) Evet,
- (5) Kesinlikle evet, seçenekleri ile katılımcılara dağıtılmıştır.

Anket uzman görüşüne başvurulduktan sonra uygulanmıştır.

Verilerin Analizi

Hazırlanan anket, araştırmacı tarafından 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Elazığ, Malatya, Tunceli, Diyarbakır ve Adıyaman illerinin il merkezi ve ilçelerinde bulunan yatılı ilköğretim bölge okullarında görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Yapılan uygulama neticesinde elde edilen veriler, kontrol edilip gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizi SPSS 15.0 for Windows Evaluation Version paket programı ile yapılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak elde edilen verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama gibi tekniklerden yararlanılmıştır. Bunun yanı sıra araştırmada varyans analizi, t-testi, Kruskal Wallis-H (KWH), Mann Whitney U (MWU) ve scheffe testleri kullanılmıştır.

Ankette yer alan ilgili maddelerin gerçekleşme düzeyini belirlemek için aşağıda belirtilen puan aralıkları baz alınmıştır.

Kesinlikle Hayır	1.00 – 1.80
Hayır	1.81 – 2.60
Kararsızım	2.61 – 3.40
Evet	3.41 – 4.20
Kesinlikle Evet	4.21 – 5.00

Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Araştırmada kullanılan anket, araştırmacı tarafından hazırlanıp geliştirilirken araştırmayla doğrudan ve dolaylı ilişkisi olan bilimsel araştırmalar, yayınlar ve kaynak eserlere başvurulmuştur. Bu literatür taraması sonunda ankette 33 soruya yer verilmiş, her soruya verilecek cevapların önem derecesini belirlemek için Beşli Likert Ölçeğinin kullanılması kararlaştırılmıştır.

Hazırlanan taslak anketin geliştirilmesi için uzman görüşlerine başvurulmuş, gerekli düzeltmeler ve belli alanlara yönelik soru dağılımları yapıldıktan sonra, geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılarak ankete son verilmiştir. Ölçeğin uygulanması ile elde edilen puanların güvenilirliği Cronbach Alpha güvenilirlik formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik kat sayısı 0.931 olarak bulunmuştur. Analiz sonuçlarında ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.939 çıkmıştır. Buna göre anketin, istatistiksel olarak kabul edilebilir bir geçerlilik ve güvenilirlik düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

Kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. 1.Bölüm; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kıdem, okuldaki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı, görev yapılan yer ve branşla ilgili sorulardan oluşmaktadır. 2.Bölüm; deneklerin cevaplandıracağı 33 sorudan oluşmaktadır. Bu soru maddeleri ile öğretmenlerin yöneticileriyle, yöneticilerin öğretmenleriyle ve öğretmenlerin kendi aralarındaki örgütsel iletişimlerini ölçme hedeflenmiştir.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR ve YORUMLAR

4.1. Kişisel Bilgiler

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem yılı, okuldaki öğretmen sayısı, görev yeri, öğrenim durumu, yükseköğrenim alanları ve YİBOdaki görev süresi değişkenlerine ilişkin bilgilerine yer verilmiştir.

4.1.1. YİBO Öğretmenlerinin Cinsiyetleri

Ankete katılan YİBO öğretmenlerinin durumu tabloda görülmektedir. Buna göre % 40.9' u kadın, %59.1' i erkektir.

Tablo 6. YİBO Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	113	40.9
Erkek	163	59.1
TOPLAM	276	100.0

4.1.2. YİBO Öğretmenlerinin Yaşları

YİBO öğretmenlerinin yaş dağılımı tablo da verilmiştir. Buna göre öğretmenlerin %67.8'i 20-30 yaş grubundadır. Bunu %24.3 ile 31-40, %6.5 ile 41-50 ve % 1.4 ile 51 ve üzeri yaş aralığı izlemektedir. YİBO öğretmenlerinin çoğunun genç olduğu görülmektedir.

Tablo 7. YİBO Öğretmenlerinin Yaş Dağılımı

Yaş	n	%
21-30	187	67.8
31-40	67	24.3
41-50	18	6.5
51 ve üzeri	4	1.4
TOPLAM	276	100.0

4.1.3. YİBO Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemleri

Tablo 3'te YİBO öğretmenlerinin mesleki kıdem yılları gösterilmiştir. Buna göre, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunu %64.5 ile 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Bunu %18.8'ini 6-10 yıl, %8.3 ile 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler izlemektedir. Ancak 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin sayısı (%5.1), 16-20 yıl arası çalışanlara (%3.3) göre daha fazladır.

Tablo 8. YİBO Öğretmenlerinin Mesleki Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	n	%
0-5 yıl	178	%64.5
6-10 yıl	52	%18.8
11-15 yıl	23	%8.3
16-20 yıl	9	%3.3
21 ve üzeri	14	%5.1
TOPLAM	276	100.0

4.1.4. YİBO Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okullardaki Öğretmen Sayısı

YİBO Öğretmenlerinin çalıştıkları okullardaki öğretmen sayısı tablo 4 'te gösterilmiştir. Buna göre 1- 10 arası öğretmen sayısı olan YİBolar yüzdelik dilime girmediği için 11-20 arası gruba dahil edilmiştir ve %64.5 ile 11-20 arası, %14.1 ile 21-30 arası öğretmen bulunmaktadır. Öğretmen sayısı 41 ve üzeri olan YİBolar, yüzdelik dilime girmedikleri için, bu grup 31-40 aralığındaki gruba dahil edilmiştir.

Tablo 9. YİBO Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okullardaki Öğretmen Sayılarına Göre Dağılımı

Öğretmen Sayısı	n	%
0-20 arası	178	%64.5
21-30 arası	39	%14.1
31+	59	%21.4
TOPLAM	276	100.0

4.1.5. YİBO Öğretmenlerinin Görev Yaptıkları Yer

YİBO'larda çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu, YİBO'ların amaçlarına uygun olduğundan dolayı ilçelerde görev yapmaktadır. Ankete katılan öğretmenlerin %83.0'ı ilçelerde, %17'si il merkezinde görev yapmaktadır.

Tablo 10. YİBO Öğretmenlerinin Görev Yaptıkları Yerlerin Dağılımı

Görev Yeri	n	%
İlçe	229	%83.0
İl Merkezi	47	%17.0
TOPLAM	276	%100.0

4.1.6. YİBO Öğretmenlerinin Öğrenim Durumu

Tablo da görüldüğü gibi YİBO öğretmenlerinin çok büyük bir oranı lisans mezunudur. % 91.7'si lisans, %5.4'ü yüksek lisans ve % 2.9'u ön lisans mezunudur.

Tablo 11. YİBO Öğretmenlerinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	n	%
Ön Lisans	8	2.9
Lisans	253	91.7
Lisansüstü	15	5.4
TOPLAM	276	100.0

4.1.7. YİBO Öğretmenlerinin Yükseköğrenim Alanları

YİBO öğretmenlerinin yükseköğrenim alanları tablo da gösterilmektedir. Buna göre %65.9'u sosyal bilimler, % 34,1'i fen bilimleri alanında yükseköğrenim görmüştür.

Tablo 12. YİBO Öğretmenlerinin Yükseköğretim Alanlarına Göre Dağılımı

Yükseköğrenim Alanı	n	%
Sosyal Bilimler	182	65.9
Fen Bilimleri	94	34.1
TOPLAM	276	100.0

4.1.8. YİBO Öğretmenlerinin YİBO'larda Yaptıkları Görev Süresi

Tablo da YİBO öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun görev süresinin %86.2 lik bir oranla 0-5 yıl olduğunu görmekteyiz. Bunu %12.7 ile 6-10 yıl ve çok küçük bir oranla %1.1 ile 11 yıl ve üzeri görev süresi izlemektedir.

Tablo 13. YİBO Öğretmenlerinin YİBOLarda Yaptıkları Görev Süresi Dağılımı

Görev Süresi	n	%
0-5 yıl	238	86.2
6-11 yıl	35	12.7
11 yıl ve üzeri	3	1.1
TOPLAM	276	100.0

4.2. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Tablo 14'te YİBO öğretmenlerinin müdürleriyle olan örgütsel iletişimine ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 14. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşler

Soru	İfade	$\bar{X}$	ss
1	Öğretmenler müdüre sorunlarını ve önerilerini iletmek amacıyla kolayca ulaşabilir	3.93	1.05
2	Müdür, öğretmenlerin daha başarılı olması için öğretmenlerine destek verir	3.58	1.193
3	İşiniz en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarınız müdürünüz tarafından takdirle karşılanır	3.43	1.247
4	Müdürünüzün, eğitim ve mesleki gelişiminizle ilgilendiğine inanır	3.16	1.245
5	Müdürünüzün, öğretmenlerin sorunlarını yakından izlediğine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadığına inanırsınız	3.23	1.201
6	Okulunuzun hedeflerini bilirsiniz	3.80	1.006
7	Okulunuzda kişilerarası iletişim sağlıklıdır	3.32	1.191
8	Okulunuzda, idarecilerin öğretmenlerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğini düşünürsünüz	3.29	1.15
9	Okulunuzda öğretmenlerin kayıncıldığını düşünürsünüz	3.09	1.363
10	Okulda meydana gelen değişikliklerden zamanında ve yeterince haberiniz olur	3.44	1.065
11	Öğretmenler okulla ilgili sorunlarını daha çok müdürle kişisel ilişkiler kullanarak çözer	3.14	1.132
12	İdarecileriniz, ilettiğiniz konu ya da sorunlarınıza ilişkin gelişmelerden sizi bilgilendirir	3.63	0.999
13	İşinizi yapmanız için gerekli bilgi, araç- gerece kolaylıkla ulaşabilirsiniz	3.50	1.211
14	Okulunuzda kullanılan duyuru gibi yazılı iletişim araçlarının dilini anlaşılır buluyorsunuz	4.04	0.771

15	Duyuru gibi yazılı iletişim araçları size zamanında ulaşır	3.50	1.155
16	Genel olarak okulunuzda çalışmaktan memnunsunuz	3.72	1.064
17	Öğretmenlerin birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için sosyal faaliyetlerle ilgili çalışmaları yeterlidir	3.08	1.248
18	Sorunlar tartışılırken müdür tüm detayları anlatır	3.27	1.136
19	Öğretmenlerin müdüre ilettiği bilgiler genellikle doğrudur	3.37	1.125
20	Çalışma saatlerinizin yoğunluğu öğrencilerinizle olan iletişiminizi engeller	3.05	1.205
21	Öğretmenler genelde müdürle iletişimlerinde samimidir	3.36	1.121
22	Müdür öğretmenlerin görüşlerinin değerli olduğunu ifade eder	3.62	1.107
23	Öğretmenler işleriyle ilgili konularda bir araya gelip tartışmak için bol fırsata sahiptir	3.33	1.196
24	Müdür sorunlar karşısında gerçek duygularını ortaya koyar	3.35	1.149
25	Öğretmenler okul dışında da bir araya gelirler	3.51	1,043
26	Öğretmenler işleriyle ilgili olumlu görüşlerini müdüre iletme fırsatına sahiptir	3.66	0.969
27	Kaçırılan duyurular diğer öğretmenler tarafından bana iletilir	3.57	1.058
28	Müdür öğretmenlerle dürüstçe görüş alış-verişinde bulunur	3.42	1.143
29	Öğretmenler kişisel problemlerini birbirleriyle paylaşırlar	3.59	0.940
30	Öğretmenler yaptıkları işlerin ardından müdürden dönüt alırlar	3.34	1.109
31	Birlikte geçirilen zaman diliminin fazlalığı öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendirir	3.56	1.105
32	Okulda olup bitenden genelde haberinizi olur	3.66	0.964
33	Müdür öğretmenlerine her türlü maddi ve manevi desteği verir	3.29	1.234

Araştırmaya katılan öğretmenler ‘kararsızım’ ve ‘evet’ düzeyinde görüş bildirmişlerdir. En yüksek ortalamaya “Okulunuzda kullanılan duyuru gibi yazılı iletişim araçlarının dilini anlaşılır buluyor musunuz” maddesiyle öğretmenler ‘evet’ ($\bar{X}=3.69$) düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Kurum içi iletişimde yazılı iletişim araçlarının sözlü iletişim araçlarına göre daha anlaşılır olduğu bu maddede de açıkça görülmektedir. Çünkü sözlü iletişimde duygular, mimikler, jestler işin içine girmektedir. Ancak yazılı iletişim araçlarında yapılan duyurunun gereği yapılmadığı takdirde yaptırım uygulanmaktadır. Bu nedenle anlaşılır bir dille yazılmalıdır.

En düşük ortalamaya “Çalışma saatlerinizin yoğunluğu öğrencilerinizle olan iletişiminizi engelliyor mu?” maddesiyle öğretmenler ‘kararsızım’ ($\bar{X}=3.05$) düzeyinde görüş bildirmişlerdir. YİBO’ların uzun çalışma saatleri öğretmenlerin rollerinde belirsizliğe sebep olmaktadır. 24 saatin nöbetin ardından derslere devam etmek zorunda olan öğretmenin öğrenciyle olan iletişiminde kopukluğu örgütün iletişimini de etkilemektedir.

“Müdürünüzün, eğitim ve mesleki gelişiminizle ilgilendiğine inanıyor musunuz?”, “Müdürünüzün, öğretmenlerin sorunlarını yakından izlediğine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadığına inanıyor musunuz?”, “Okulunuzda kişilerarası iletişim

sağlıklı mıdır?”, *“Okulunuzda, idarecilerin öğretmenlerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğini düşünüyor musunuz?”*, *“Okulunuzda öğretmenlerin kayırıldığını düşünüyor musunuz?”*, *“Öğretmenler okulla ilgili sorunlarını daha çok müdürle kişisel ilişkiler kullanarak mı çözüyor?”*, *“Öğretmenlerin birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için sosyal faaliyetlerle ilgili çalışmaları yeterli buluyor musunuz?”*, *“Sorunlar tartışılırken müdür tüm detayları anlatır mı?”*, *“Öğretmenler işleriyle ilgili konularda bir araya gelip tartışmak için bol fırsata sahip midir?”*, *“Müdür sorunlar karşısında gerçek duygularını ortaya koyar mı?”*, *“Öğretmenler yaptıkları işlerin ardından müdürden dönüt alırlar mı?”*, *“Müdür öğretmenlerine her türlü maddi ve manevi desteği verir mi?”* maddelerine öğretmenler ‘kararsızım’ düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Öğretmenlerin müdüre ilettiği bilgiler genellikle doğru mudur?” maddesi ile (X=3.37), *“ Öğretmenler genelde müdürle iletişimlerinde samimi midir?”* maddesine (X=3.36) öğretmenler kararsızım düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu iki madde arasında paralellik görülmektedir. YİBO’larda çalışan öğretmenler müdürle olan iletişimlerinde samimiyet noktasında kararsızlık yaşamaktadırlar. YİBO’lar diğer okullardan çalışma saatleri ve şartları bakımından ayrılmaktadır. İdareci ve öğretmenler çok uzun süre aynı ortamı paylaşmaktadır. Bu noktada uzun süre beraber çalışmaktan dolayı mı yoksa gerçekten samimi mi oldukları konusunda çelişki yaşamaktadırlar. Ayrıca yine YİBO ortamından dolayı bazı bilgiler müdüre tam aksettirilmeyebilir. Örneğin; YİBO öğretmeni öğrencilerine korumacı bir tavırla yaklaşmaktadır ve genellikle sorunlar müdüre gelmeden halledilir. Bu nedenle bazı öğretmenler müdüre, olayları öğrenciyi koruyacak tavırla aktarabilir. Ya da yaşanabilecek olumsuzluktan kendini uzak tutmaya çalışan öğretmen de böyle bir tavır içine girebilir. Aynı şekilde *“Sorunlar tartışılırken müdür tüm detayları anlatır mı?”* maddesinde de ($\bar{X}$ =3.27) ‘kararsızım’ yönünde görüş bildirilmiştir. Çünkü öğretmen gibi müdürde bazen bu tavır içine girebilir. Problemin daha fazla büyümemesi veya yanlış anlaşılması için tüm detayları anlatmayabilir.

“Müdür sorunlar karşısında gerçek duygularını ortaya koyar mı?” maddesine ise öğretmenler ($\bar{X}$ =3.27) ile kararsızım düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Yukarıda da belirtildiği üzere iletişimde verilen mesaj tam olarak verilmediği görülmüştür. İletişimin tanımından da anlaşılacağı üzere duygu ve düşüncelerin aktarılması ise sadece düşüncelerin yansıtılması, duyguların bunun dışında tutulması sağlıklı iletişimi engeller.

