

İLETİŞİM ADRESİ

Yrd. Doç. Dr. Murat İSKENDER
Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitimde Psikolojik Hizmetler ABD

Dr. Erkan YAMAN
Sakarya Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi Ve Denetimi ABD

Levent AYDIN
Öğretmen

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİN ÖĞRETMENLERLE İLETİŞİM TARZLARI

Öznur ATEŞ
Kırıkkale Fatih İ.Ö.O.

Yrd. Doç. Dr. M.Metin ASLAN
Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle iletişim tarzlarını saptamaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için iletişim, çeşitli boyutlarıyla incelenerek literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca, ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim tarzlarına ve cinsiyet, kıdem, branş, mezuniyet değişkenlerine göre görüşleri alınarak değerlendirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak "Kişiler Arası İlişkiler Ölçeği" kullanılmış ve ölçekte iletişim tarzı boyutları; açık, saygılı, saygısız, küçümseyici olarak sınıflandırılmıştır. Araştırmada tarama yöntemi kullanılmış olup; çalışma evreni, 2003- 2004 öğretim yılında Kırıkkale ili merkez sınırları içindeki 51 resmî ilköğretim okulunda görev yapan toplam 116 yöneticiden oluşmaktadır. Bu kapsamda 46 müdür ve 70 müdür yardımcısı bulunmaktadır. Verilerin analizi için, SPSS for Windows paket programından yararlanılmış ve frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma t-testi, tek yönlü varyans analizi ve scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmada İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarz düzeyleri; Açıkta ve Saygılıda sıklıkla, Saygısızda bazen ve küçümseyicide hiçbir zaman olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmenler, İletişim Tarzları, Eğitim Yönetimi

ABSTRACT

The general purpose of this research is to determine primary school principals communication styles with teachers. To reach the research's purpose "communication" has been searched in widely range, by using literature review method. Furthermore, primary school principals' point of views has been gathered & evaluated in terms of their communication skills and gender, length of service, major and graduation. "Relationship scale", has been used for the data collection and also dimensions of communication styles has been classified as receptive, respectful, disrespectful, deprecatory. Survey method has been used in the research; population has covered 116 principals who has been working in Kırıkkale's 51 public schools, in 2003-2004. There were 46 principals and 70 associate principals in this population. For analyzing data frequency, percentage, arithmetic mean, standart deviation, t-test, one way anova and scheffe test has been used in SPSS for Windows packet programme. Principals' communication style levels with teachers have been found as "frequently" in "receptive" and "respectful" "sometimes" in "disrespectful", "never" in deprecatory.

Key Words: Teachers, Communication Styles, School Managers.

GİRİŞ

Açık ve sosyal bir sistem olan okulu önemli yapan etken, üzerinde çalıştığı hammaddenin ve oluşan ürünün toplumun temelini oluşturan insan olmasıdır. Bu nedenle okulun birey boyutu kurum boyutundan daha önemli, etki alanı yetki alanından daha geniş ve resmi olmayan yanı sıra resmi yanı üzerinde etkilidir. Bu nedenlerle okul yöneticisi, resmi olmayan ortam içinde etkin, insan ilişkilerinde başarılı olmak zorundadır.

Eğitim örgütlerinde; yapıdan kaynaklanan üst, ast ve denk iletişim düzeyleri vardır. Hiyerarşik bu yapı içerisinde ilköğretim okulu müdürleri, ilköğretim okullarında görevli öğretmen ve personelin amiridir. Günümüzde, örgüt içinde en önemli öge olan insana verilen önemin artması ve etkileme-etkilenme yönünden örgütteki öneminin fark edilmesi eğitime ayrılan kaynakların aynı zamanda bir yatırım olarak da görülmesini sağlamıştır.

Karşılıklı iletişim, insan ilişkileriyle ilgili diğer tüm öteki becerileri (kişisel ahlak, uyum sağlayabilmek, incelik, inanılabilirlik, karşılıklı iletişim, ikna edicilik, nesnellik, insiyatif, öz disiplin) koordine eden bir sentezdir (Fotis,1998: 67).

Kişilerarası iletişim yeteneğini büyük oranda belirleyen etken; en çok kullanılan iletişim aracı olan dili bilme ve kullanma becerisidir (Ergün, 1985: 124). Uluslar arası çalışma örgütü (ILO), kişilerarası iletişim becerilerini, işyerinde başarılı olmak için bir gereklilik olarak bildirmiştir Okulun değişik amaçlarına ulaşması; eğitimin açık, gizli tüm işlevlerini gerçekleştirme büyük ölçüde okuldaki müdür, öğretmen ilişkilerine ve niteliğine bağlı olarak görülebilir (Erçetin, 1995: 100). Okul örgütünün amaçlarına ulaşması ise; müdürlük makamının okulun iletişim ve koordinasyon merkezi olarak çalışmasıyla mümkün olacaktır (Bursalıoğlu, 2000:40). Sonuç olarak ise bu konu; İlköğretim kurumları yönetmeliğinin 72. Maddesinde de; "Müdür okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden sorumludur" şeklinde belirtilmiştir.