Örneğin; YİBO öğrencisi aileden uzak kaldığı için psikolojik sorunlar yaşamaktadır ve bu sorunlarla çok küçük yaşta başa çıkmak zorundadır. YİBO öğrencisinin beklediği tek şey, ailesinde görmediği şefkattir. Ancak müdür o okulun disiplininden de sorumludur. Disiplinsizlik karşısında da yapması gerekeni yapmalıdır. İşte bu çelişkili davranışlarda öğretmenleri bu maddeyle ilgili kararsızlığa sürüklemiş olabilir.

YİBO yöneticileri, YİBO'ların diğer hiçbir okulda olmayan kendilerine ait bütçeleri vardır. Yöneticiler okulun bu bütçesinden de sorumludurlar. Bu nedenle yoğun iş yükleri vardır. Müdür hem eğitim-öğretimle ilgilenmeli hem de okulun mali işleriyle de ilgilenmelidir. Bu sebeple müdür bu işleri yürütürken öğretmenlerine diğer okullara göre daha az zaman ayırmaktadır. Öğretmenlerinin kişisel problemleriyle ilgilenme noktasında öğretmenlerin yaşadıkları kararsızlık bundan kaynaklanabilir.

4.3. Bazı Değişkenlere Göre YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan İletişimine Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, YİBO öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimine ilişkin görüşlerinin; cinsiyet, mesleki kıdem, alan, görev süresi, görev yeri, yükseköğrenim durumu, okullardaki öğretmen sayıları ve yaş değişkenlerine göre değişip değişmediğine ilişkin bulgular ve yorumlanması yer almaktadır.

4.3.1. Cinsiyet Değişkeninin YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerini Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

YİBO öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimine yönelik görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları Tablo 15'de verilmiştir. Tablodaki t testi sonuçları incelendiğinde; *“İşinizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarınız müdürünüz tarafından takdirle karşılanıyor mu?”*, *“Okulunuzda, idarecilerin öğretmenlerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğini düşünüyor musunuz?”*, *“Öğretmenlerin müdüre ilettiği bilgiler genellikle doğru mudur?”*, *“Birlikte geçirilen zaman diliminin fazlalığı öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendiriyor mu?”* maddelerinde erkek öğretmenler ve kadın öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır ($p < .05$). Bu maddeye ilişkin erkek öğretmenler “evet” yönünde, kadın öğretmenler ise “kararsızım” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 15. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

M no	Cinsiyet	$\bar{X}$	ss	Levene		T	P
				F	P		
1	Kadın	3,86	1,16	4,102*	,044	-,957	,339
	Erkek	3,98	,97				
2	Kadın	3,47	1,30	5,879*	,016	-1,285	,200
	Erkek	3,66	1,11				
3	Kadın	3,22	1,29	1,291	,257	-2,347	,020*
	Erkek	3,58	1,20				
4	Kadın	3,02	1,26	,148	,701	-1,660	,098
	Erkek	3,27	1,23				
5	Kadın	3,09	1,28	1,112	,293	-1,615	,108
	Erkek	3,33	1,14				
6	Kadın	3,71	,99	,048	,827	-1,278	,202
	Erkek	3,87	1,02				
7	Kadın	3,21	1,21	,217	,642	-1,280	,202
	Erkek	3,40	1,17				
8	Kadın	3,08	1,18	,502	,479	-2,550	,011*
	Erkek	3,44	1,11				
9	Kadın	3,26	1,44	3,608	,059	1,691	,092
	Erkek	2,98	1,30				
10	Kadın	3,41	,99	1,008	,316	-,453	,651
	Erkek	3,47	1,12				
11	Kadın	3,20	1,16	,284	,595	,716	,475
	Erkek	3,10	1,11				
12	Kadın	3,53	,99	,223	,637	-1,380	,169
	Erkek	3,70	1,00				
13	Kadın	3,50	1,24	,562	,454	-,009	,993
	Erkek	3,50	1,19				
14	Kadın	4,01	,77	,330	,566	-,490	,624
	Erkek	4,06	,77				
15	Kadın	3,35	1,22	3,215	,074	-1,863	,064
	Erkek	3,61	1,10				
16	Kadın	3,51	1,13	8,766*	,003	-2,731	,007*
	Erkek	3,87	,99				
17	Kadın	2,75	1,19	,174	,677	-3,714	,000*
	Erkek	3,31	1,24				
18	Kadın	3,11	1,12	,163	,687	-2,028	,044*
	Erkek	3,39	1,13				
19	Kadın	3,12	1,16	,880	,349	-3,180	,002*
	Erkek	3,55	1,07				
20	Kadın	3,12	1,22	,056	,814	,839	,402
	Erkek	3,00	1,20				
21	Kadın	3,27	1,20	2,266	,133	-1,151	,251
	Erkek	3,42	1,06				
22	Kadın	3,61	1,15	,384	,536	-,157	,876
	Erkek	3,63	1,08				
23	Kadın	3,22	1,19	,029	,865	-1,298	,195
	Erkek	3,41	1,20				
24	Kadın	3,22	1,19	,081	,776	-1,572	,117
	Erkek	3,44	1,12				
25	Kadın	3,40	1,07	,944	,332	-1,498	,135
	Erkek	3,59	1,02				

26	Kadın	3,54	1,06	6,788*	,010	-1,714	,088
	Erkek	3,74	,89				
27	Kadın	3,62	1,05	,160	,689	,709	,479
	Erkek	3,53	1,06				
28	Kadın	3,27	1,17	,143	,705	-1,773	,077
	Erkek	3,52	1,12				
29	Kadın	3,58	,92	,073	,787	-,226	,822
	Erkek	3,60	,95				
30	Kadın	3,22	1,16	,726	,395	-1,537	,125
	Erkek	3,43	1,07				
31	Kadın	3,27	1,14	3,160	,077	-3,795	,000*
	Erkek	3,77	1,03				
32	Kadın	3,63	,97	,436	,510	-,497	,619
	Erkek	3,69	,97				
33	Kadın	3,17	1,23	,067	,796	-1,366	,173
	Erkek	3,37	1,23				

“Genel olarak okulunuzda çalışmaktan memnun musunuz?” maddesinde erkek ve kadın öğretmenler arasında görüş ayrılığı görülmektedir ($p < .05$). Bu maddeye öğretmenlerin görüşleri “evet” düzeyindedir. Ancak oranlara bakıldığında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla daha çok katıldığı görülmektedir.

“Öğretmenlerin birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için sosyal faaliyetlerle ilgili çalışmaları yeterli buluyor musunuz?”, “Sorunlar tartışılırken müdür tüm detayları anlatır mı?” maddelerinde öğretmenler “kararsızım” düzeyinde görüş bildirmişleridir. Ancak erkek öğretmenlerin bu madde de bayan öğretmenlere göre daha kararsız oldukları saptanmıştır.

Araştırma kapsamındaki YİBO öğretmenlerin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimine yönelik görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre yapılan analizinde dağılımın homojen olup olmadığına levene testi ile bakılmıştır. Bu test sonucunda homojen dağılım göstermeyen maddelere MWU testi yapılmıştır. Bu testin sonuçları Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre MWU Sonuçları

M. No	Cinsiyet	Sıra ortalaması	Mann Whitney U	
			MWU	P
1	Kadın	136,09	8937,000	,656
	Erkek	140,17		
2	Kadın	133,02	8590,000	,324
	Erkek	142,30		
16	Kadın	123,64	7530,000	,007
	Erkek	148,80		
26	Kadın	130,33	8286,500	,120
	Erkek	144,16		

Tablo 16'dan anlaşılabacağı gibi, "Genel olarak okulunuzdan çalışmaktan memnun musunuz?" maddesinde anlamlı farklılık çıkmıştır ($p < .05$). Bu farkın ise erkeklerin lehine olduğu belirlenmiştir. Yani erkek öğretmenler, kadın öğretmenlerden daha fazla katılmışlardır. Bunda etkili olan en büyük faktör YİBO'ların zor çalışma koşulları ve ağır sorumluluğudur. Kadın öğretmenler fizyolojik ve psikolojik olarak erkeklerden daha farklı ve hassas olduğundan dolayı YİBO da çalışmaktan memnun olup olmadıkları konusunda kararsızdırlar. Ayrıca genel olarak YİBO müdürlerinin ve idarecilerinin erkek olması, bayan öğretmenlerin idareyle iletişime geçmesi erkek öğretmenlere göre daha zor olmaktadır. Aynı şekilde idare de bayan öğretmenlere iletişim süresince çok açık olamamaktadır. Sağlıklı iletişim kuramayan ve sorunlarını anlatamayan kadın öğretmenler çalıştıkları ortamda mutlu olamamaktadır. İrfan (2002:32), iletişiminin temel varsayımları arasında anlaşma, beraberlik ve paylaşmayı göstermektedir. Fıtrat gereği bayanlar olumsuzlukları gerek müdürle gerek diğer idarecilerle tam anlamıyla paylaşamamaktır. Jensen (2003:1) ast üst arasındaki ilişkide açık diyaloga önem verilmesini savunmuş ve bununda beraberinde karşılıklı güvenin üst düzeyde olmasını sağladığını belirtmiştir. Karşılıklı güvenin sağlandığı bir örgütte verimin artması da kaçınılmazdır.

Etkili iletişim hedefine ulaşan iletişimdir (Tutar,2009:87). Bu bağlamda hedefine ulaşmayan iletişimde örgüt içinde problemlere sebep olacaktır. Kadın öğretmenler hedefine ulaşmadıkları takdirde okulda onlar için anlamını yitirecektir.

4.3.2. Yaş Değişkeninin YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerini Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Araştırmaya katılan YİBO öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimine yönelik görüşlerinin, öğretmenlerin yaş değişkenine göre yapılan varyans analizine ilişkin sonuçlar Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

M. no	YİBO Öğretmenlerinin Yaşları										Toplam		Homojenlik		Varyans		Fark (scheffe)
	20-30 yaş (n=187)		31-40 yaş (n=67)		41-50 yaş (n=18)		51 ve üzeri (n=4)										
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss			$\bar{X}$	ss	levene	P	F	p	
1	3,93	1,03	3,73	1,16	4,61	,50	4,50	,58			3,93	1,05	2,797*	,041	3,827*	,010	
2	3,50	1,18	3,49	1,26	4,56	,51	4,25	,500			3,58	1,19	5,660*	,001	5,028*	,002	
3	3,34	1,23	3,40	1,27	4,33	,77	4,25	,500			3,43	1,25	4,828*	,003	4,226*	,006	
4	3,04	1,24	3,18	1,22	4,22	,88	4,25	,500			3,17	1,25	2,502	,060	6,345*	,000	3-1,3-2
5	3,10	1,22	3,28	1,14	4,11	,90	4,25	,500			3,23	1,20	2,333	,074	5,174*	,002	3-1
6	3,76	,99	3,72	1,10	4,44	,62	4,25	,500			3,80	1,01	1,941	,123	3,055*	,029	
7	3,22	1,18	3,36	1,20	4,11	,96	3,75	1,26			3,32	1,19	1,322	,267	3,324*	,020	3-1
8	3,25	1,19	3,34	1,05	3,56	1,10	3,25	1,26			3,29	1,15	,808	,491	,457	,713	
9	3,07	1,38	3,07	1,37	3,39	1,24	2,75	,96			3,09	1,36	,808	,490	,380	,768	
10	3,48	1,03	3,25	1,16	3,67	1,08	3,75	,500			3,44	1,07	1,825	,143	1,163	,324	
11	3,09	1,13	3,19	1,20	3,50	,86	3,25	1,50			3,14	1,13	1,141	,333	,784	,504	
12	3,58	1,03	3,67	1,01	3,89	,68	4,00	,82			3,63	1,00	3,346*	,020	,762	,516	
13	3,44	1,23	3,46	1,17	4,06	1,11	4,00	,82			3,50	1,21	2,534	,057	1,657	,177	
14	4,03	,80	3,96	,75	4,44	,51	4,00	,00			4,04	,77	1,188	,315	1,959	,120	
15	3,44	1,15	3,48	1,25	4,17	,79	3,75	,50			3,50	1,16	4,701*	,003	2,277	,080	
16	3,63	1,06	3,67	1,06	4,72	,46	4,50	,58			3,72	1,06	3,965*	,009	7,002*	,000	
17	3,04	1,20	3,00	1,33	3,83	1,29	2,75	,96			3,08	1,25	,603	,613	2,466	,063	
18	3,22	1,17	3,24	1,10	3,78	,73	4,00	,82			3,27	1,14	4,533*	,004	1,911	,128	
19	3,25	1,21	3,61	,87	3,67	,97	3,75	,50			3,37	1,13	6,417*	,000	2,394	,069	
20	3,19	1,18	2,81	1,21	2,67	1,28	2,50	1,00			3,05	1,20	,538	,656	2,656*	,049	
21	3,36	1,07	3,19	1,27	3,89	1,02	3,75	,50			3,36	1,12	3,985*	,008	2,009	,113	
22	3,55	1,16	3,64	1,05	4,22	,55	4,00	,00			3,62	1,11	7,650*	,000	2,214	,087	
23	3,30	1,20	3,18	1,21	4,11	,90	3,75	1,26			3,33	1,20	1,960	,120	3,180*	,024	3-2
24	3,27	1,12	3,30	1,21	4,28	,89	3,75	,50			3,35	1,15	2,279	,080	4,574*	,004	3-1,3-2
25	3,55	1,03	3,39	1,10	3,67	,97	3,25	,96			3,51	1,04	,730	,535	,593	,620	
26	3,59	1,02	3,72	,88	4,06	,64	4,25	,50			3,66	,97	5,500*	,001	1,933	,125	
27	3,59	1,01	3,46	1,16	3,67	1,14	3,75	1,26			3,57	1,06	1,133	,336	,333	,802	
28	3,33	1,12	3,42	1,21	4,17	,99	4,25	,50			3,42	1,14	2,295	,078	3,746*	,012	3-1
29	3,59	,88	3,46	1,06	4,06	,94	3,50	1,00			3,59	,94	1,453	,228	1,915	,127	
30	3,24	1,12	3,36	1,07	4,28	,75	4,00	,00			3,34	1,11	4,775*	,003	5,588*	,001	
31	3,50	1,11	3,64	1,07	3,89	1,18	3,50	1,00			3,56	1,11	,208	,891	,823	,482	
32	3,72	,90	3,45	1,09	3,89	1,02	3,50	1,00			3,66	,96	1,962	,120	1,727	,162	
33	3,21	1,20	3,24	1,34	4,17	,99	4,00	,00			3,29	1,23	5,287*	,001	3,899*	,009	

Araştırmaya katılan YİBO öğretmenlerin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimine yönelik görüşlerinin öğretmenlerin yaş değişkenine göre anova testi sonuçları incelendiğinde, maddelerin yarısına yakınında anlamlı farklılık çıktığı görülmektedir ($p < .05$). Yaş itibarıyla daha büyük olan öğretmenlerin, genç öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirttikleri görülmektedir. Ancak yaş değişkenine göre YİBO öğretmenleri müdürleriyle olan örgütsel iletişimlerine genel olarak olumlu görüş bildirmişlerdir ve anket maddelerinin çoğunluğunda görüş birliği sağlamaları dikkat çekici bir bulgudur. Analizler neticesinde homojen dağılım göstermeyen maddelere (1, 2, 3, 12, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 26, 30, 33) KWH testi uygulanmıştır. KWH testinin sonuçları Tablo 18’de sunulmuştur

Tablo 18. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre KWH ve MWU Testi Sonuçları

M. No	Sıra Ortalaması					Kruskall Wallis H testi			MWU
	Yaş					KWH	p		
	20-30 yaş (n=187)	31-40 yıl (n=67)	41-50 yaş (n=18)	51 yaş ve üzeri (n=4)					
1	137,15	125,99	190,17	178,50		11,620*	,009	3-1,3-2	
2	132,84	133,86	205,44	179,63		16,075*	,001	3-1,3-2	
3	132,33	137,07	196,75	188,88		13,078*	,004	3-1,3-2	
12	134,66	143,27	155,39	162,38		2,154	,541		
15	133,86	138,70	183,75	148,63		7,020	,071		
16	130,91	134,93	217,50	197,50		23,836*	,000	3-1,3-2	
18	134,69	136,78	173,42	188,25		5,832	,120		
19	130,90	153,08	157,92	162,00		5,820	,121		
21	137,03	130,87	176,75	162,88		5,664	,129		
22	134,25	138,38	178,64	158,50		5,942	,114		
26	132,60	143,52	170,53	186,13		6,769	,080		
30	130,99	137,94	207,53	188,50		18,140*	,000	3-1,3-2	
33	132,93	135,99	195,47	184,50		12,132*	,007	3-1,3-2	

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre YİBO öğretmenleri yöneticileriyle olan örgütsel iletişimine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinde homojen dağılım göstermeyen maddelere uygulanan KWH testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık çıkan maddelere MWU testi uygulanmıştır. MWU sonuçlarına göre öğretmenlerin görüşlerinde, yaş itibarıyla büyük olanların lehine farklılık olduğu belirlenmiştir. Özellikle 41-50 yaş

arası öğretmenler müdürleriyle olan iletişimlerinin kuvvetli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu bulgunun sebepleri arasında tecrübe ve yaş itibarıyla birbirine yakın olan yönetici ve öğretmenlerin iletişimlerinin daha kuvvetli olması görülebilir.