Eğitim örgütlerinde, ürün oluşturma görevini temel sistem olan okullar üstlenmektedir. Zorunlu ve temel eğitim kapsamında olan ilköğretim ilk ve temel özelliğe sahip, şekillendirici etkisi en yüksek, kişiliğin temellerinin atıldığı öğretim kademesidir. Bu nedenlerle, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının yanında yeterlilikleri de önemlidir.

Okulun yapısını bilen ve çevrenin özelliklerini tanıyan yönetici görevlerini yerine getirmek, her türlü sorunu çözmek, duygu ve düşüncelerini paylaşmak için iletişime ihtiyaç duyacaktır.

İletişim sayesinde kendini ve kurumunu geliştirebilme imkanı bulabilen yöneticinin işyerinde verimi artırması ve uygun iş ortamı oluşturması; bilgi, beceri, yetenek ve yöneticilikle ilgili vasıflarla donanmış olmasına bağlıdır. Bu da yöneticiyi anlamak ve anlaşılacak zorunda bırakılmaktadır. İşgörenin edimini artırmak

için işgöreni görevine uydurmanın yanısıra uygun yöntemlerle, görevi de işgörene uydurmak gerekir (Başaran, 2000:197).

İş ortamlarında, görev dağılımında, eğitimde düzenlemelerin yapılması; insana verilen önemin artması ve zamanla gelişen demokratik yaşam arayışı; iletişimle ilgili yenilik ve düşüncelerin gelişmesine yardımcı olmuştur. 'Cumhuriyet hükümetlerinin eğitim seferberliğine girmesi ve insan potansiyelini değerlendirmek istemesinin temelinde, özgürlükçü demokratik bir toplum yaratma amacı yatar. Kişilerarası ilişkilerde daha az sürtüşmesi olan, sorunlarını kavgaya dönüştürmeden çözebilen, acı yerine mutluluğun, kin ve nefret yerine destek ve hoşgörünün yeğlendiği Türk Toplumunu, kendini değerli bulan sevgi ve anlayışla çevresindekilerle iletişim kuran insanlarla kurulabilir' (Cüceloğlu, 1996: 13).

İLETİŞİM

İletişim ilk olarak Aristo ve Eflatun tarafından inceleme konusu yapılmıştır. Aristo asıl amacının inandırma olduğunu söylediği iletişime 'Rhetoric' 'Konuşma sanatı' adını vermiştir. İletişimin; konuşan, söz ve dinleyen adlı üç öğeden oluştuğunu ileri sürmüştür.

Zamanla araştırmacılar tarafından iletişime verilen ad, tanım ve öğelerinin kavramlaştırılması değişerek veya yenileri eklenerek yeni modeller ve görüşler oluşmuştur.

Amerikalı iletişim bilimci Wilbur Schramm iletişim araştırmalarının, hatları kesin olarak çizilebilecek bir disiplin olmadığı görüşünü ileri sürmüştür (Gökçe, 1998: 1). Buradan yola çıkarak iletişimin disiplinlerarası bir kavram olduğunu söyleyebiliriz.

İnsanı diğer canlılardan ayıran en temel özelliklerinden biride düşünebilmesi ve iletişim kurabilmesidir. Antropolojide insan; bir 'homolingua' ya da 'homo loguens' (konuşan, iletişim kuran, aktaran, anlaşılan) yaratık olarak nitelendirilmiştir. Bu nedenle her varlıkla konuşur, çatışır, barışır, anlaşır (Güvenç, 1996: 319).

Kağıtçıbaşı; iletişimin üç farklı amacı ya da sonucunu şöyle ifade etmektedir: (Kağıtçıbaşı, 1996: 165)

- Dinleyicide yeni bir tutum geliştirmek,
- Dinleyicide var olan tutumun şiddetini artırmak,
- Dinleyicinin var olan tutumunu değiştirmek (Olumlu tutumu olumsuz veya olumsuz tutumu olumlu yapmak).

İnsanların düşüncelerini iyi ifade edemediklerini yada anlaşılamadığı duygusunu taşıdıklarını bilmek çok zor değildir (Keenan, Çev: Atayman, 1997:7). Bireyler kurdukları ilişki içinde kendilerini tanımlamaya başlarlar. Bu; kabullenme, reddetme, umursamama gibi ilişki türlerinin ortaya çıkmasına neden olur (Cüceloğlu,1996: 27).