4.3.3. Mesleki Kıdem Değişkeninin YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerini Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan YİBO öğretmenlerinin okul müdürleriyle olan örgütsel iletişimine yönelik görüşlerinin, mesleki kıdem değişkenine göre yapılan varyans analizine ilişkin sonuçlar Tablo 19’da verilmiştir.

Araştırmaya katılan YİBO öğretmenlerinin okul müdürleriyle olan örgütsel iletişimine yönelik görüşlerinin, mesleki kıdem değişkenine göre anova testi sonuçları incelendiğinde, maddelerin yarısına yakınında anlamlı farklılık çıktığı görülmektedir ($p < .05$). Mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin okul müdürleriyle olan örgütsel iletişimlerinde daha olumlu görüş belirttikleri görülmektedir. Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin örgütsel iletişiminin olumlu olmasının en büyük sebebi genç meslektaşlarına göre daha tecrübeli olmalarıdır. Ayrıca okul müdürleri genellikle yaş itibarıyla da mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenler yakın olduğundan dolayı, birbirlerini daha iyi anlamaları doğal bir sonuçtur. Mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerin okulun kültürüne de uyum sağlaması daha kolay olmaktadır. Analizler neticesinde homojen dağılım göstermeyen maddelere (2, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 13, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 24, 26, 30) KWH testi uygulanmıştır. KWH testinin sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 19. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

M. no	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri										Toplam		Homojenlik		Varyans		Fark (scheffe)
	0-5 yıl (n=178)		6-10 yıl (n=52)		11-15 yıl (n=23)		16-20 yıl (n=9)		21 yıl ve üzeri (n=14)								
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	levene	P	F	p	
1	3,94	1,05	3,90	,96	3,39	1,27	4,33	1,00	4,57	,51	3,93	1,05	2,246	,064	3,261*	,012	5-3
2	3,53	1,18	3,38	1,17	3,61	1,37	3,89	1,17	4,64	,50	3,58	1,19	3,565*	,007	3,469*	,009	
3	3,38	1,23	3,33	1,29	3,35	1,43	3,78	1,20	4,43	,51	3,43	1,25	4,102*	,003	2,679*	,032	
4	3,06	1,25	3,08	1,19	3,17	1,34	3,78	,83	4,43	,65	3,17	1,25	2,576*	,038	4,768*	,001	
5	3,11	1,21	3,29	1,14	3,13	1,32	4,00	,50	4,21	,80	3,23	1,20	4,401*	,002	3,980*	,004	
6	3,75	1,00	3,77	,96	3,78	1,35	4,11	,60	4,43	,65	3,80	1,01	2,842*	,025	1,738	,142	
7	3,25	1,23	3,25	1,05	3,17	1,19	4,22	,44	4,21	1,05	3,32	1,19	3,632*	,007	3,700*	,006	
8	3,30	1,18	3,12	1,08	3,13	1,10	3,89	,78	3,64	1,22	3,29	1,15	1,239	,295	1,359	,248	
9	3,06	1,37	3,02	1,42	3,17	1,27	3,33	1,41	3,43	1,28	3,09	1,36	,270	,897	,360	,837	
10	3,48	1,01	3,23	1,23	3,30	1,18	3,67	,71	3,86	1,03	3,44	1,07	2,560*	,039	1,294	,273	
11	3,11	1,13	3,0	1,15	3,39	1,16	3,56	,88	3,43	1,09	3,14	1,13	,361	,836	1,039	,387	
12	3,62	,98	3,50	1,06	3,61	1,23	4,00	,71	4,07	,62	3,63	1,00	2,971*	,020	1,226	,300	
13	3,46	1,22	3,46	1,12	3,30	1,46	4,11	,78	4,00	1,11	3,50	1,21	2,954*	,021	1,388	,238	
14	4,01	,82	3,96	,66	4,09	,85	4,33	,50	4,36	,50	4,04	,77	,320	,865	1,135	,340	
15	3,43	1,13	3,46	1,23	3,57	1,34	4,00	,71	4,07	,92	3,50	1,16	3,137*	,015	1,472	,211	
16	3,66	1,07	3,60	1,01	3,61	1,12	4,33	,71	4,79	,43	3,72	1,06	3,188*	,014	4,914*	,001	
17	3,10	1,22	2,81	1,25	2,83	1,30	3,22	1,20	4,14	1,02	3,08	1,25	,430	,787	3,566*	,007	5-2,5-3
18	3,25	1,15	3,21	1,18	2,91	1,12	3,78	,67	4,07	,62	3,27	1,14	4,792*	,001	2,891*	,023	
19	3,30	1,22	3,23	,98	3,61	,84	3,67	,87	4,14	,53	3,37	1,13	6,309*	,000	2,472*	,045	
20	3,15	1,22	3,08	1,10	2,65	1,19	2,44	1,24	2,79	1,31	3,05	1,20	,434	,784	1,669	,157	
21	3,40	1,10	2,92	1,06	3,48	1,41	3,56	,88	4,14	,66	3,36	1,12	3,334*	,011	4,040*	,003	
22	3,62	1,11	3,38	1,12	3,65	1,27	4,11	,60	4,21	,58	3,62	1,11	3,572*	,007	2,077	,084	
23	3,33	1,21	3,19	1,12	2,96	1,26	3,89	1,05	4,14	,95	3,33	1,20	1,165	,327	2,920*	,022	
24	3,28	1,14	3,19	1,10	3,39	1,34	3,89	,60	4,43	,76	3,35	1,15	3,120*	,016	4,178*	,003	
25	3,52	1,08	3,60	,98	3,17	,94	3,33	,87	3,71	1,10	3,51	1,04	1,062	,376	,890	,470	
26	3,63	1,05	3,58	,82	3,57	,90	4,00	,50	4,29	,47	3,66	,97	4,167*	,003	1,961	,101	
27	3,63	1,02	3,54	1,00	2,91	1,24	3,67	1,00	3,86	1,17	3,57	1,06	,782	,538	2,709*	,031	
28	3,33	1,13	3,31	1,06	3,52	1,31	4,11	,93	4,36	,93	3,42	1,14	1,585	,178	3,759*	,005	5-1,5-2
29	3,63	,86	3,35	1,06	3,43	1,16	3,67	,71	4,14	,95	3,59	,94	2,207	,069	2,409	,050	
30	3,22	1,14	3,37	1,01	3,39	1,12	3,89	,60	4,43	,51	3,34	1,11	3,480*	,009	4,711*	,001	
31	3,53	1,11	3,44	1,09	3,65	1,15	3,67	1,12	4,14	1,02	3,56	1,11	,340	,851	1,210	,307	
32	3,70	,95	3,56	,89	3,52	1,12	3,22	1,30	4,07	,83	3,66	,96	1,839	,122	1,460	,215	

Tablo 20. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre KWH ve MWU Testi Sonuçları

M. No	Sıra Ortalaması					Kruskall Wallis H testi		MWU
	Mesleki Kıdem							
	0-5 yıl (n=62)	6-10 yıl (n=85)	11-15 yıl (n=195)	16-20 yıl (n=87)	21 yıl ve üzeri (n=64)	KWH	p	
2	134,96	124,24	144,20	160,78	212,82	16,156*	,003	5-1,5-2,5-3,5-4
3	134,48	132,34	135,74	161,28	202,36	11,128*	,025	5-1,5-2,5-3
4	132,10	132,37	137,76	177,67	218,75	18,713*	,001	5-1,5-2,5-3
5	130,69	141,56	132,57	190,61	202,71	15,665*	,004	4-1,5-1,5-2,5-3
6	133,83	134,32	147,11	157,06	187,39	7,634	,106	
7	134,22	131,28	126,59	199,94	199,75	16,040*	,003	4-1,5-1,4-2,5-2,4-3,5-3
10	140,26	125,70	130,26	148,22	170,89	4,570	,334	
12	136,72	129,41	144,61	162,50	169,43	4,472	,346	
13	136,22	134,60	130,39	174,94	171,93	5,268	,261	
15	133,36	136,80	147,04	168,72	176,68	5,975	,201	
16	133,67	128,02	130,59	183,06	223,21	22,412*	,000	5-1,4-2,5-2,5-3
18	136,38	135,02	115,46	172,72	194,29	11,369*	,023	5-1,5-2,4-3,5-3
19	135,08	125,95	152,74	156,83	193,46	10,305*	,036	5-1,5-2,5-3
21	140,94	106,48	152,85	153,33	193,36	17,703*	,001	1-2,5-1,5-2
22	138,14	121,52	143,74	168,94	178,00	8,015	,091	
24	133,75	126,53	142,70	175,28	212,79	17,007*	,002	5-1,5-2,5-3
26	137,06	129,45	130,02	161,67	189,50	9,002	,061	
30	130,63	136,72	139,91	176,28	218,50	19,389*	,001	5-1,5-2,5-3,5-4

Mesleki kıdem değişkenine göre YİBO öğretmenlerinin müdürleriyle olan örgütsel iletişimine ilişkin görüşlerinde homojen dağılım göstermeyen maddelere uygulanan KWH testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık çıkan maddelere MWU testi uygulanmıştır. MWU sonuçlarına göre öğretmenlerin görüşlerinde, genel olarak YİBO öğretmenlerinin müdürle olan iletişimi mesleki kıdemleri fazla olanların lehine farklılık

olduğu belirlenmiştir. Mesleki kıdemi 0-5 yıl arası öğretmenlerin 6-10 yıl olanlara göre müdürle olan iletişimlerinde daha samimi olması, ancak bu maddede kıdemin yükselmesiyle diğer gruplardaki farklılığın anova ile paralel olması ilginç bir bulgudur.

4.3.4. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerini Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Araştırmaya katılan YİBO öğretmenlerinin okul müdürleriyle olan örgütsel iletişimine ilişkin, okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir

Ankete 1-10 arası ve 41 ve üzeri öğretmen olan okulların katılmadığı görülmüştür. YİBO öğretmenlerinin okul müdürleriyle olan örgütsel iletişimine ilişkin, okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre yapılan anova testi sonuçları incelendiğinde, anlamlı farklılık çıktığı görülmektedir ($p < .05$). Bu maddelere uygulanan scheffe testi sonuçlarının anova testindeki maddelerin aynıları ile anlamlı farklılığın çıktığı görülmektedir. Buna göre, öğretmen sayısı azaldıkça iletişimde kopukluğun arttığı görülmektedir. Öğretmen sayısı az olan okullarda müdür öğretmenlerinin takibini daha fazla yapma şansı elde etmektedir. Ancak öğretmen sayısı fazla olan okullarda bu pek mümkün olmamaktadır. Bir problem olduğunda az öğretmenli okullarda müdür uyarıyı yaptığı kişiyi hedef alarak konuşur, çok öğretmenli okullarda ise genel yapılan konuşmalar kırıncı olmaz. Ayrıca az öğretmenli okullarda beklenti yüksektir. Bu beklenti çoğu zaman memnuniyetsizliği de beraberinde getirir. Küçük okullarda ast- üst ilişkileri daha esnektir. Esneklik ortamlarda ciddiyetsizliğin olması doğal bir sonuçtur.

Tablo 21. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

M. no	Okuldaki Öğretmen Sayıları										Toplam		Homojenlik		Varyans		Fark (scheffe)
	1-10 öğretmen (n=)		11-20 öğretmen (n=178)		21-30 öğretmen (n=39)		31-40 öğretmen (n=59)		41 öğretmen ve üzeri (n=)								
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	Levene	P	F	p	
1			4,05	1,02	3,41	1,07	3,92	1,04			3,93	1,05	1,039	,355	6,171*	,002	1-2
2			3,64	1,18	3,08	1,06	3,73	1,26			3,58	1,19	,642	,527	4,255*	,015	1-2,3-2
3			3,54	1,19	2,82	1,21	3,49	1,34			3,43	1,25	1,391	,251	5,672*	,004	1-2,3-2
4			3,15	1,21	2,72	1,19	3,53	1,29			3,17	1,25	,280	,756	5,157*	,006	3-2
5			3,28	1,20	2,51	1,02	3,54	1,13			3,23	1,20	1,151	,318	9,685*	,000	1-2,3-2
6			3,83	,97	3,51	1,07	3,90	1,06			3,80	1,01	1,088	,338	1,974	,141	
7			3,17	1,20	3,74	1,04	3,49	1,18			3,32	1,19	1,865	,157	4,523*	,012	2-1
8			3,26	1,20	3,23	1,04	3,42	1,09			3,29	1,15	,667	,514	,514	,598	
9			3,01	1,39	2,92	1,33	3,44	1,28			3,09	1,36	,567	,568	2,572	,078	
10			3,47	1,02	3,36	1,06	3,42	1,21			3,44	1,07	1,551	,214	,172	,842	
11			3,23	1,15	2,67	1,03	3,20	1,06			3,14	1,13	,821	,441	4,162*	,017	1-2
12			3,67	,98	3,31	1,20	3,73	,89			3,63	1,00	4,074*	,018	2,478	,086	
13			3,52	1,18	3,23	1,27	3,59	1,26			3,50	1,21	,413	,662	1,170	,312	
14			4,02	,83	3,95	,76	4,15	,58			4,04	,77	,376	,687	,978	,378	
15			3,53	1,12	3,15	1,18	3,63	1,23			3,50	1,16	,335	,716	2,203	,112	
16			3,71	1,05	3,41	1,04	3,95	1,09			3,72	1,06	,201	,818	3,068*	,048	3-2
17			2,98	1,21	3,44	1,17	3,15	1,39			3,08	1,25	1,867	,157	2,308	,101	
18			3,17	1,15	3,41	1,19	3,49	1,04			3,27	1,14	1,017	,363	2,148	,119	
19			3,34	1,13	3,33	1,22	3,49	1,04			3,37	1,13	,948	,389	,439	,645	
20			3,13	1,24	3,18	1,17	2,73	1,08			3,05	1,20	,674	,510	2,740	,066	
21			3,42	1,09	2,92	1,20	3,46	1,10			3,36	1,12	,202	,817	3,517*	,031	1-2
22			3,67	1,09	3,10	1,23	3,81	,97			3,62	1,11	2,763	,065	5,555*	,004	1-2,3-2
23			3,29	1,21	3,13	1,22	3,61	1,11			3,33	1,20	,590	,555	2,313	,101	
24			3,33	1,15	3,00	1,08	3,64	1,13			3,35	1,15	1,591	,206	3,844*	,023	3-2
25			3,46	1,06	3,92	,96	3,41	1,00			3,51	1,04	2,300	,102	3,666*	,027	2-1
26			3,74	,93	3,18	1,10	3,73	,91			3,66	,97	1,404	,247	5,773*	,004	1-2,3-2
27			3,49	1,04	4,03	,87	3,49	1,15			3,57	1,06	5,001*	,007	4,407	,013	
28			3,40	1,12	2,95	1,12	3,80	1,13			3,42	1,14	,282	,755	6,826*	,001	3-2
29			3,46	,94	4,00	,79	3,73	,94			3,59	,94	4,249*	,015	6,439*	,002	
30			3,39	1,06	2,62	1,09	3,69	1,07			3,34	1,11	,078	,925	12,465*	,000	1-2,3-2
31			3,43	1,10	3,87	1,00	3,76	1,12			3,56	1,11	2,114	,123	3,914*	,021	1-2
32			3,72	,90	3,87	,83	3,36	1,16			3,66	,96	7,735*	,001	4,309*	,014	
33			3,34	1,20	2,69	1,13	3,54	1,29			3,29	1,23	1,111	,331	6,160*	,002	3-2
Gruplar		1. 11-20 öğretmen	2. 21-30 öğretmen	3. 31-40 öğretmen													

Homojen dağılım göstermeyen “İdarecileriniz, ilettiğiniz konu ya da sorunlarınıza ilişkin gelişmelerden sizi bilgilendiriyor mu?”, “Kaçırılan duyurular diğer öğretmenler tarafından bana iletilir”, “Öğretmenler kişisel problemlerini birbirleriyle paylaşırlar mı?”, “ Okulda olup bitenden genelde haberiniz olur mu?” maddeleri için KWH testi uygulanmıştır. Bu testlerin sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre KWH ve MWU Testi Sonuçları

M. No	Sıra Ortalaması					Kruskall Wallis H testi		MW U
	Okuldaki Öğretmen Sayısı							
	1-10 öğretmen (n=)	11-20 öğretmen (n=178)	21-30 öğretmen (n=39)	31-40 öğretmen (n=59)	41 öğretmen ve üzeri (n=)	KWH	p	
12		140,89	119,82	143,63		2,978	,226	
27		132,21	171,85	135,45		9,046*	,011	2-1,2-3
29		127,73	170,96	149,53		12,724*	,002	2-1
32		142,13	154,60	116,92		7,524*	,023	1-3,2-3
Gruplar		1. 11-20 öğretmen 2. 21-30 öğretmen 3. 31-40 öğretmen						

Homojen dağılım göstermeyen maddelere uygulanan KWH testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık çıkan ($p < .05$) maddelere MWU testi uygulanmıştır. Buna göre okulda öğretmen sayısı arttıkça, okulda olup bitenden öğretmenlerin haberinin olmadığını görmekteyiz. İletişim modellerinden zincir modeli bu duruma örnek olabilir. Zincir modeline göre; öğretmenlerin kendi aralarındaki yakınlık dereceleri farklıdır ve bu farklılıktan dolayı bazı öğretmenler olayların dışında kalmaktadır. Bu durum verilen mesajın yanlış aktarılmasına da sebebiyet vermektedir. Ancak okulda kaçırılan duyuruların iletilmesi maddesinde 11-20 öğretmen ve 31-40 öğretmen arasında büyük farklılık olmadığı görülmektedir. Buradan anlaşılan şu ki; YİBO’ların resmi iletişimde genel olarak bir problem yoktur. Ancak öğretmenlerin kişisel iletişimlerinde büyük okullarda daha çok kopukluk görülmektedir.