İyi ilişkiler birbirlerine güvenen insanlar arasında kurulur. Ne kadar kendiniz gibi olmaya istekli olursanız, diğer insanlar size o kadar güveneceklerdir (Cox ve Dainow, 1997: 178). İletişim; insanlar birbirlerinin farkına vardığı andan itibaren başlar. Mesajların kaynağı ise; kişilerin kendisi olduğu kadar, onların oluşturduğu ortamlarda olabilir (Cüceloğlu, 2002: 54). Grup iletişimi de kişilerarası iletişimi etkileyen önemli bir faktördür. Grup içerisinde de alt gruplar oluşabilir ve bunlar daha çok, derin ilişki içinde olabilir (Arkonaç, 1993: 92). Grubun etkinliğini belirleyen bir etken olan "Grup içi iletişim örüntüsü" gruptan gruba değişebilir (Kağıtçıbaşı, 1996: 217).

İLETİŞİM TÜRLERİ

1970'li yıllardan önce, sosyal ve kişisel ilişkiler, iletişim süreci ile ilgili olan çalışmalar zamanla yön değiştirmiştir. Sonrasında ise kişilerarası iletişimden daha çok söz edilmeye başlamıştır (Fitzpatrick, 1993: 120).

Dökmen'in (2002:21) aktardığına göre iletişim türleri; kişi içi iletişim, kişilerarası iletişim, kitle iletişimi ve örgüt içi iletişim şeklinde incelenebilir. Bu sınıflamaya göre iletişim türlerinden konumuzla ilgili olan kişiler arası iletişim ve örgüt içi iletişim aşağıda açıklanmaktadır

Kişiler arası iletişim

'Kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimlere kişilerarası iletişim adı verilir' (Dökmen, 2002: 23). Dökmen'in (2002:24) aktardığına göre; Tubbs ve Moss (1974), bir iletişimin "kişilerarası iletişim" sayılabilmesi için şu üç ölçütün gerekli olduğunu belirtmişlerdir:

- Kişilerarası iletişime katılanlar, belli bir yakınlık içinde yüz-yüze olmalıdır,
- Katılımcılar arasında tek yönlü değil, karşılıklı mesaj alışverişi olmalıdır,
- Söz konusu mesajlar sözlü ve sözsüz nitelikte olmalıdır; bunların dışındaki mesajların kullanıldığı iletişimler, örneğin; yazışmalar kişilerarası iletişim sayılmaz.

Dökmen' in yaptığı sınıflamada kişilerarası iletişim kullanılan araca bağlı olarak sözlü veya sözsüz olabilmektedir.

Kişilerarası iletişimin en karmaşık aracı olan konuşma; bilgi aktarma, başkalarının davranışlarını yönlendirme, buyruklar verme, şaka yapma, bazen de saldırgan ve kırıncı sözlerle karşısındakini etkilemek için kullanılır (Özbek, 2001:9).

Yüzyüze kurulan kişilerarası iletişimlerde hem sözlü, hem de sözsüz mesajlar aynı anda kullanılır.

Baltaş'a (1999:30) göre; Yüz yüze bir iletişimin yapılandırılmasında, ortalama olarak sözcükler % 10, ses tonu % 30 ve beden dilini oluşturan mimik ve jestler % 60 rol oynamaktadır.

İletişimde savunuculuk artıkça ne konuşulduğu önemini yitirip, kimin konuştuğu önem kazanmaya başlar (Cüceloğlu, 1996: 150). Cüceloğluna göre; Kişiler arası iletişimin hızlı şekilde bozulmasına neden olan etken savunuculuktur. Savunuculuk sadece dille değil dil ötesi kavramlarla da ifade edilebilir. Jest ve mimiklerde, ses tonunda da kendini gösterebilir.

Baymur'un (1994:278) aktardığına göre, Rogers, kişiler arası ilişkileri olumlu ya da olumsuz etkileyen üç etmen tespit etmiştir. Bunlar;

- İnsanın başkaları ile olan iletişimde saygı ilkesine yer vermesi
- İnsanın karşısındakini mümkün olduğu kadar empatik bir anlayışla dinlemesi
- Kişilerin kendi içlerinden geçen duyguların mümkün olduğu kadar oldukları gibi görünmeye, düşündükleri ve duydukları gibi konuşmaya çalışmaları (bağdaşım ilkesi) şeklindedir.

Örgütsel İletişim

'Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir' (Akad ve Budak, 1994:272).

Çelik'e (1993:17) göre; örgütsel iletişimin iki kültürel işlevi vardır. Bunlar;örgüt üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi sağlamak, üyelerin örgüt amaçlarını benimsemelerine ve örgütle bütünleşmelerine yardımcı olmaktır.

Karmaşık örgütlerde, amaçların başarılması iletişime bağlıdır. Bu nedenle iletişim ağını ve süreci oluşturmak yöneticinin sürekli görevidir. İletişim olmadan örgüt olmaz (Hoy ve Miskel, 1987: 358).

Yönetimsel düzensizlikler, kişilerarası ilişkilerdeki aksaklıklar, başarısız iletişimden daha çok problem kaynaklarıdır. Gerçekte iyi bir iletişimci olan fakat eğitim hakkında yanlış düşüncelere sahip bir okul yöneticisi, okulu amaçlarına ulaştırmayabilir (Üstüner, 1993: 73).

İletişim sosyal hayatın devamını sağlayan zorunlu bir süreçtir ve bu süreç bunu gerçekleştiren kişilerin özelliklerinden ve iletişim sürecinin işlediği örgütün sosyal yapısından etkilenmektedir.

Kurum açısından incelendiğinde ise kurumun amaçlarını gerçekleştirip varlığını koruması ve devam ettirmesi kurumun iletişim yapısına bağlıdır. Bu yapıyı kurup devamını sağlayarak yürütmek ise müdürün yetki ve sorumluluğundadır.

Örgütsel iletişimin yaşandığı Örgüt iklimi kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünüdür (Bursahoğlu, 2000: 24). Bu nedenle örgütsel iletişimin en önemli özelliği diğer iletişim türlerini de kapsayabilir oluşudur.

Davis (1988:509) iletişimin başlıca amacını bilgi ve anlayış geliştirmek, güdülemek, işbirliği ve işdoyumunu sağlamak şeklinde ifade etmiştir.

Scott ve Mitchell (1976), iletişimin örgütlerdeki dört ana görevini; kontrol, güdüleme, duyguların ifade edilmesi ve bilgi iletme olarak tanımlamışlardır (Demir, 2000: 138).

Örgüt içinde iletişimin işlevleri; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredicilik ve öğreticilik ile birleştiricilik olmak üzere dört grupta toplanabilir (Gürgen, 1997: 25-28).

Yöneticilerin iletişim araçlarından yeterli oranda yararlanmamaları veya iletişim araçlarını örgüte uygun biçimde kullanmamaları; örgütte iletişim zayıflığına yol açmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak sorunlar yaratmaktadır (Karakoç, 1990: 181).

Wilbur Schramm'ın 'İnsan topluluğu ve davranışları ile ilgili her dalın iletişimi ilgilenmesi zorunludur' sözünde vurguladığı gibi iletişim ağı hayatın her anını ve aşamasını kapsamıştır.

YÖNETİMDE İLETİŞİM

Konfiçyüs aslında yıllar öncesinde bir yöneticinin yapması gerekenleri şöyle özetlemiştir: 'Onlara önderlik et, o zaman vazifelerine bağlı olurlar; cana yakın ve merhametli ol, onlar da sana bağlansınlar; çalışanı destekle, bilgisi yetmeyen eğit, böylece onlarda birbirlerine cesaret vereceklerdir' (Konfiçyüs, Çev: Arslanbenzer, 1999: 23).

Örgüt bir yapı, yönetim bu yapının işletilme süreci, yönetmense yapıyı işleterek yönetim sürecini oluşturan kişiyi anlatır (Başaran, 1992: 108).

Örgütlerde iletişim sürecinin başlatıcısı, çoğunlukla yönetim kademesidir. O halde, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için yöneticilerin güvenilir, mümkün olduğu kadar nesnel ve alanlarında uzman olmaları beklenir (Başaran, 1989: 292).

Ancak, iletişim konusunda bir örgütte çalışan tüm işgörenlerin de sorumlu olduğu unutulmamalıdır.

Gregg'e göre yönetim sürecinin 7 ögesi vardır. Bunlar Karar verme, Planlama, Örgütlenme, İletişim kurma, Etkileme, Eşgüdümleme, ve Değerlendirmedir. Birbiriyle iç içe, bütün olarak yönetim sürecini oluşturan bu öğeler arasında organik bir bağ vardır ve her örgüt ya da yönetsel çabada bunlar zorunludur (Aydın, 2000: 125).

1996 yılında İngiltere de yapılan yetkinlik anketi sonucunda en çok kullanılan 12 temel yetki içinde iletişim ilk sıralarda yer almaktadır (Wood ve Payne, 1999: 82).