4.3.5. Görev Yeri Değişkeninin YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerini Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

YİBO' larda çalışan öğretmenlerin müdürleriyle olan örgütsel iletişimine yönelik öğretmenlerin görüşlerinin görev yeri değişkenine göre t testi sonuçları Tablo 23'te verilmiştir.

Tablodaki t testi sonuçları incelendiğinde; *“Müdür, öğretmenlerin daha başarılı olması için öğretmenlerine destek veriyor mu?”*, *“Öğretmenler işleriyle ilgili olumlu görüşlerini müdüre iletme fırsatına sahip midir?”* ve *“Birlikte geçirilen zaman diliminin fazlalığı öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendiriyor mu?”* maddelerinde il merkezindeki öğretmenler ve ilçedeki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır ($p < .05$). Bu maddeye ilişkin erkek ve kadın öğretmenlerin görüşleri “*evet*” düzeyindedir. Ancak oran olarak il merkezindeki öğretmenlerin ilçedeki öğretmenlere göre bu maddeye daha fazla katıldıkları belirlenmiştir.

“Müdürünüzün, eğitim ve mesleki gelişiminizle ilgilendiğine inanıyor musunuz?”, *“Müdürünüzün, öğretmenlerin sorunlarını yakından izlediğine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadığına inanıyor musunuz?”*, *“Okulunuzda kişilerarası iletişim sağlıklı mıdır?”*, *“Okulunuzda öğretmenlerin kayırıldığını düşünüyor musunuz?”*, *“Duyuru gibi yazılı iletişim araçları size zamanında ulaşıyor mu?”*, *“Müdür sorunlar karşısında gerçek duygularını ortaya koyar mı?”*, *“Müdür öğretmenlerle dürüstçe görüş alış-verişinde bulunur mu?”*, *“Öğretmenler yaptıkları işlerin ardından müdürden dönüt alırlar mı?”* ve *“Müdür öğretmenlerine her türlü maddi ve manevi desteği verir mi?”* maddelerinde il merkezindeki öğretmenler ve ilçedeki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır ($p < .05$). Bu maddeye ilişkin ilçe merkezindeki öğretmenler “*Kararsızım*” düzeyinde, il merkezindeki öğretmenler ise “*evet*” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Okulunuzun hedeflerini biliyor musunuz?” ve *“Genel olarak okulunuzda çalışmaktan memnun musunuz?”* maddelerinde il merkezindeki öğretmenler ve ilçedeki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır ($p < .05$). Bu maddeye ilişkin ilçe merkezindeki öğretmenler “*Evet*” düzeyinde, il merkezindeki öğretmenler ise “*Kesinlikle Evet*” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 23. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Görev Yeri Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

M no	Görev Yeri	$\bar{X}$	ss	Levene		T	P
				F	P		
1	İlçe	3,89	1,07	,610	,435	-1,410	,160
	İl Merkezi	4,13	,92				
2	İlçe	3,50	1,20	4,095*	,044	-2,543*	,012
	İl Merkezi	3,98	1,09				
3	İlçe	3,38	1,23	,245	,621	-1,640	,102
	İl Merkezi	3,70	1,30				
4	İlçe	3,07	1,22	,803	,371	-3,023*	,003
	İl Merkezi	3,66	1,27				
5	İlçe	3,14	1,18	,269	,604	-2,735*	,007
	İl Merkezi	3,66	1,20				
6	İlçe	3,67	1,02	8,970*	,003	-4,866*	,000
	İl Merkezi	4,43	,65				
7	İlçe	3,23	1,19	,782	,377	-2,838*	,005
	İl Merkezi	3,77	1,13				
8	İlçe	3,25	1,15	,107	,744	-1,165	,245
	İl Merkezi	3,47	1,16				
9	İlçe	3,00	1,37	1,616	,205	-2,581*	,010
	İl Merkezi	3,55	1,23				
10	İlçe	3,40	1,07	,606	,437	-1,541	,125
	İl Merkezi	3,66	1,01				
11	İlçe	3,10	1,15	,666	,415	-1,302	,194
	İl Merkezi	3,34	1,01				
12	İlçe	3,62	1,00	,694	,405	-,540	,590
	İl Merkezi	3,70	,95				
13	İlçe	3,44	1,22	1,895	,170	-1,816	,070
	İl Merkezi	3,79	1,14				
14	İlçe	4,01	,79	,072	,789	-1,309	,192
	İl Merkezi	4,17	,64				
15	İlçe	3,39	1,17	16,506*	,000	-3,611*	,000
	İl Merkezi	4,04	,91				
16	İlçe	3,62	1,08	6,024*	,015	-3,711*	,000
	İl Merkezi	4,23	,84				
17	İlçe	3,05	1,20	8,938*	,003	-,931	,353
	İl Merkezi	3,23	1,48				
18	İlçe	3,24	1,12	,160	,690	-1,019	,309
	İl Merkezi	3,43	1,19				
19	İlçe	3,32	1,17	8,783*	,003	-1,660	,098
	İl Merkezi	3,62	,85				
20	İlçe	3,12	1,20	,189	,664	2,056*	,041
	İl Merkezi	2,72	1,17				
21	İlçe	3,34	1,10	1,522	,218	-,734	,464
	İl Merkezi	3,47	1,21				
22	İlçe	3,58	1,13	5,214*	,023	-1,554	,121
	İl Merkezi	3,85	,98				
23	İlçe	3,30	1,17	1,772	,184	-1,116	,265
	İl Merkezi	3,51	1,32				
24	İlçe	3,27	1,13	,254	,615	-2,748*	,006
	İl Merkezi	3,77	1,16				
25	İlçe	3,48	1,07	4,702*	,031	-1,228	,220
	İl Merkezi	3,68	,89				
26	İlçe	3,61	1,01	13,385*	,000	-1,996*	,047
	İl Merkezi	3,91	,72				
27	İlçe	3,53	1,06	,833	,362	-1,278	,202
	İl Merkezi	3,74	1,03				
28	İlçe	3,31	1,12	,542	,462	-3,464*	,001

	İl Merkezi	3,94	1,13				
29	İlçe	3,57	,91	1,696	,194	-,723	,471
	İl Merkezi	3,68	1,07				
30	İlçe	3,24	1,10	,399	,528	-3,356*	,001
	İl Merkezi	3,83	1,05				
31	İlçe	3,50	1,11	1,845	,176	-1,982*	,049
	İl Merkezi	3,85	1,02				
32	İlçe	3,68	,94	4,474*	,035	,525	,600
	İl Merkezi	3,60	1,10				
33	İlçe	3,19	1,21	,102	,749	-2,944*	,004
	İl Merkezi	3,77	1,25				

Araştırma kapsamındaki YİBO öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimine yönelik görüşlerinin görev yeri değişkenine göre yapılan analizinde farklılık olup olmadığına levene testi ile bakılmıştır. Bu test sonucunda homojen dağılım göstermeyen maddelere MWU testi yapılmıştır; bu testin sonuçları Tablo 24’te sunulmuştur.

Tablo 24. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Görev Yeri Değişkenine Göre MWU Sonuçları

M. No	Görev Yeri	Sıra ortalaması	Mann Whitney U	
			MWU	P
2	İlçe	132,87	4093,000*	,007
	İl Merkezi	165,91		
6	İlçe	128,34	3054,000*	,000
	İl Merkezi	188,02		
15	İlçe	130,98	3659,000*	,000
	İl Merkezi	175,15		
16	İlçe	130,55	3561,000*	,000
	İl Merkezi	177,23		
17	İlçe	136,55	4935,000	,358
	İl Merkezi	148,00		
19	İlçe	135,29	4647,000	,124
	İl Merkezi	154,13		
22	İlçe	135,36	4662,500	,128
	İl Merkezi	153,80		
25	İlçe	136,13	4838,500	,250
	İl Merkezi	150,05		
26	İlçe	134,73	4519,000	,057
	İl Merkezi	156,85		
32	İlçe	139,19	5224,000	,729
	İl Merkezi	135,15		

Tablo 24’den anlaşılabacağı gibi, “Müdür, öğretmenlerin daha başarılı olması için öğretmenlerine destek veriyor mu?” “Okulunuzun hedeflerini biliyor musunuz?” ve “Genel olarak okulunuzda çalışmaktan memnun musunuz?” ve “ Duyuru gibi yazılı

iletişim araçları size zamanında ulaşıyor mu?” maddelerinde anlamlı farklılık çıkmıştır ($p < .05$). Bu farkın ise il merkezinde çalışan öğretmenlerin lehine olduğu belirlenmiştir. Yani il merkezinde çalışan öğretmenler, belirtilen tüm maddelere de ilçede çalışan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

İl merkezinde çalışma ortamları daha sistemli olmaktadır. Ayrıca bakanlıktan gelen yazılar il milli eğitimlere daha önce gelmekte ve doğal olarak ilçelere nazaran il merkezinde zamanında gelmesi daha kolay olmaktadır.

Öğretmen atamaları puan esaslı olmaktadır. Bu sebeple merkeze gelen öğretmenler meslekte daha tecrübeli olmaktadır. Tecrübeli ğretmenler okul tercihinde bulunurken ne istediklerini bilerek göreve başlamaktaadır. İlçe merkezinde görev yapan ğretmenlerin YİBO atama yerleri olmaktadır. Birçok genç ğretmen YİBO nun ne olduğunu tam olarak bilmeden tercih etmektedir. Dolayısıyla örgütün hedeflerini tam olarak bilememektedir. Hedefsiz çalışılan bir kurumdan memnun olmamaları da çok doğal bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

İlçe merkezi ile il merkezinin yaşam şartları ve imkânları arasında büyük farklılık vardır. YİBO’lar ilçelerde genelde ilçeden uzak alanlara inşa edilmiştir. Bu sebeple YİBO ğretmenleri her türlü imkândan uzak kalmaktadır. Ancak merkez YİBO’ların daha geniş olmaktadır. Dolayısıyla merkez YİBO ğretmenleri bu şartlarda çalışmaktan daha memnun kalmaktadırlar.

YİBO yönetici atamalarında da özel bir sistem uygulanmamaktadır. Atamalar yapılırken YİBO tecrübesi istenmemektedir. Bu sebeple YİBO yöneticileri de puana göre atanmakta ve ilk kez YİBO yöneticisi oldukları için tecrübesiz olmaları bazen ğretmenlerinin çalışma koşularını zorlaştırmalarına sebebiyet vermektedir. ğretmenlerini zorlayan okul müdürlerine karşı öğretmenlerde iletişim kurarken samimi, içten ve sağlıklı bir iletişim kuramayacaklardır. İletişimin en önemli öğelerinden biri olan mesaj alıp verme sağlıklı bir şekilde işlemeyecektir. Ayrıca kendini ispatlama çabası içinde olan okul müdürleri ğretmenlerinin kendilerini geliştirmelerine fazla izin vermeyeceklerdir. Ancak merkezde çalışan okul müdürlerinin böyle bir çabası olmadığı için öğretmenlerine gereken desteği verme konusunda daha destekleyici olmaktadırlar. Müdüründen böyle bir desteği alan ğretmen okulda çalışırken daha verimli ve daha mutlu olacaktır.

4.3.6. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerini Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Araştırmaya katılan YİBO öğretmenlerinin okul müdürleriyle olan örgütsel iletişimlerine yönelik öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre yapılan varyans analizine ilişkin sonuçlar Tablo 25’de yer almaktadır.

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin almış oldukları öğrenim durumuna göre müdürleriyle olan örgütsel iletişimine yönelik görüşlerinin karşılaştırıldığı anova testi sonucuna göre; “*Müdürünüzün, eğitim ve mesleki gelişiminizle ilgilendiğine inanıyor musunuz?*”, “*Müdür öğretmenlerin görüşlerinin değerli olduğunu ifade eder mi?*”, “*Müdürünüzün, öğretmenlerin sorunlarını yakından izlediğine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadığına inanıyor musunuz?*” ve “*Öğretmenler yaptıkları işlerin ardından müdürden dönüt alırlar mı?*” maddelerinde anlamlı farklılıkların bulunduğu görülmüştür ($p < .05$). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla bu maddelere scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi sonuçları dikkate alındığında gruplar arası farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Analizler neticesinde, homojen dağılım göstermeyen maddelere (2, 5, 7, 10, 12, 15, 18, 19, 22, 24, 29, 30, 32) non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis-H (KWH) testi uygulanmıştır. Testin sonuçları Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 25. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

M. no	Öğretmenlerin Öğrenim Durumları						Toplam		Homojenlik		Varyans		Fark (scheffe)
	Ön lisans (n=8)		Lisans (n=253)		Lisansüstü (n=15)								
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	levene	P	F	p	
1	4,25	1,04	3,91	1,06	4,20	,86	3,93	1,05	,295	,745	,936	,393	
2	4,13	1,36	3,53	1,20	4,13	,64	3,58	1,19	5,557*	,004	2,708	,068	
3	3,88	1,25	3,39	1,25	3,93	1,16	3,43	1,25	2,535	,081	1,891	,153	
4	4,13	,99	3,10	1,23	3,80	1,26	3,17	1,25	1,231	,294	4,816*	,009	
5	4,13	,64	3,17	1,19	3,73	1,28	3,23	1,20	3,272*	,039	3,937*	,021	
6	4,25	,71	3,77	1,01	4,07	,96	3,80	1,00	,565	,569	1,440	,239	
7	4,63	,52	3,27	1,20	3,53	,83	3,32	1,19	4,625*	,011	5,444*	,005	
8	4,00	,76	3,27	1,16	3,20	1,21	3,29	1,15	2,325	,100	1,601	,204	
9	3,38	1,19	3,12	1,36	2,40	1,35	3,09	1,36	,489	,614	2,188	,114	
10	4,00	,53	3,40	1,09	3,93	,59	3,44	1,07	12,816*	,000	2,979	,053	
11	3,00	1,31	3,14	1,14	3,27	1,03	3,14	1,13	,367	,693	,152	,859	
12	4,00	,53	3,60	1,01	3,87	,92	3,63	1,00	4,154*	,017	1,051	,351	
13	4,00	1,07	3,49	1,21	3,33	1,23	3,50	1,21	,871	,420	,831	,437	
14	4,00	,93	4,02	,76	4,33	,82	4,04	,77	,487	,615	1,181	,309	
15	4,13	,64	3,45	1,16	4,00	1,13	3,50	1,16	3,894*	,022	2,845	,060	
16	4,50	,76	3,68	1,07	3,93	,88	3,72	1,06	1,619	,200	2,627	,074	
17	3,75	1,39	3,04	1,25	3,47	,99	3,08	1,25	,767	,465	2,049	,131	
18	4,00	,53	3,23	1,14	3,67	1,05	3,27	1,14	6,130*	,002	2,800	,063	
19	3,88	,64	3,38	1,11	2,87	1,51	3,37	1,13	6,417*	,002	2,346	,098	
20	3,00	1,07	3,05	1,21	3,13	1,30	3,05	1,20	,046	,955	,043	,958	
21	3,63	1,06	3,33	1,12	3,73	1,10	3,36	1,12	,342	,710	1,160	,315	
22	4,00	,93	3,57	1,12	4,27	,70	3,62	1,11	3,725*	,025	3,313*	,038	
23	3,50	1,07	3,31	1,21	3,60	,99	3,33	1,20	1,528	,219	,488	,614	
24	4,13	,64	3,31	1,16	3,60	1,06	3,35	1,15	3,130*	,045	2,335	,099	
25	3,88	,99	3,48	1,06	3,80	,77	3,51	1,04	2,817	,062	1,161	,315	
26	4,13	,64	3,63	,98	3,93	,88	3,66	,97	1,410	,246	1,661	,192	
27	4,13	1,25	3,53	1,05	3,93	,96	3,57	1,06	,885	,414	2,224	,110	
28	3,88	1,25	3,40	1,14	3,60	1,12	3,42	1,14	,146	,864	,878	,417	
29	4,13	,83	3,55	,95	4,00	,65	3,59	,94	6,868*	,001	3,005	,051	
30	4,13	,64	3,29	1,11	3,80	1,01	3,34	1,11	3,359*	,036	3,590*	,029	
31	4,00	1,07	3,53	1,11	3,87	,99	3,56	1,11	2,321	,100	1,309	,272	
32	3,50	1,41	3,65	,97	3,93	,59	3,66	,96	4,887*	,008	,718	,488	
33	3,88	1,25	3,24	1,23	3,80	1,08	3,29	1,23	1,908	,150	2,403	,092	