İletişim tüm diğer yönetim süreçleriyle ilgili olmasından dolayı; yönetim sürecinin önemli bir ögesi ve çok yönlü bir kavramdır. İletişimin varlığı nitelikleri önemli olmayan iki sistemin varlığına bağlıdır. Bilgi akışının gerçekleşmesi de buna bağlı olarak çift yönlü olacak ve insanlar iletişim sayesinde sosyal birer varlık haline gelebileceklerdir.

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İLETİŞİM

Görevi eğitim vermek olan okullar eğitimin amaçlarına ulaşmasından ve işlevini gerçekleştirmesinden sorumludur. Eğitim yararlı olmalıdır, çünkü eğitim süreci bir amaca götüren araçtır, kendi içinde bir amaç değildir (Russel, 2001: 17).

Okulda müdür- öğretmen ilişkileri örgütsel iletişimin bir parçası olarak görülebilir; aynı zamanda doğası gereği kişilerarası iletişim olarak değerlendirilebilir (Erçetin, 1995: 45). Bu nedenle müdür-öğretmen arasındaki iletişim şekli okulun formal ve informal yapısına, iklimine ve kültürüne öğretmen ve yöneticilerin tutum ve özelliklerine de bağlıdır.

Okul yöneticisi şu yetenek ve yeterliliklere sahip olmalıdır:

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Liderlik özellikleri baskın,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- Yabancı dil bilen,
- İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- Eğitime inanmış (Özden, 1998, s. 149).

Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki başarıları, örgütün verimliliği ve etkinliği üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Örgütün başarısı ise örgüt için yaşamsal önem taşıyan iletişim düzenine bağlıdır.

Okulun etkililiğinin artırılması büyük ölçüde okul yöneticilerine bağlıdır (Aksu, 1994: 6). Okul yöneticisinin etkililiğinde ise; öğretmen moral ve örgüt iklimi esas alınmalıdır (Balci, 1993: 28).

YÖNETİCİLERİN ÖĞRETMENLERLE İLETİŞİM TARZLARI

Örgütün yönetim biçimi; işgörenlerin örgütsel davranışlarının oluşmasında önemli bir etkidir. Yönetim biçimi, örgütün yetke yapısının kullanış biçimi olarak tanımlanabilir. Örgütün yetke yapısı, yönetim amaçlarının gerçekleştirmek için

ürünü üretenlerin başma getirilen yöneticilerle üretenlerin ilişkileri dokusundan oluşur. Yetke sıra dizisinde basamak sayısı çoğaldıkça, yönetenlerle yönetilenlerin yüzyüze ilişkisi azalır; yönetmen sayısınca yönetim biçimi ortaya çıkar; bürokratik davranış ve ikili çatışmalar artar (Başaran, 2000: 235).

Örgüt içindeki yöneticilerin yönetim biçimleri birbiriyle kesin sınırlarla ayrılmamakla birlikte dört gruba ayrılabilir. Bunlar; yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi şeklinde sıralanabilir (Başaran, 2000: 239- 240).

Örgütsel iletişimin etkili bir şekilde sürdürülmesinde bireysel özellikler büyük öneme sahiptir. Bunlardan en önemlisi iletişimde bilginin karşısındakilerin kapasitesini basitleştirme yeteneğidir. Diğerleri ise; güvenilirlik ve bireysel iletişim tarzları ile ilişkilidir (Demir, 2000: 140).

Bir eğitim örgütünün havasında rol oynayan en önemli iki etken öğretmen ve yöneticidir. Bu konu ile ilgili yapılan bir araştırmada eğitim örgütü havasında sekiz boyut saptanmıştır. Bunlardan öğretmenlerle ilgili olumlu davranış göstergeleri moral ve samimiyet, olumsuzlar ise çözülme ve engellemedir. Yöneticilerle ilgili olan davranış gösterileri ile ilgili dört başlık ise; kendini işe verme, anlayış gösterme, yüksekte bakma ve yakından izlemedir. Kişiler arası ilişkiler ve grup dinamiği eğitim örgütleri için daha çok önem taşır (Bursalıoğlu, 2000: 25).

Müdür ne ise okul odur anlayışının sonunda oluşan gerçeğin yöneticinin okul ve eğitim için taşıdığı kritik önem olduğu unutulmamalıdır. Okul içinde ve dışında büyük bir hedef kitleye hitap eden yöneticinin yöneticilik vasıflarının yeterli, insan ilişkilerinde ve iletişimde başarılı olması gerekir.