Tablo 26. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre KWH ve MWU Testi Sonuçları

M. No	Sıra Ortalaması			Kruskall Wallis H testi		MWU
	Mesleki Kıdem					
	Ön lisans (n=8)	Lisans (n=253)	Lisansüstü (n=15)	KWH	p	
2	182,19	135,20	170,90	5,723	,057	
5	198,25	134,70	170,80	7,950*	,019	1-2
7	227,94	135,02	149,47	11,537*	,003	1-2,1-3
10	177,75	135,29	171,73	5,501	,064	
12	162,94	136,62	157,20	2,010	,366	
15	178,69	135,12	174,13	5,925	,052	
18	189,88	135,28	165,40	5,805	,055	
19	171,19	138,95	113,40	3,087	,214	
22	165,13	135,02	182,97	6,714*	,035	3-2
24	192,75	135,83	154,60	4,909	,086	
29	179,25	135,14	173,40	6,354*	,042	3-2
30	194,75	134,70	172,67	7,929*	,019	1-2
32	135,94	137,65	154,17	,738	,692	

Tablo 26’da görüldüğü üzere; yapılan analizler sonucunda, “Müdürünüzün, öğretmenlerin sorunlarını yakından izlediğine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadığına inanıyor musunuz?”, “Okulunuzda kişilerarası iletişim sağlıklı mıdır?”, “Müdür öğretmenlerin görüşlerinin değerli olduğunu ifade eder mi?”, “Öğretmenler kişisel problemlerini birbirleriyle paylaşırlar mı?” ve “Öğretmenler yaptıkları işlerin ardından müdürden dönüt alırlar mı?” maddelerinde anlamlı farklılık çıkmıştır ($p < .05$). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla bu maddelere Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Bu testin sonucunda; müdürün öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenmesinde ve öğretmenlere gereken değeri verdiğini hissettirdiğine öğrenim düzeyi daha yüksek olan öğretmenlerin katılımı daha fazladır. Bu da öğrenim düzeyi artan öğretmenlere, yöneticilerin bakış açısının farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

İletişimde geri dönüt (feedback) çok önemli bir kavramdır. Çünkü iletişim çift yönlü olduğu takdirde anlam kazanır. Müdür öğretmenlerinin görüşlerinin değerli olduğunu yüksek lisans mezunlarına lisans mezunlarına göre daha çok hissettirmiştir. Yine burada da öğrenim düzeyi ve istenilen davranış düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olması çok doğaldır. Müdür geri dönüt verdiği takdirde öğretmen motive olmakta ve fikirlerini daha rahat bir şekilde sunabilmektedir. Aksi takdirde bir süre sonra aradaki iletişim tamamen kopacaktır. Öğretmen müdür arasındaki bu iletişim süreci öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişim süreciyle tamamen aynıdır. Geri dönüt alamayan öğretmen kişisel problemlerini de meslektaşıyla paylaşamamaktadır.

4.3.7. Öğretmenlerin Yükseköğrenim Alanı Değişkeninin YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerini Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

YİBO öğretmenlerinin müdürle olan örgütsel iletişimine yönelik öğretmenlerin görüşlerinin alan değişkenine göre t testi sonuçları Tablo 27’de verilmiştir. Tablodaki t testi sonuçları incelendiğinde; öğretmen görüşlerinde alan bazında anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 27. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yükseköğrenim Alanı Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

M no	Alan	$\bar{X}$	ss	Levene		t	P
				F	P		
1	Fen Bilimleri	3,90	1,10	1,653	,200	-,305	,760
	Sosyal Bilimler	3,95	1,03				
2	Fen Bilimleri	3,62	1,15	,741	,390	,373	,710
	Sosyal Bilimler	3,56	1,22				
3	Fen Bilimleri	3,47	1,33	1,855	,174	,353	,724
	Sosyal Bilimler	3,41	1,21				
4	Fen Bilimleri	3,15	1,32	1,569	,211	-,170	,865
	Sosyal Bilimler	3,18	1,21				
5	Fen Bilimleri	3,19	1,25	,383	,537	-,365	,715
	Sosyal Bilimler	3,25	1,18				
6	Fen Bilimleri	3,73	,99	,006	,938	-,791	,429
	Sosyal Bilimler	3,84	1,02				
7	Fen Bilimleri	3,32	1,16	,479	,489	-,033	,974
	Sosyal	3,32	1,21				

	Bilimler						
8	Fen Bilimleri	3,24	1,18	,389	,533	-,468	,640
	Sosyal Bilimler	3,31	1,14				
9	Fen Bilimleri	3,02	1,36	,000	,990	-,606	,545
	Sosyal Bilimler	3,13	1,37				
10	Fen Bilimleri	3,39	1,06	,046	,831	-,542	,588
	Sosyal Bilimler	3,47	1,07				
11	Fen Bilimleri	3,21	1,10	,430	,513	,715	,475
	Sosyal Bilimler	3,11	1,15				
12	Fen Bilimleri	3,61	,98	,298	,586	-,287	,774
	Sosyal Bilimler	3,64	1,01				
13	Fen Bilimleri	3,52	1,22	,007	,934	,245	,807
	Sosyal Bilimler	3,48	1,21				
14	Fen Bilimleri	4,00	,88	1,963	,162	-,560	,576
	Sosyal Bilimler	4,05	,71				
15	Fen Bilimleri	3,44	1,25	2,544	,112	-,659	,510
	Sosyal Bilimler	3,53	1,11				
16	Fen Bilimleri	3,61	1,06	,196	,658	-1,287	,199
	Sosyal Bilimler	3,78	1,06				
17	Fen Bilimleri	3,01	1,24	,142	,706	-,660	,510
	Sosyal Bilimler	3,12	1,25				
18	Fen Bilimleri	3,23	1,09	,903	,343	-,396	,693
	Sosyal Bilimler	3,29	1,16				
19	Fen Bilimleri	3,37	1,01	4,679*	,031	,029	,977
	Sosyal Bilimler	3,37	1,19				
20	Fen Bilimleri	3,00	1,12	3,648	,057	-,502	,616
	Sosyal Bilimler	3,08	1,25				
21	Fen Bilimleri	3,34	1,14	,987	,133	-,194	,846
	Sosyal Bilimler	3,37	1,11				
22	Fen Bilimleri	3,71	1,05	1,958	,163	,966	,335
	Sosyal Bilimler	3,58	1,13				
23	Fen Bilimleri	3,29	1,21	,002	,964	-,460	,646
	Sosyal Bilimler	3,36	1,19				
24	Fen Bilimleri	3,35	1,20	,417	,519	-,004	,997
	Sosyal Bilimler	3,35	1,13				
25	Fen Bilimleri	3,50	1,02	,076	,783	-,124	,901
	Sosyal	3,52	1,05				

	Bilimler						
26	Fen Bilimleri	3,59	,93	,177	,674	-,916	,361
	Sosyal Bilimler	3,70	,99				
27	Fen Bilimleri	3,60	1,02	1,631	,203	,344	,731
	Sosyal Bilimler	3,55	1,08				
28	Fen Bilimleri	3,46	1,13	,118	,731	,388	,699
	Sosyal Bilimler	3,40	1,15				
29	Fen Bilimleri	3,59	,98	,312	,577	-,069	,945
	Sosyal Bilimler	3,59	,92				
30	Fen Bilimleri	3,39	1,13	,060	,807	,531	,596
	Sosyal Bilimler	3,32	1,10				
31	Fen Bilimleri	3,40	1,16	1,510	,220	-1,705	,089
	Sosyal Bilimler	3,64	1,07				
32	Fen Bilimleri	3,69	,90	,328	,567	,352	,725
	Sosyal Bilimler	3,65	1,00				
33	Fen Bilimleri	3,45	1,14	2,222	,137	1,522	,129
	Sosyal Bilimler	3,21	1,27				

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimine görüşlerinin alan değişkenine göre maddelerin dağılımının homojen olup olmadığına levene testi ile bakılmıştır. Bu test sonucunda homojen dağılım göstermeyen maddelere MWU testi yapılmıştır; bu testin sonuçları Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yükseköğrenim Alanı Değişkenine Göre MWU Sonuçları

M. No	Alan	Sıra ortalaması	Mann Whitney U	
			MWU	P
19	Fen Bilimleri	137,07	8420,000	,824
	Sosyal Bilimler	139,24		

Tablo 28’den da anlaşılacağı üzere maddede anlamlı farklılık bulunmamıştır. Fen Bilimleri ve Sosyal Bilimler alanında eğitim görmüş olan öğretmenlerin müdürleriyle olan örgütsel iletişimde herhangi bir farklılık görülmemiştir.

4.3.8. YİBO’da Görev Süresi Değişkenine Göre YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Görüşlerini Etkileme Durumuna İlişkin Bulgular ve Yorumlanması

Araştırmaya katılan YİBO öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimlerine yönelik öğretmenlerin YİBO’da yapılan görev süresine göre yapılan varyans analizine ilişkin sonuçlar Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin YİBO’da Görev Süresi Değişkenine Göre Varyans Analizi

M. no	Öğretmenlerin Görev Süresi							Toplam		Homojenlik		Varyans		Fark (scheffe)
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		$\bar{X}$	ss	Levene	p	F	p	
1	3,94	1,07	4,14	,88	4,00	1,73		3,93	1,05	1,685	,187	,826	,439	
2	3,51	1,21	4,03	1,01	4,00	1,00		3,58	1,19	3,712*	,026	3,138*	,045	
3	3,36	1,25	3,89	1,13	4,00	1,00		3,43	1,25	3,173*	,043	3,103*	,047	
4	3,07	1,24	3,80	1,13	3,33	1,15		3,17	1,25	,379	,685	5,420*	,005	2-1
5	3,16	1,21	3,69	1,08	3,33	1,15		3,23	1,20	,386	,680	2,981	,052	
6	3,78	1,00	3,94	1,08	4,00	,00		3,80	1,00	2,289	,103	,471	,625	
7	3,28	1,18	3,60	1,31	3,67	,58		3,32	1,19	1,568	,210	1,248	,289	
8	3,27	1,16	3,37	1,11	4,00	1,00		3,29	1,15	,689	,503	,696	,500	
9	3,06	1,37	3,26	1,38	3,33	1,15		3,09	1,36	,323	,724	,356	,701	
10	3,40	1,06	3,71	1,07	3,33	1,15		3,44	1,07	,297	,743	1,319	,269	
11	3,07	1,12	3,66	1,03	3,00	1,73		3,14	1,13	1,072	,344	4,207*	,016	2-1
12	3,61	,99	3,74	1,09	4,00	,00		3,63	1,00	2,655	,072	,479	,620	
13	3,47	1,20	3,69	1,32	3,33	1,15		3,50	1,21	,116	,890	,507	,603	
14	4,00	,77	4,29	,79	4,00	,00		4,04	,77	1,432	,241	2,113	,123	
15	3,45	1,13	3,89	1,28	3,33	1,15		3,50	1,16	,125	,883	2,269	,105	
16	3,64	1,06	4,26	,89	3,67	1,53		3,72	1,06	1,175	,310	5,243*	,006	2-1
17	3,03	1,23	3,37	1,35	3,67	1,53		3,08	1,25	,851	,428	1,487	,228	
18	3,23	1,14	3,60	1,12	3,00	1,00		3,27	1,14	,847	,430	1,743	,177	
19	3,30	1,15	3,77	,91	4,00	,00		3,37	1,13	6,994*	,001	3,174*	,043	
20	3,10	1,19	2,77	1,29	2,33	1,53		3,05	1,20	,728	,484	1,686	,187	
21	3,30	1,12	3,71	1,10	4,00	,00		3,36	1,12	3,795*	,024	2,628	,074	
22	3,59	1,11	3,86	1,09	3,67	,58		3,62	1,11	1,415	,245	,902	,407	
23	3,29	1,17	3,66	1,35	3,00	1,00		3,33	1,20	1,188	,306	1,563	,211	
24	3,29	1,12	3,77	1,29	3,00	1,00		3,35	1,15	1,282	,279	2,812	,062	
25	3,50	1,06	3,49	,95	4,33	,58		3,51	1,04	1,751	,176	,948	,389	
26	3,62	,99	3,89	,76	4,33	,58		3,66	,97	5,820*	,003	1,915	,149	
27	3,56	1,04	3,60	1,22	3,33	,58		3,57	1,06	1,420	,244	,091	,913	
28	3,34	1,12	3,97	1,15	3,33	1,53		3,42	1,14	,479	,620	4,789*	,009	2-1
29	3,56	,91	3,71	1,13	4,33	,58		3,59	,94	1,572	,210	1,347	,262	
30	3,26	1,10	3,89	1,05	3,67	,58		3,34	1,11	1,359	,259	5,125*	,007	2-1
31	3,50	1,09	3,94	1,16	4,33	,56		3,56	1,11	,929	,396	3,289*	,039	
32	3,63	,95	3,83	1,07	4,00	,00		3,66	,96	2,674	,071	,802	,449	
33	3,21	1,20	3,80	1,28	4,00	1,73		3,29	1,23	,503	,605	4,130*	,017	2-1

Sonuçları

Araştırmaya katılan YİBO öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimine yönelik görüşleri incelendiğinde; “Müdür, öğretmenlerin daha başarılı olması için öğretmenlerine destek veriyor mu?”, “İşinizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarınız müdürünüz tarafından takdirle karşılanıyor mu?”, “Müdürünüzün, eğitim ve mesleki gelişiminizle ilgilendiğine inanıyor musunuz?” , “Öğretmenler okulla ilgili sorunlarını daha çok müdürle kişisel ilişkiler kullanarak mı çözüyor?”, “Genel olarak okulunuzda çalışmaktan memnun musunuz?”, “Öğretmenlerin müdüre ilettiği bilgiler genellikle doğru mudur?”, “Müdür öğretmenlerle dürüstçe görüş alış-verişinde bulunur mu?”, “Öğretmenler yaptıkları işlerin ardından müdürden dönüt alırlar mı?”, “Birlikte geçirilen zaman diliminin fazlalığı öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendiriyor mu?” ve “Müdür öğretmenlerine her türlü maddi ve manevi desteği verir mi?” maddelerinde anova testi sonucuna göre anlamlı farklılık çıkmıştır ($p < .05$). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla bu maddelere scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre “Müdürünüzün, eğitim ve mesleki gelişiminizle ilgilendiğine inanıyor musunuz?” , “Öğretmenler okulla ilgili sorunlarını daha çok müdürle kişisel ilişkiler kullanarak mı çözüyor?”, “Genel olarak okulunuzda çalışmaktan memnun musunuz?”, “Müdür öğretmenlerle dürüstçe görüş alış-verişinde bulunur mu?”, “Öğretmenler yaptıkları işlerin ardından müdürden dönüt alırlar mı?”, “Müdür öğretmenlerine her türlü maddi ve manevi desteği verir mi?” maddelerinde gruplar arası farklılık çıktığı belirlenmiştir. Bu farklılık, YİBO da görev süresi daha fazla olan öğretmenlerin lehinedir. Görev süresi 6–10 yıl arası olan öğretmenler, belirtilen maddelere 0–5 yıl arası görev süresine sahip olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. Bu durum YİBO ya çalışma süresinin, tecrübe sahibi olma süresinin uzun olmasından kaynaklanabilir. Analizler neticesinde, homojen dağılım göstermeyen maddelere (2, 3, 19, 21, 26) non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis-H (KWH) testi uygulanmıştır. Testin sonuçları Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30. YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin YİBO’da Görev Süresi Değişkenine Göre MWU Sonuçları

M. No	Sıra Ortalaması			Kruskall Wallis H testi		MWU
	Görev Süresi					
	0-5 yıl (n=238)	6-10 yıl (n=35)	11 yıl ve üzeri (n=3)	KWH	p	
2	133,88	167,93	161,33	6,260*	,044	2-1
3	133,74	168,06	171,17	6,527*	,038	2-1
19	133,89	165,94	184,00	6,435*	,040	2-1
21	134,09	164,47	185,00	5,954	,051	
26	135,21	156,14	194,00	4,303	,116	

YİBO öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimine yönelik öğretmen görüşlerinde homojen dağılım göstermeyen maddelere Kruskal Wallis-H testi uygulanmıştır. Yapılan analizler neticesinde; “Müdür, öğretmenlerin daha başarılı olması için öğretmenlerine destek veriyor mu?”, “İşinizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarınız müdürünüz tarafından takdirle karşılanıyor mu?” ve “Öğretmenlerin müdüre ilettiği bilgiler genellikle doğru mudur?” maddelerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık çıkmıştır ($p < .05$). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla bu maddelere Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Analizler neticesinde farklılığın YİBO da görev süresi fazla olan öğretmenlerin lehine olduğu belirlenmiştir. Buna göre, YİBO da çalışan öğretmenlerin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimi konusunda YİBO da çalışılan görev süresi uzun olanların, kısa olanlara göre daha olumlu olduğu söylenebilir.

BÖLÜM V

5. ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın geniş özeti, elde edilen bulgulara ilişkin sonuçlar ve ulaşılan sonuçlar ışığında geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. Özet

Örgüt özünde bir grup insanın belli amaçlar doğrultusunda tasarlanmış işbirliğine dayanan birlikteliği ile oluşan toplumsal bir sistemdir. İnsanları bir araya getirecek ve birbirleriyle etkileşim içinde bulunmalarını sağlayacak temel unsur ortak amaçlardır. Aileler, cemaatler, küçük gruplar, arkadaş grupları gibi, üyeleri arasında etkileşimin, üyelerin birbirine karşı besledikleri duygularını, her üyenin rolünü, faaliyet ve görevlerinin zamanla oluşup geliştiği örgütler sosyal örgütlerdir.

Sosyal yaşamın tüm etkileşimlerinde yer alan iletişim olgusu, çağın hızla değişen rekabet ortamlarında yer alan örgütler açısından da büyük önem taşımaktadır. Örgütler, üretim için bir araya gelmiş, değişik görüş ve bilgilere sahip, farklı ama ortak amaca ulaşmak için bir birlerine bağlayan örgütsel iletişimin sistemleri ise üretime yönelik, uzlaşmayı sağlamaya yönelik sistemlerdir. Daha geniş bir açıdan bakıldığında, örgütler, yalnız üretime yönelik örgüt içi işbirliği ve ortak görüş sağlama çabasının dışında “dış dünya” ile ilişki kurma çevreden aldıkları bilgiyi örgüte içindeki bilgi işlem merkezlerine aktarıp bir strateji oluşturarak belirsiz, rekabetçi ve dinamik çevre şartlarına uyum gösterebilme çabasının da içerisinde yer alırlar. Gerek örgüt içerisindeki uyum, ortak görüş ve koordinasyon sağlamaya, gerekse de örgüt dışı adaptasyon ve bilgi giriş çıkışına yönelik bu eylemlerdeki başarı, örgütlerde etkin bir iletişim oluşturmakta saklıdır

(<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/orgutseliletisim.htm>).

Yatılı ilköğretim bölge okulları gerek kuruluş amaçları ve gerekse içinde bulundukları durum açısından diğer okullarından birçok yönüyle farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda bu okulların yönetsel sorunları ve öğretmenleriyle olan iletişim çok daha üst boyuttadır. Örgüt kültürü örgütsel geleneğin ve istikrarın sürdürülmesine, liderliğe ve yeniliğe ve örgütle ilgili daha birçok tema ve sürece yol göstericilik yapar. Örgüt kültürünün yol göstericiliği, bir gerçeklik ve bir süreç olarak örgütsel iletişimle birlikte başlar.

Hem gelişmiş hem de geri kalmış ülkelerde eğitimin bir devlet işi olarak gelenek haline gelişi, eğitimin topluma olan etkisiyle ilintilidir. Böylece eğitim, hükümetler tarafından yalnızca toplumda dirlik, düzeni ve kişisel gelişmeyi sağlamak için değil aynı zamanda, toplumun ekonomik büyümesini sağlamak için de başvurulmuş önemli bir araçtır (Kaya, 1993). Yönetim, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirirken eldeki olanakların verimli, ekonomik biçimde kullanılmasıdır.

Yönetim, insanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürüttükleri toplu faaliyettir. Birden fazla insanın beden ve akıl güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektiren bu faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için belli bir düzen ve güven gerekmektedir. Bu kuralları, grup içindeki statüsü diğerlerine göre daha güçlü olan yöneticiler koyarlar. Yöneticilerin almış oldukları kararların, ast-üst ilişkisine dayalı olarak astlara ulaştırılmasıyla yönetim olgusu gerçekleşir.

Eğitim yönetimi ise, toplumun eğitim gereksinimlerini gidermek amacıyla kurulan tüm kurumlarını kapsayan yönetimdir. Eğitim yönetimi, belirlenen amaçlara ulaşmak için insan ve diğer kaynaklardan yararlanılarak, hedeflenmiş politikaları uygulamaktadır.

İletişimin olmadığı herhangi bir örgüt düşünülemez. Örgütlerde karar verilmekte, uygulamak üzere emirler biçiminde çeşitli düzeylerde çalışan iş görenlere iletilmekte, sonuçlar değerlendirilmekte, cezalar ve ödüller verilmekte, bunun için yazılar yazılmakta, konuşmalar yapılmakta ya da mimiklerle tepkilerin olumlu ve olumsuz olduğu belirtilmektedir. Tüm bu etkinlikler göz önünde bulundurulduğunda yönetim; örgütlerde iletişim kaynağıdır (Kaya, 1991: 107) okullar hem yazılı hem sözlü iletişimin yoğun olduğu örgütlerdir ve iletişimin türü karşılıklı olarak hem yöneticiyi hem de öğretmenler ve diğer personeli etkilemektedir. İletişim tüm örgüt türlerinde olduğu gibi okullarda da kaçınılmazdır ancak bazı okullarda yazılı iletişim ön plandayken bazı okullarda sözlü iletişim ön plandadır.

Örgütsel fonksiyonların başarılabilmesi için, etkin bir iletişim zorunludur. Örgütsel iletişim, yöneticinin gönderdiği mesajın anlamını, çalışanlara anlatması, benimsetmesi, onu faaliyete geçirmesini de kapsar. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılan işlem ve eylemlerden geri bildirim yoluyla tepkileri, yanıtları taşımak zorundadır. Böylece örgütsel iletişim, hem yöneticinin çalışanları etkilemesini, hem de çalışanların yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir (Gürgen, 1997, s.33-34).

Okul çeşitli değerlerin bir arada bulunduğu ve çatıştığı bir örgüttür. Okulun temel görevlerinden biri hem kendi içinde hem de kendi dışında çatışan sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengeleştirmektir. Okulu sadece bir öğrenim kurumu olarak görmek, değerler arasındaki çatışmayı daha da artıracaktır. Okul bireyin topluma uymasını sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplum koşullarını ve değerlerini bireye açıklamak zorundadır (Çelik, 2002). Yatılı ilköğretim bölge okulları gerek kuruluş amaçları ve gerekse içinde bulundukları durum açısından diğer kamu okullarından birçok yönüyle farklılıklar göstermektedir (<http://tedp.meb.gov.tr>). Bu bağlamda bu okulların yönetsel sorunları ve öğretmenleriyle olan iletişimi çok daha üst boyuttadır.

YİBO' larda sözlü iletişim ön plandadır. YİBO'larda kişiler arası iletişimi geliştirmek ve olumlu bir iletişim ortamı yaratmak için ev ziyaretleri, sportif etkinlikler yapılmakta ve çeşitli sosyal faaliyetler yapılmaktadır. YİBO'larda yönetici-öğretmen ve öğretmen-öğretmen grupları arasında çatışmalar yaşanmaktadır. Bu çatışmalar karşılıklı konuşularak çözümlenmektedir. YİBO yöneticileri okulda verimi artırmak için güdüleme ve motivasyon tekniklerinden faydalanmaktadır. YİBO'larda yeni gelişmeler karşısında personel yeterince ve zamanında bilgilendirilmektedir.

Değişim çağımızın en temel gereksinimidir. Genel olarak para, zaman bireysel yetenekler ve zaman gibi etkenler değişimin gerektirdiği kaynaklardır. Örgüt yöneticileri ise kaynakların sınırlılığından dolayı değişim taleplerine her zaman karşılık veremezler (Özdemir, 2000). Yatılı okul yöneticileri maddi kaynaklara ulaşmakta sıkıntı çekmektedirler. Dolayısıyla değişime ayak uyduramayabilirler. Kaynaklara ulaşmaya çalışırken çalışanlarından, öğretmenlerinden gerekli desteği almalıdır.

Öncelikle etkili iletişim göstermek isteyen yönetici, başkalarının fikirlerini öğrenmeli ve davranışlarını kestirebilmelidir. Böylece iletişim başlamadan evvel kendini karşı tarafın yerine koyabilir (Akt. Özdemir Kardeş, 2007).

Araştırmanın genel amacı; yatılı ilköğretim bölge okulu öğretmenlerinin yöneticilerle olan iletişimde var olan sorunları ortaya çıkarıp çözüm önerileri geliştirmektir.

Bu genel amaç doğrultusunda araştırmanın alt amaçları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Yatılı İlköğretim bölge okulu öğretmenleri çalışmalarını sırasında yöneticilerinden gerekli desteği alabiliyor mu?

2. Yatılı ilköğretim bölge okulu öğretmenleri yönetimle ne gibi sorunlar yaşıyor?

3. Yatılı okul öğretmenlerinin yöneticileriyle olan ilişkilerinde iletişimin yapısı nedir?

Ankette, araştırmanın amaçları doğrultusunda; öğretmenlerin kişisel bilgilerini, YİBO öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimine yönelik görüşlerini belirleyici toplam 33 madde yer almaktadır.

Araştırmada 2009–2010 eğitim-öğretim yılında Elazığ, Malatya, Adıyaman, Diyarbakır ve Tunceli illerinin il merkezlerinde ve ilçelerinde bulunan yatılı ilköğretim bölge okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimlerine yönelik görüşlerini belirleyebilmek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Malatya ve Tunceli illerindeki kırsal alan ve kent merkezlerindeki tüm yatılı okullarda görev yapan kolayda örneklem yoluyla seçilmiş öğretmenlerden oluşturmaktadır. Örneklem seçilirken betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır, küçük evrenlerde ise %20 ye ihtiyaç duyulur. Örnek büyüklüğünün fazla olması sonuçların güvenilirliğini artırır. Evrenimiz büyük olduğundan %16’lık örneklem araştırmacı tarafından yeterli görülmüştür. Bu açıdan toplam 299 tane olan evrenimizden 46 okul örneklem seçilmiştir. Örnekleme alınırken illere ulaşım kolaylıkları göz önünde bulundurulmuştur. Örnekleme alınan iller ve anket uygulanacak kırsal alan ve kent merkezlerindeki okul sayıları şöyledir: Adıyaman 7, Diyarbakır 14, Elazığ 9, Malatya 6 ve Tunceli 10’dur.

Betimsel bir çalışma olan bu araştırmada, tarama (survey) yöntemi kullanılmıştır. Anketten elde edilen veriler, araştırmacı tarafından bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak elde edilen verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama gibi tekniklerden yararlanılmıştır. Bunun yanı sıra araştırmada varyans analizi, t-testi, Kruskal Wallis-H (KWH), Mann Whitney U (MWU) ve scheffe testleri kullanılmıştır.

Genel olarak araştırmaya katılan YİBO öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimine yönelik görüşleri olumludur. Ancak bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre iletişimleri daha kuvvetlidir. Bunda en büyük etken yöneticilerin genel itibarıyla erkek olmasıdır. Ayrıca YİBO da çalışma süresi uzun olan öğretmenlerin memnuniyeti daha fazladır. Tecrübesiz öğretmenin YİBO koşullarına alışması ve iletişime geçmesi daha zor olmaktadır. İl merkezindeki öğretmenler, ilçe de

görev yapan öğretmenlere nazaran iletişim araçlarına daha rahat ulaştıkları ve müdürle iletişimlerinin daha sağlıklı olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu lisans mezunudur. İstatistikî verilere göre eğitim düzeyi arttıkça memnuniyet azalmaktadır. Öğretmen sayısı fazla olan okullarda öğretmenler arası iletişim kopukluğu daha fazla olmakta ancak müdürle olan örgütsel iletişimlerinde bir sıkıntı görülmektedir. Yaş değişkenine göre yaşın artmasıyla iletişimin kuvvetlendiği ancak, genç öğretmenlerinde olumlu görüş belirttiği gözlemlenmiştir.

5.2. Sonuç

Bu bölümde, araştırma kapsamındaki öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin sonuçlar ve araştırmanın alt amaçlarına ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

5.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan 276 öğretmenden % 40.9'luk oranla 113 'ünün kadın, %59.1'lik oranla 163'ü erkektir. Araştırma kapsamında cinsiyet değişkeni açısından katılımcılardan erkek öğretmenlerin oranının kadın öğretmenlerin oranından fazla olduğu görülmektedir.

Yaş değişkenine göre; öğretmenlerin %67.8'i 20–30 yaş grubundadır. Bunu %24.3 ile 31–40, %6.5 ile 41–50 ve % 1.4 ile 51 ve üzeri yaş aralığı izlemektedir. YİBO'ların genç öğretmen potansiyeline sahip olduğu dikkat çekmektedir.

YİBO öğretmenlerinin %64.5'lik oran ile 178'ini 0–5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Bunun %18.8'lik oran ile 52'sini 6–10 yıl, %8.3'lük oran ile 23' ünü 11–15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Ancak 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin sayısı (%5.1), 16–20 yıl arası çalışanlara (%3.3) göre daha fazladır. Yaş değişkeni ve mesleki kıdemin birbirine paralel olduğu görülmektedir. Çünkü araştırmaya katılan öğretmenlerin ilk atama yerleri genel itibarıyla YİBO' lardır.

Araştırmaya katılan YİBO'ların öğretmen sayıları verilere göre şöyledir;1- 10 arası öğretmen sayısı olan YİBO'lar yüzdelik dilime girmediği için 11–20 arası gruba dahil edilmiştir ve %64.5'lik oran ile 178'ini 11–20 arası, %14.1 ile 21-30 arası öğretmen bulunmaktadır. Öğretmen sayısı 41 ve üzeri olan YİBO'lar, yüzdelik dilime

girmedikleri için, bu grup 31–40 aralığındaki gruba dahil edilmiştir. Bu şekilde %21.4'lük oran ile 59'unu bu gurup oluşturmaktadır.

Ankete katılan öğretmenlerin %83'lük oranla 229'unu ilçelerde, %17'lik oranla 47'si il merkezinde görev yapmaktadır.

YİBO öğretmenlerinin çok büyük bir oranı lisans mezunudur. % 91.7'lik oranla 253'ünün lisans, %5.4'lük oranla 15'i yüksek lisans ve % 2.9'luk oranla 8'i ön lisans mezunudur.

Öğretmenlerin %65.9'luk oranla 182'ini sosyal bilimler, % 34,1'lik oranla 94'ünün fen bilimleri alanında yükseköğrenim görmüş olduğu tespit edilmiştir.

YİBO öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun görev süresinin %86.2'lik bir oranla 238'inin 0–5 yıl olduğunu görmekteyiz. Bunu %12.7'lik oranla 35'nin 6–10 yıl ve çok küçük bir oranla %1.1 ile 3'ünün 11 yıl ve üzeri YİBO da yapılan görev süresi izlemektedir. Bu değişken de mesleki kıdem ve öğretmenlerin yaşlarının genç olmasını destekler niteliktedir.

Bostan (2005) YİBO'larda toplam kalite yönetimi üzerine yapmış olduğu araştırmada YİBO öğretmenlerinin okul müdürleriyle rahatça iletişim kurulabildiğini, okul çalışanlarının bu konuda sıkıntı yaşamadığını belirtmiştir.

5.2.2. Araştırmanın Alt Amaçlarına İlişkin Sonuçlar

Araştırmada elde edilen verilerin analizi neticesinde araştırmanın alt amaçlarına göre ortaya çıkan sonuçlar başlıklar halinde verilmiştir.