Öğretmenin okul içindeki görevlerini doyum olarak ve verimli olarak gerçekleştirmesinde kendini güvende hissetmesi, okul örgütünün bir parçası olduğunu düşünmesi, görtiş ve düşüncelerine önem verildiğini bilmesi, açık ve anlaşılır iletişim sayesinde yanlış anlaşılmaların olmaması, kendisine sevgi ve saygı duyulduğunu hissetmesi büyük önem taşır.

Her türlü örgütün gerçekleştirmesi gereken açık ve gizli amaçları vardır. Pehlivan'a (1992:4) göre, eğitim sürecinin amacına ulaşabilmesi için bu ikilinin uyum ve işbirliği içinde çalışması gerekmektedir.

İşgörenin örgütsel konumu, iletişim ve bilişim ağı içindeki yerinin niteliğine ve etkinliğine bağlı olarak da değişmektedir. Müdürün tutumu arkadaşça, ilgili, yapıcı, ikna edici, problem çözücü ve iletişime açık olma eğiliminde ise, birlikte çalıştığı kişilerin duygusal ve fiziksel tepkileri olumlu yönde gelişecek ve o örgütte işbirliği- uyum hakim olacağı için veriminde yüksek olması beklenecektir (Evcimen, 1998: 17).

ARAŞTIRMANIN AMACI

Başaran' a göre her basamaktaki yönetmenin iş yükünün yaklaşık yüzde ellisini insan ilişkileri alanındaki eylem ve işlemler oluşturur (Başaran, 1992:113). İnsan ilişkilerinin niteliği iletişim sayesinde şekillenir. Bu nedenle iletişim kritik bir öneme sahiptir. Buradan hareketle yöneticinin kişiler arası ve örgütsel iletişimin tarzının uygun ve doğru olması durumunda okulun ve eğitimin amaçlarına ulaşmasının daha da kolaylaşacağını söyleyebiliriz. Okuldaki müdür- öğretmen ilişkileri örgütsel iletişimin bir parçası olarak görülebilir; bununla birlikte doğası gereği kişilerarası iletişim olarak da değerlendirilebilir (Erçetin, 1995: 45).

Bu araştırmada İlköğretim okul yöneticilerin öğretmenlerle iletişim tarzları'nın "açık", "saygılı", "saygısız" ve "küçümseyici" boyutlarına göre nasıl olduğu ve iletişim tarzlarının bağımsız değişkenlerden cinsiyete, mesleki kıdeme, bransa, mezuniyetlerine göre bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

YÖNTEM

Bu araştırmanın evreni, Kırıkkale ili sınırları içindeki ilköğretim okullarındaki yöneticilerdir. Bu amaçla, Kırıkkale ili şehir merkezi belediye sınırları içerisindeki devlet ilköğretim okulu yöneticileri örneklem olarak kabul edilmiştir.

Kırıkkale Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre, merkeze bağlı resmi ilköğretim okulu sayısı 51'dir. Evren incelendiğinde; ilköğretim okullarında görev yapan toplam yönetici sayısının 130 olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin tamamına anket gönderilmiştir. Bu anketlerden geri dönen ve değerlendirmeye alınan toplam anket sayısı 116 olup araştırmaya katkısı %89.23 olarak belirlenmiştir. Okullardaki değerlendirmeye alınmayan müdür sayısı 5 olup oranı; %10.87, müdür yardımcısı ise 9 olup; %12.86 dır.

Veri toplama teknikleri: Ölçeğin tespiti sürecinde, araştırma problemi baz alınarak bir literatür taraması yapılmıştır. Bu süreç sonunda, Türkçe'ye çevirisi ve uyarlanması Ankara üniversitesi öğretim üyelerinden; Nesrin Hisli Şahin, Ayşegül Durak ve Yeşim Yasak tarafından yapılmış olan "Kişiler Arası İlişkiler Ölçeği"ne ulaşılmıştır. Bu araştırmada, dört iletişim tarzı boyutuna ilişkin 31 sorudan oluşan 4'lü likert tipi ölçek ve kişisel değişkenler bölümünden oluşan bir bilgi formu kullanılmıştır.