5.2.2.1. Araştırmaya Katılan YİBO Öğretmenlerinin Çalışmalarında Yöneticilerinden Gerekli Desteği Alabilmelerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan YİBO öğretmenleri genel olarak çalışmalarında yöneticilerinden gerekli desteği alabilmelerine yönelik olumlu görüş bildirmişlerdir.

Öğretmenler daha başarılı olabilmeleri için müdürlerinin kendilerine destek verdiği görüşüne evet düzeyinde katılmışlardır. Aynı şekilde işlerini en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarında da müdürden gerekli desteği tam bir şekilde aldıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla müdür, öğretmenlerini anlamakta ve örgütsel iletişim karşılıklı olarak gerçekleşmektedir.

Öğretmenler müdürlerinin öğretmenlerine her türlü maddi ve manevi desteği verme, öğretmenlerin sorunlarını yakından izleyip ve bu sorunları çözmek için yeterince

çaba gösterdiğine inanmaları noktasında kararsız oldukları yönünde görüş bildirmişleridir. Çalışmalarında öğretmenlerini destekleyen YİBO yöneticilerinin öğretmenlerin kişisel problemleriyle ilgilenmede yetersiz kalması çok normaldir. Çünkü örgütsel iletişimin başlıca engellerinden biri de, kişilerin çok fazla bilgiyle yüklü olmalarından dolayı, hangi bilgiye tepki vermenin gerekli olacağını kestirememeleridir (Erdoğan, 1998:203). Kişinin (alıcının) belli bir kapasitesi vardır, bu kapasite aşılsa iletişim amacına ulaşamaz. Hem YİBO nun fiziksel sorunlarıyla, hem öğrencin sorunlarıyla, hem okulun bütçesiyle ilgilenmek zorunda kalan yöneticiler bu noktada hassas davranamayabilirler.

Müdürün öğretmenlere yaptıkları işlerin ardından dönüt vermeleri ve öğretmenlerin kendi aralarında işleriyle ilgili konularda bir araya gelip tartışma fırsatı bulamamaları maddelerinde de öğretmenler kararsızım şeklinde görüş bildirmişleridir. Bunun altında yatan en büyük sebep YİBO'larda çalışan öğretmen ve yöneticilerin iş yüklerinin fazla olmasıdır. Öğretmen 24 saatlik nöbetin ardından ertesi gün derse devam etmekte ve bu da performansın düşmesine sebep olmaktadır. Öğretmenler asıl görevlerin olan eğitim ve öğretim işlerinin yanı sıra pansiyon işleriyle de ilgilenmek zorunda kalmakta ve kendi mesleklerini tam olarak tartışma fırsatı bulamamaktadır. Öğretmenler bir araya geldiğinde birbirleriyle öğrenci problemleri ve pansiyon sorunlarıyla ilgili görüş alışverişinde bulunmaktadır.

Kaynaktan iletilen mesajın anlaşılıp etkili bir geribildirim gerçekleşmesi için mesaja motive olmak en önemli faktörlerden biridir. Bazen hedefi dinleriz ya da dinliyormuş gibi görünürüz fakat aslında ona motive olmadığımızdan çok şey anlayamayabiliriz. Bu ise iletişimi engelleyen bir faktör olarak karşımıza çıkabilir. Ancak YİBO müdürleri öğretmenlerinin görüşlerinin değerli olduğunu ifade ederek, zaten zor şartlar altında çalışan öğretmenin moralini yüksek tutmakta ve görevine olan bağlanmasını arttırmaktadır.

Öğretmenler işlerini yapmaları için gerekli, bilgi ve araç gerece sahip oldukları görüşüne evet düzeyinde katılmışlardır. YİBO müdürleri okula ait bütçeyi öğretmenlerin eğitim ve öğretim adına olan istek ve ihtiyaçlarına yönelik kullanarak, seviye olarak da düşük olan öğrencilerle eğitim-öğretim yapmaya çalışan öğretmenlerine büyük destek verecektir.

5.2.2.2. Araştırmaya Katılan YİBO Öğretmenleri Yönetimle Ne Gibi Sorunlar Yaşıyor?

Araştırmaya katılan YİBO öğretmenlerinin yöneticileriyle olan sorunlarına ilişkin görüşlere katılma düzeylerinden elde edilen verilerin; cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, okuldaki öğretmen sayısına, görev yapılan yere, öğrenim durumlarına, yüksek öğrenim alanlarına ve YİBO daki görev sürelerine göre yapılan analizlerle ortaya çıkan sonuçlarına bu kısımda ayrı ayrı yer verilmiştir.

Araştırma bulgularına göre; YİBO öğretmenlerinin yöneticilerle büyük sorunlar yaşamamaktadır. Öğretmenler olumsuz görüş hiç bildirmemişlerdir. Sadece bazı noktalarda kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin yöneticileriyle olan sorunlarına yönelik görüşlerinin yükseköğrenim alanlarına göre dağılımlarına ilişkin bulgular değerlendirildiğinde; herhangi bir anlamlı farklılık gösteren bulgu elde edilmemiştir.

Cinsiyet bazında ele aldığımızda kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha olumsuz görüş bildirmişleridir. Kadın öğretmenler yöneticileriyle olan iletişimlerinde erkek öğretmenlere göre daha çekimser davranmaktadırlar. Bunun başta gelen sebebi genel olarak yöneticilerin erkek olmasıdır. Öğretmenler müdürle olan iletişimleri sırasında müdürün tüm detayları anlatmadığı konusunda hem fıkirdirler. “Öğretmenlerin birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için sosyal faaliyetlerle ilgili çalışmaları yeterli buluyor musunuz?” sorusunda öğretmenler kararsız olduklarını ifade etmiş, hayır düzeyine yakın görüş bildirmişleridir. Ancak unutulmamalıdır ki; bir örgütün tüm bireylerinin birimlerinin bilgi, duygu ve düşünceyi paylaşmaları iletişim konusunda örgüt içi ve örgüt dışı başarıyı doğrudan etkilemektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:53).

Çalışma saatlerinin yoğunluğu, öğretmenlerin işleri dışındaki sosyal faaliyetlere yeterince zaman ayırmamalarına sebep olmaktadır. Yöneticiler de öğretmenlerinin bu ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmayınca öğretmenlerde bezginlik oluşmaktadır. Sürekli öğrenci memnuniyetini ön planda tutan yöneticiler öğretmenlerinin bu konudaki ilgi ve isteklerine de çözüm bulabilmelidir.

YİBO da çalışma süresi daha fazla olan öğretmenler yöneticilerle daha az sorun yaşamaktadır. YİBO da yeni göreve başlayan öğretmen başta tecrübesiz olmaktadır, ayrıca bazı sorumlulukların diğer okullara göre fazla olmasını kabul edememektedir. Bu sebeple ilk zamanlara yöneticilere karşı isyan tavrı içine girmektedir. Ancak zamanla bu

durum aşılmakta ve ilerleyen dönemde yöneticileriyle olan sorunlarını daha rahat çözebilmekte ve iletişimlerini güçlendirmektedirler.

İl merkezinde ki YİBO larda görev yapan öğretmenler ilçe de görev yapan öğretmenlere göre daha az sorun yaşamaktadır. İlçelerdeki YİBO lar genel olarak ilçenin dışında ki alanlara kurulmaktadır. YİBO öğretmenleri, öğrencileri gibi yalnızlığa mahkûm edilmekte ve her türlü imkândan yoksun kalmaktadır. İlçeyile olan bağları nerdeyse yok denecek kadar azdır. Bu sebeple tüm sorunlarını yöneticileriyle paylaşmak zorundadır. Ancak merkez YİBO lardaki imkân daha geniştir. Ayrıca yine ilçeye gelen öğretmenlerin genç ve tecrübesiz olması, ilde çalışan öğretmenlerin mesleklerine daha hâkim olması büyük bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yaş değişkeni ve mesleki kıdem değişkenleri itibariyle baktığımızda sonuçlar birbirine paralellik göstermektedir. Kıdem ile birlikte yaşta artmaktadır ve doğal olarak düşünceler de aynı olmaktadır. Bu değişkenlere göre yaş ve kıdem arttıkça yöneticileriyle olan sorunlar azalmakta ve olumlu yönde ilerlemektedir. Özellikle 41-50 yaş arası öğretmenler müdürleriyle olan iletişimlerinin kuvvetli olduğunu ve aynı şekilde 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerde yöneticileriyle olan iletişimlerinde yüksek düzeyde olumlu görüş bildirmişlerdir.

Öğrenim durumu açısından incelediğimizde, yüksek lisans mezunları; lisans ve ön lisans mezunlarına göre yöneticilerinin öğretmen görüşlerinin değerli olduğunu ifade ettiklerine daha üst düzeyde görüş bildirmiştir. Birçok okulda lisansüstü eğitim alan öğretmen sayısı çok azdır. Eğitim düzeyi arttıkça yöneticilerin öğretmene bakış açısı da olumlu yönde değişmektedir. Gülbeyaz (2006) YİBO ve PİO öğretme ve yöneticilerinin örgütsel stres kaynakları üzerine yapmış olduğu araştırmada öğrenim durumu arttıkça örgütsel stresinde azaldığı bulgusuna ulaşmıştır. Ön lisans mezunları ve yüksek lisans mezunları arasındaki bu anlamlı farklılık yapmış olduğuma araştırmayla paralellik göstermekte ve stres kaynaklarının iletişimi olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir.

Öğretmen sayısı az olan okullarda yöneticilerle olan sorunların daha fazla olması ilginç bir bulgudur. Öğretmen sayısı azaldıkça yönetici öğretmen takibini daha rahat yapmakta ve tepkileri daha fazla olmaktadır. Özellikle YİBO gibi sorumluluğu ağır olan okullarda bu daha fazla görülmektedir. Az öğretmen sayılı okullarda öğrenci sayısı da azdır ve beklenti daha yüksektir. Ancak az sayılı okullarda öğretmenler ararsı iletişim büyük okullara göre daha iyidir. Az öğretmenli okullarda okulda olup

bitenlerden genel olarak tüm öğretmenlerin haberi olmakta ancak büyük okullarda bu pek mümkün olmamaktadır.

5.2.2.3. Araştırmaya Katılan YİBO Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan İlişkilerinde İletişimin Yapısı Nedir?

Araştırmaya katılan YİBO öğretmenleri yöneticileriyle olan iletişimlerinin yapısını incelediğimizde çift yönlü bir iletişimin işleyişi olduğunu görmekteyiz. Çünkü bu süreçte geribildirim söz konusudur. Eğitim örgütünde, demokratik bir hava yaratabilme ve amaçları en etkili bir biçimde gerçekleştirebilme, yönetici-öğretmen ve buna bağlı olarak yönetici-öğretmen iletişimine yani çift yönlü iletişime bağlıdır (Celep, 1992:301-316). Öğretmenler idarecilere olan ilgi ve isteklerinde dönüt aldıklarını birçok maddeyle desteklemişlerdir. Öğretmen mesajı yöneticinin alacağı şekilde, uygun kanalları kullanarak iletmeli ve geri bildirim almalıdır. Açık sistemlerde bunu gerektirmektedir. Aksi takdirde geri bildirim alınmadığı durumlarda sistemlerde tıkanmalar görülecektir (Zılhoğlu, 1993:223). YİBO da yaşanacak olumsuzluklar ise hem öğretmene hem yöneticilere pahalıya mal olacaktır. Bunun bilincinde olan YİBO yöneticileri ve öğretmenleri aralarındaki iletişim ağını kuvvetli tutmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre YİBO öğretmenleri yöneticileriyle daha çok sözlü iletişimi kullanmaktadır. Aynı şekilde Özdemir Kardeş (2007), YİBO'larda yönetici sorunları üzerine yapmış olduğu araştırmada da YİBO öğretmen ve yöneticilerinin sözlü iletişimi daha çok kullandığı yargısına varmıştır. YİBO'ların özel çalışma koşullarından dolayı iletişimin hızlı olması gerekir. Problem esnasında hızlı bir iletişime gereksinim vardır. Ancak yazılı iletişim geç sonuç verir. Sözlü iletişim daha hızlı sonuç verir ve YİBO gibi iletişimin samimi olduğu ortamlarda yazılı iletişime göre daha etkilidir.

Öğretmenlerin YİBO yöneticileriyle samimiyet konusunda kararsız olduklarını ancak evet düzeyine daha yakın olduklarını görmekteyiz. Bostan (2005), YİBO larda Toplam Kalite Yönetimi üzerine yapmış olduğu araştırma da benzer verileri elde ederek öğretmenlerin yöneticilerle rahat iletişim kurabildiklerini belirtmiştir.

5.3. Öneriler

YİBO öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimlerine yönelik yapılan bu araştırmanın bulgularından yararlanılarak şu öneriler geliştirilmiştir:

- YİBO yöneticileri, öğretmenlerinin kişisel problemlerine karşı daha hassas davranmalı ve bu sorunları çözmek için daha fazla çaba harcamalıdır.
- YİBO yöneticileri, öğretmenlerin kendi işleriyle ilgili bir araya gelebilmeleri için fırsatlar yaratmalıdır.
- YİBO'nun erkek yöneticileri bayanların ilgi ve isteklerini göz ardı etmemeli ve gerekli kolaylığı sağlamalıdır. Çünkü bayanlar hayatta daha fazla sorumluluk taşımakta ve erkeklere göre fizyolojik olarak daha hassastır.
- Cinsiyet bazında elde edilen sonuçlara göre bayan öğretmenler yöneticilere tüm sorunlarını detaylı bir şekilde anlatamamaktadır. Bu nedenle YİBO yöneticilerinden biri muhakkak bayan olmalıdır. Hem bayan öğretmenlerin iletişiminde, hem de kız öğrencilerin yönetimle olan iletişimine büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- YİBO yöneticileri iş yoğunluğu sebebiyle bezginlik hisseden ve motivasyonu düşen öğretmenlerine sosyal faaliyet ortamları oluşturmaları olmalıdır.
- YİBO'lara tecrübesiz öğretmenler atanmamalıdır. Meslekte en az 5 yıl tecrübesi olan, YİBO'yu ve çalışma koşullarını iyi bilen öğretmenler atanmalıdır. Atanan öğretmenlere de ayrıca hizmetiçi eğitimler verilmelidir.
- YİBO'lar ilçelerin uzak alanlarına değil, imkânların geniş olduğu ilçe merkezlerine yakın alanlara kurulmalıdır. Yönetici, öğretmen ve öğrenciler terk edilmişlik duygusu hissettirilmemelidir. Diğer insanlarla da sürekli iletişim içinde bulunmaları sağlanmalıdır.
- YİBO'larda görev yapan öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmalarını kolaylaştırıcı faktörler sağlanmalı ve öğretmenlerin yöneticilere bakış açısı değiştirilmelidir.

Araştırmacılara Öneriler

- YİBO yöneticilerinin öğrencilerle olan iletişimine yönelik ve YİBO yöneticilerinin sürekli irtibat halinde olduğu diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla olan iletişimi üzerine araştırmalar yapılabilir.
- Araştırma bulguları içinde bayan öğretmenlerin memnun olmadıkları bazı durumlar görülmüştür. Bu sebeple YİBO'da görev yapan bayan öğretmenlerin sorunları üzerine bir araştırma yapılabilir.

➤ Araştırmanın örneklemini Doğu Anadolu bölgesinden seçilen okullar oluşturmaktadır. Başka bir bölge de bu araştırma yapılarak, kültürel farklılığın etkisi incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Ada, N. (2007). **Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri: Örgütsel İletişim Ağları**. Ege Akademik Bakış Dergisi, 7, 2, İzmir.
- Açıkalın, A. (1994). **Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Akat, İ. Ve Budak. G. (1997). **İşletme Yönetimi**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Akbaş, B. (2008). **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Akdur, R. (2003). **Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme, Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu**. Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayını, No: 56.
- Aktan, C. (1999). **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, İnsan Mühendisliği, İstanbul.
- Aksoy, İ. (2005). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aras, H. (2002). **YİBO ve PİO’larla İlgili Yönetimsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Arı, A. (2002). Normal, Taşınmalı ve Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının Karşılaştırılması, İlköğretim Uygulamalarının Değerlendirilmesi. Milli Eğitim Dergisi, 15, 153-154.
- Arısoy, B. (2007). **Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atak, M. (2005). **Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi**. Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi, 2, (2), 59-67.
- Atilla, F. (2008). **Yönetimde İletişimin Rolü**. (İnternette 03.03.2009 tarihinde indirilmiştir). <http://www.atillafilez.com/makale.php>.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). **Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler**. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 7, Antalya.

- Baker, K. (2006). **Organizational Communication**. (İnternette 18.04.2009 tarihinde indirilmiştir). <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>
- Bolat, S. (1996). **Eğitim Örgütlerinde İletişim: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Uygulaması**. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12, 75-80, Ankara.
- Boone, L. & Kurtz, D. (2003). **Contemporary Business**. Thomson-South Western.
- Bostan, F. (2005). **Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Değerlendirilmesi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Adana.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Yeni Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, No: 78.
- Celep, C. (1992). **İlkokullarda Yönetici-Öğretmen İletişimi**. Hacettepe Üniversitesi Dergisi- Türkiye’de İlköğretim Sempozyumu, 21-22 Mayıs Bildiriler, 8, 301-316. Ankara.
- Çalık, C. ve Şehitoğlu E. (2006). **Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri**. Milli Eğitim Dergisi, 35(170), 94.
- Çilenti, K. (1988). **Eğitim Teknolojisi ve Öğretim**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Dikmen, S. (1990). **Türk Milli Eğitim Sisteminde Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Uygulaması, Sorunları ve Fonksiyonel Bir Yapıya Kavuşturulması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, Ankara.
- Durğun, S. (2006). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim**. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3 (2), 112-132.
- EAGM (1991). **Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu: Bildiri Metinleri**. Kültür Koleji Yayınları, No:1, İstanbul.
- Er, İ. (2009). **Yatılı Okullar**. (İnternette 16.04.2009 tarihinde indirilmiştir). <http://education.ankara.ede.tr/aksoy/eky/ibrahimer.doc>.
- Erdoğan, İ. (1998). **İşletmelerde Davranış**. İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ (2002). **İletişimi Anlamak**. Erk Yayınları, Ankara.
- Ergin, A. (1998). **Öğretim Teknolojisi ve İletişim**. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Ergüden , Akın. (1989). **Çağdaş İletişim Felsefesi ve Sorunları**. Eskişehir Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayınları.
- Erkul, H. (1997). **Türkiye’de Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Yönetici ve Deneticilerinin Verimlilik İlkeler Açısından Değerlendirilmesi**.

- Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Filiz, A. (2008). Yönetimde İletişimin Rolü. (İnternette 15.04.2010 tarihinde indirilmiştir.) <http://www.atillafiliz.com/makale.php?id=19>
- Genç, N. (2005). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Güçlü, N. (2000). **Sınıfta Etkili Öğrenci ve Öğretmen İletişiminin Kurulması**. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18 (2), 61-66.
- Gülbeyaz, O. (2006). **Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ve Pansiyonlu İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynakları**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Gülner, B. (2007). **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**. Konya: Literatürk Yayınları.
- Günbayı, İ. (2007). **The Organizational Communication Process İn Schools**. Akdeniz University. Educational Sciences: Theory & Practice, 7 (2), 787-798.
- Gürgen, H. (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. (2004). **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Mediat Yayınları.
- Hogard, E. & Ellis, R. (2006). **Using Communication Audit to Evaluate Organizational Communication**. University of Chester, Evaluation Review, 30 (2), 171-187, United Kingdom.
- Jensen, M. (2003). Research and Development Report, No:1, 9.
- Kaya, B. (2003). **Bütünleşik Kurumsal İletişim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kılıç, D. (2002). **Yatılı İlköğretim bölge Okulları İle Diğer İlköğretim Okullarının Toplumsal Fonksiyonlarını Gerçekleştirme Düzeylerinin Karşılaştırılması**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Koçak, K. (1991). **Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Denetim**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, Ankara.
- Koçel, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kovancı, A. (2001). **Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- MEB (2003). **Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ve Pansiyonlu İlköğretim Bölge Okulları Yönetici Kılavuzu**, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

- Okkalı, M. (2008). **İlköğretim okullarında Örgütsel İletişim Becerilerinin Örgütsel Öğrenmeye Etkisinin Öğretmenler Tarafından Algılanması.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Onaran, Oğuz. (1987). **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları.** Ankara Üniversitesi SBF, Yayın No: 470, Ankara.
- Özdemir, P. (2007). **Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Bu Sorunların Olası Çözümlerine İlişkin Görüşleri.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). **İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmen Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi.** Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (1), 190-206.
- Özgen, E. (2003). **İletişim ve Liderlik.** Gaziantep Üniversitesi İletişim Dergisi, 18, 101-119.
- Özkaya, H. (2006). **Yatılı İlköğretim Bölge Okulu ve İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Karşılaştırılması.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Polatoğlu, A. (1988). **Türk Kamu Örgütlerinde Ast ve Üst Arasında İletişim.** Amme İdaresi Dergisi, 21, 2, Ankara, 85-98.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). **Örgütsel Psikoloji.** Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). **Örgütlerde İletişim.** İstanbul: Arıkan Yayımları.
- Solmuş, T. (2004). **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler.** Ankara: Beta Yayıncılık.
- Takmaz, Ş. (2009). **İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışları Arasındaki İlişki.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tepe, A. (2004). **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuna, Y. (2008). **Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlikleri.** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Tutar, H. (2009). **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Usluata, A. (1994). **İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ünal, S.(1991). **İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri**. İstanbul: Eğitimde Arayışlar I.Sempozyumu Bildiri Metinleri, Kültür Koleji, Yayın No:1. (İnternette 18/05/2009 tarihinde indirilmiştir).
<http://www.egitimdergi.pamukkale.edu.tr/makale/say7/15>
- Vecchio , R. P. (2006). **Organizational Behavior**. Thomson South Western.
- William, John, W. & Eggland, Steven A. (1991). **Örgütlerde İletişim**. Çeviren: Yılmaz Büyükerşen, Şan Özalp, Hikmet Seçim ve Ali Atıf Bir, Eskişehir Üniversitesi Yayını, No: 628, Eskişehir.
- Yamak, Oygur. (1998). **Kalite Odaklı Yönetim**. İstanbul: Panel Yayıncılık.
- Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının Yönetimi**. (İnternette 10.04.2009 tarihinde indirilmiştir). <http://tedp.meb.gov.tr>.
- Yeniçeri, Ö. (2006). **Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Açık Yönetim Anlayışının Rolü**. İstanbul: IQ Yayıncılık.
- Yerlisu, T. (2007). **Sınıfta İletişim Sağlama Etkinlikleri**. 7. Spor Bilimleri Kongresi, (İnternette 07.04.2009 tarihinde indirilmiştir).
<http://www.bilalcoban.com/index.php?id=dokuman&islem=oku&yer=2&kat>.
- Yetim, R. (2001). **Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının Mevcut Durumu ve Öğrenci Hizmetleri Yönetimi**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zılhoğlu, M. (2003). **İletişim Nedir?**. İstanbul: Cem Yayınevi.
- , **İletişimde Yönetim Unsurları**. (İnternette 16.04.2009 tarihinde indirilmiştir). www.dersimizkimya.com
<http://e-kutuphane.egitimsen.org.tr/pdf/1656.pdf>
- Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Eğitim İstatistikleri
http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2006_2007.pdf
 16.04.2010
- Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Eğitim İstatistikleri
http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2009_2010.pdf
 26.04.2010

EKLER

EK-1. Öğretmenlere Uygulanan Anket

Bu anket yatılı ilköğretim bölge okullarındaki öğretmenlerin örgütsel iletişimi ile ilgili bilgileri içermektedir. Anketi tamamlamanız 10 dakikanızı alacaktır. Lütfen tüm bölümlerdeki yönergeleri dikkatlice okuyunuz ve size en uygun cevabı işaretleyiniz.

A. Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

2. Yaş

() 20 – 30 () 31 – 40 () 41 – 50 () 51 ve üzeri

3. Mesleki kıdem yılınız

() 0 – 5 () 6 – 10 () 11–15 () 16 – 20 () 21 ve üzeri

4. Okulunuzdaki öğretmen sayısı

() 1 – 10 () 11 – 20 () 21 – 30 () 31 – 40 () 41 ve üzeri

5. Görev yaptığınız yer

() İlçe () İl merkezi

6. Öğrenim durumunuz

() Ön lisans () Lisans () Lisansüstü

7. Yükseköğrenim alanınız

() Fen Bilimleri () Sosyal Bilimler

8. Yatılı okulda görev yaptığınız süre

() 0 – 5 () 6 – 10 () 11 yıl ve üzeri

B.OKULDAKİ İLETİŞİM

1 = Kesinlikle hayır

2 = Hayır

3 = Kararsızım

4 = Evet

5 = Kesinlikle evet

	SORULAR	1	2	3	4	5
1	Öğretmenler müdüre sorunlarını ve önerilerini iletmek amacıyla kolayca ulaşabiliyor mu?					
2	Müdür, öğretmenlerin daha başarılı olması için öğretmenlerine destek veriyor mu?					
3	İşiniz en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarınız müdürünüz tarafından takdirle karşılanıyor mu?					
4	Müdürünüzün, eğitim ve mesleki gelişiminizle ilgilendiğine inanıyor musunuz?					
5	Müdürünüzün, öğretmenlerin sorunlarını yakından izlediğine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadığına inanıyor musunuz?					
6	Okulunuzun hedeflerini biliyor musunuz?					
7	Okulunuzda kişilerarası iletişim sağlıklı mıdır?					
8	Okulunuzda, idarecilerin öğretmenlerin yanlış hareketlerine gereken tepkiyi gösterdiğini düşünüyor musunuz?					
9	Okulunuzda öğretmenlerin kayırıldığını düşünüyor musunuz?					
10	Okulda meydana gelen değişikliklerden zamanında ve yeterince haberiniz oluyor mu?					
11	Öğretmenler okulla ilgili sorunlarını daha çok müdürle kişisel ilişkiler kullanarak mı çözüyor?					
12	İdarecileriniz, ilettiğiniz konu ya da sorunlarınıza ilişkin gelişmelerden sizi bilgilendiriyor mu?					
13	İşinizi yapmanız için gerekli bilgi, araç- gerece kolaylıkla ulaşabiliyor musunuz?					
14	Okulunuzda kullanılan duyuru gibi yazılı iletişim araçlarının dilini anlaşılır buluyor musunuz?					
15	Duyuru gibi yazılı iletişim araçları size zamanında ulaşıyor mu?					
16	Genel olarak okulunuzda çalışmaktan memnun musunuz?					
17	Öğretmenlerin birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için sosyal faaliyetlerle ilgili çalışmaları yeterli buluyor musunuz?					
18	Sorunlar tartışılırken müdür tüm detayları anlatır mı?					
19	Öğretmenlerin müdüre ilettiği bilgiler genellikle doğru mudur?					
20	Çalışma saatlerinizin yoğunluğu öğrencilerinizle olan iletişiminizi engelliyor mu?					
21	Öğretmenler genelde müdürle iletişimlerinde samimi midir?					
22	Müdür öğretmenlerin görüşlerinin değerli olduğunu ifade eder mi?					
23	Öğretmenler işleriyle ilgili konularda bir araya gelip tartışmak için bol fırsata sahip midir?					
24	Müdür sorunlar karşısında gerçek duygularını ortaya koyar mı?					
25	Öğretmenler okul dışında da bir araya gelirler mi?					
26	Öğretmenler işleriyle ilgili olumlu görüşlerini müdüre iletme fırsatına sahip midir?					
27	Kaçırılan duyurular diğer öğretmenler tarafından bana iletilir					

28	Müdür öğretmenlerle dürüstçe görüş alış-verişinde bulunur mu?					
29	Öğretmenler kişisel problemlerini birbirleriyle paylaşırlar mı?					
30	Öğretmenler yaptıkları işlerin ardından müdürden dönüt alırlar mı?					
31	Birlikte geçirilen zaman diliminin fazlalığı öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendiriyor mu?					
32	Okulda olup bitenden genelde haberiniz olur mu?					
33	Müdür öğretmenlerine her türlü maddi ve manevi desteği verir mi?					

EK-2. Anket Uygulanması İçin Milli Eğitim Bakanlığından Alınan İzin Yazısı

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIğI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Sayı : B.08.0.EGD.0.33.05.311- 159 / 1468
Konu : Araştırma İzni

09./06/2009

FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜğÜNE

İlgi : a) 26.05.2009 tarih ve B.30.2.FIR.0.70.00.00-510-614/7247 sayılı yazı
 b) 28.02.2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311-311/1084 sayılı Makam Onayı ile Uygulamaya Konulan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Programları ve Öğretim Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Funda ÖZPOLAT'ın “Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimi (Elazığ, Malatya, Adıyaman, Diyarbakır, Tunceli İlleri Örneği)” konulu araştırmasında kullanılacak veri toplama araçlarının Elazığ, Malatya, Adıyaman, Diyarbakır ve Tunceli illerindeki Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında görevli öğretmenlere uygulama izni talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen (2 sayfa – 41 sorudan oluşan) veri toplama araçlarının, araçlarının belirtilen illerdeki Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında görevli öğretmenlere uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir.

İlgi (b) Yönergenin 5. Maddesinin (o) bendi uyarınca taahhütnamenin ve araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğinin Bakanlığımıza gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Osman YILDIRIM
 Bakan a.
 Daire Başkan V.

EK :

- 1- Veri Toplama Aracı (1 Adet-2 Sayfa)
- 2- Okul Listesi (1 Adet-2 Sayfa)



GMK. Bulvarı No:109
 06570 Maltepe/ANKARA
 Tel : 0 312 230 36 44
 Faks : 0 312 231 62 05
 earged@meb.gov.tr | earged.meb.gov.tr



www.eğitimdestek.meb.gov.tr



www.haydiokula.org



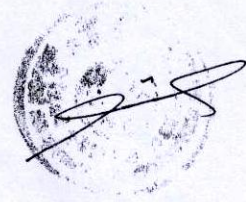
www.bilgisayarli.eğitimdestek.org

OKUL LİSTESİ

1. ELAZIĞ 75. Yıl İMKB Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
2. ELAZIĞ Arıcak Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
3. ELAZIĞ Baskil Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
4. ELAZIĞ Karakoçan Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
5. ELAZIĞ Kevancılar Mimar Sinan Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
6. ELAZIĞ Maden Asım Sürücü Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
7. ELAZIĞ Palu Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
8. ELAZIĞ Sivrice Cumhuriyet Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
9. ELAZIĞ Gözeli Celal İlal'dı Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
10. MALATYA Hekimhan 75. Yıl İMKB Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
11. MALATYA Arapgir 75. Yıl İMKB Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
12. MALATYA Battalgazi Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
13. MALATYA Arguvan Tatkinik Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
14. MALATYA Akçadağ Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
15. MALATYA Pütürge Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
16. ADIYAMAN 75. Yıl İMKB Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
17. ADIYAMAN Merkez Tekel 75. Yıl Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
18. ADIYAMAN Sincik Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
19. ADIYAMAN Gölbaşı 75. Yıl İMKB Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
20. ADIYAMAN Harmanlı Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
21. ADIYAMAN Kahta Cumhuriyet Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
22. ADIYAMAN Gerger Atatürk Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
23. TUNCELİ Çemişgezek Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
24. TUNCELİ Hozat Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
25. TUNCELİ Bulgurcular Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
26. TUNCELİ Nazmiye Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
27. TUNCELİ Ovacık Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
28. TUNCELİ Yeşilyazı Hoca Ahmet Yesevi Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
29. TUNCELİ Akpazarı Hasan Ali Yücel Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
30. TUNCELİ Pertek Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
31. TUNCELİ Pülümür Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
32. TUNCELİ Merkez Aktuluk Yatılı İlköğretim Bölge Okulu



33. DİYARBAKIR Bağlar Şehit Nesri Üngör Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
34. DİYARBAKIR Çermik Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
35. DİYARBAKIR Çınar Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
36. DİYARBAKIR Çüngüş Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
37. DİYARBAKIR Dicle Kocalan Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
38. DİYARBAKIR Dicle Vali Ahmet Cemil Serhatlı Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
39. DİYARBAKIR Hani Cumhuriyet Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
40. DİYARBAKIR Hazro Mehmet Akif Ersoy Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
41. DİYARBAKIR Kulp Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
42. DİYARBAKIR Lice Ayşe Toprak Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
43. DİYARBAKIR Silvan Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
44. DİYARBAKIR Sur Vali Aydın Arslan Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
45. DİYARBAKIR Yenişehir Vali Nafiz Kayalı Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
46. DİYARBAKIR Yenişehir İMKB 75. Yıl Yatılı İlköğretim Bölge Okulu



ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Ankara’da doğdum. İlkokulu 3’e kadar Adıyaman Emniyet İlköğretim Okulu’nda,4.sınıfı İstanbul Yenibosna İlköğretim Okulu’nda, 5. sınıfı İstanbul Tüccar ve sanayiciler İlköğretim Okulu’nda, Ortaokul İstanbul Doğa İlköğretim Okulunda, Liseyi İstanbul Fatih Vatan Anadolu Lisesi’nde okudum. 2003 yılında Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünü kazanarak 2007 yılında mezun oldum. Aynı yıl Maden Asım Sürücü YİBO’da sınıf öğretmeni olarak göreve başladım. 2007 yılında Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü’nde yüksek lisansa başladım. Halen aynı okulda görevime devam etmekteyim.