Bu modelde dört seçenek üç farklı aralığa sahip olduğu için ¾:0.75 lik fark aralığı değeri hesaplanmıştır. Aritmetik ortalamalara göre yapılan değerlendirmelerde esas alınan aralıklar ve anlamları aşağıdaki Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Derecelendirme Ölçeği

Dereceler	X _{ort.}	Seçenek
1	1.00-1.75	Hiçbir zaman
2	1.76-2.50	Bazen
3	2.51-3.25	Sıklıkla
4	3.26-4.00	Her zaman

Verilerin Analizi: Anketin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Şahin ve Durak tarafından, 712 kişi üzerinde uygulanarak yapılmıştır. Ayrıca ölçeğin içerik geçerliliği ile ilgili alanda bulunan öğretim üyelerinden uzman görüşü alınmış, uygulama geçerliliği için ise iletişim tarzı boyutlarının alt maddelerinin gerçek hayattaki yansımalarına bakılarak kontrol edilmeye çalışılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik çalışmasında Cronbach Alpha ve madde test korelasyonu istatistik teknikleri kullanılmıştır. Cronbach Alpha değeri .79 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada ölçeğin 30 kişi üzerinde yapılan ön uygulamasında ise, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .73 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada; frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Scheffe testi anket ve kişisel bilgilerden elde edilen verileri değerlendirmek için kullanılmıştır. Kişisel değişkenler için, frekans ve yüzde kullanarak evren içindeki ağırlıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bağımsız değişkenlere göre anlamlı farklılık olup olmayacağını tespitlerinde istatistik yöntemlerden 't' testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Ayrıca, Scheffe Testi, grup ortalamaları arasındaki farklılığın, hangi gruplarda kaynaklandığının saptanması amacıyla kullanılmıştır.

BULGULAR ve TARTIŞMA

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 2'de belirtilmektedir.

Tablo 2: Deneklerin Demografik Özellikleri

Değişken	Düzy	N	%
Cinsiyet	Bayan	6	5,17
	Erkek	110	94,83
Mesleki Kıdem	3-5 yıl	4	3,45
	6-10 yıl	8	6,9
	11-15 yıl	16	13,79
	16-20 yıl	15	12,93
	21 yıl ve üstü	73	62,93
Branş	Sınıf Öğrt.	58	50
	Diğer	58	50
Mezuniyet	Eğitim Ens.	55	47,41

Eğitim Yüksek Okulu	8	6,9
AÖF Önlisans	11	9,48
AÖF Lisans tamaml.	11	9,48
Eğitim Fak. Sınıf Öğrt.	5	4,31
Eğitim Sınıf Öğ. Dışın	8	6,9
Diğer	18	15,52

Araştırmanın birinci alt probleminin çözümü için araştırmaya katılan 116 yöneticinin, ölçekteki 31 maddeye verdikleri cevapların 4 iletişim tarzı boyutuna göre aritmetik ortalamaları ve iletişim tarz düzeyleri Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3: İlköğretim Okul Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları

İletişim tarzları	X _{ort.}				
		1 (Hiçbir zaman)	2 (Bazen)	3 (Sıklıkla)	4 (Her zaman)
Açık	3,25			*	
Saygılı	3,21			*	
Saygısız	1,82		*		
Küçümseyici	1,29	*			

Araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzlarının, sıklıkla açık ve saygılı, bazen saygısız nitelikler gösterdiği ve hiçbir zaman küçümseyici olmadığı bulunmuştur.

Bu bulgular, Ergun'un (1981) "Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı" konusunda yaptığı araştırmada ulaştığı üst düzey yöneticilerin bilgi alışverişinde oldukça açık oldukları sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Öksüz'ün (1997) "İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlilikleri" konulu araştırmasını sonuçlarına göre de müdürlerin, mükemmel ve mükemmele yakın kişiler oldukları inancını taşıdıkları tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci alt probleminin çözümü için, araştırmaya katılan 116 ilköğretim okul yöneticisinin öğretmenlerle iletişim tarzlarının, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek amacıyla yapılan t-testi Tablo 4'de görülmektedir.

Tablo 4: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle İletişim Tarzları İle Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiler

İletişim Tarzları	Cinsiyet		T
	Kadın	Erkek	

	N	X _{ort.}	Sx	N	X _{ort.}	Sx	
Açık	6	3,40	1,72	110	3,24	3,55	1,57
Saygılı	6	3,25	1,10	110	3,21	3,13	0,58
Saygısız	6	1,83	0,98	110	1,81	2,04	0,21
Küçümseyici	6	1,20	1,67	110	1,29	2,01	1,24

Tablo 4’de görüldüğü gibi, ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Anlamlı bir farklılık olmasa da, “Açık”, “Saygılı”, “Saygısız” iletişim boyutlarında kadın yöneticilerin iletişim tarzı puan ortalamaları, erkek yöneticilerin iletişim tarzı puan ortalamalarından daha yüksek olarak saptanmıştır.

Bu bulgunun nedeni; kadın yöneticilerin toplumsal statüleri etkisiyle ve genel ahlak ilkelerine riayetleri gereği erkek yöneticilere göre daha farklı olmaları, kadınların erkeklere oranla duygularını daha kolay ifade etmeleri olabilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi ile ilgili, ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5’de, iletişim tarzlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 5: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerle İletişim Tarzları

Mesleki Kıdem		3-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 yıl üstü	Toplam	
İletişim Tarzları	Açık	N	4	8	16	15	73	
		X _{ort.}	3,00	3,19	3,32	3,28	3,25	3,25
		SS	4,08	3,42	2,71	2,24	3,84	3,48
	Saygılı	N	4	8	16	15	73	116
		X _{ort.}	3,00	3,33	3,30	3,24	3,19	3,21
		SS	2,58	3,38	2,56	2,34	3,26	3,05
	Saygısız	N	4	8	16	15	73	116
		X _{ort.}	1,60	1,83	1,69	2,05	1,81	1,82
		SS	0,82	1,46	1,90	2,28	1,98	2,00
	Küçümseyici	N	4	8	16	15	73	116
		X _{ort.}	1,33	1,38	1,31	1,35	1,25	1,29
		SS	2,63	2,82	2,70	3,48	2,30	2,57

Tablo 5’de ilköğretim okul yöneticilerinin ‘Açık’, ‘Saygılı’, ‘Saygısız’ boyutlarında iletişim tarzı puanlarına göre, en az iletişim tarzına 3-5 yıl kıdeme sahip olanların, ‘Küçümseyici’ boyutunda ise en az derecede 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilerin olduğu görülmüştür.

İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları bakımından, mesleki kıdemlerine göre iletişim tarzı puanları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle İletişim Tarzları İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişkiler

İletişim Tarzları	Varyansın Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sigma
Açık	Gruplar arası	4	23,67	5,92	0,48	0,75
	Gruplar içi	111	1371,32	12,35		
	Toplam	115	1394,99			
Saygılı	Gruplar arası	4	31,04	7,76	0,83	0,51
	Gruplar içi	111	1040,99	9,38		
	Toplam	115	1072,03			
Saygısız	Gruplar arası	4	32,61	8,15	2,13	0,08
	Gruplar içi	111	425,69	3,84		
	Toplam	115	458,30			
Küçümseyici	Gruplar arası	4	22,61	5,65	0,85	0,50
	Gruplar içi	111	737,90	6,65		
	Toplam	115	760,51			

Tablo 6’da görüldüğü gibi ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları boyutları bakımından mesleki kıdemlerine göre, iletişim tarzı puanları arasında ($p < 0,05$) anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Fakat saygısız iletişim tarzında ($p = 0,08$) anlamlı düzeye yakın bir farklılık olduğu görülmüştür.

Araştırmanın ikinci alt probleminin çözümü için araştırmaya katılan 116 ilköğretim okul yöneticisinin öğretmenlerle iletişim tarzlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri belirlemek için yapılan t-testi Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle İletişim Tarzları İle Branşları Arasındaki İlişkiler

İletişim Tarzları	Branş Sınıf		Diğer		T
	N	X _{ort.}	N	X _{ort.}	
Açık	58	3,36	58	3,14	*2,71
Saygılı	58	3,22	58	3,21	0,18
Saygısız	58	1,77	58	1,86	1,17
Küçümseyici	58	1,27	58	1,31	0,83

Tablo 7’de görüldüğü gibi, İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları bakımından branşlarına göre, iletişim tarzı boyutlarından ‘Açık’ da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

'Açık' ve 'Saygılı' iletişim tarzlarında branşlarına göre sınıf öğretmenliği mezunu yöneticilerin iletişim tarzı puan ortalamaları, diğer okul mezunlarının puan ortalamalarından daha yüksek; 'Saygısız' ve 'Küçümseyici' iletişim tarzlarında branşlarına göre diğer okul mezunu yöneticilerin iletişim tarzı puan ortalamaları, sınıf öğretmenliği puan ortalamalarından daha yüksek olarak saptanmıştır.

Bu bulgunun nedeni, sınıf öğretmenliği programı mezunu yöneticilerin ilköğretim kademesini sahiplenmelerinden ve öğretmenlerin geneliyle aynı eğitime, formasyona sahip olmalarından, öğretmenken yöneticileriyle yaşadıkları mesleki ve kişisel problemler sonucunda geliştirdikleri tutumdan kaynaklanabilir.

Araştırmanın ikinci probleminin mezuniyet değişkenine göre, araştırmaya katılan ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri Tablo 8'de, grupların iletişim tarzı boyutlarına göre iletişim tarzı puanları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi Tablo 9'da gruplar arasında farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için yapılan Scheffe Testi Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 8: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezuniyetlerine Göre Öğretmenlerle İletişim Tarzları

Mezun Olunan Okul	İletişim Tarzları	Açık	Saygılı	Saygısız	Küçümseyici
Eğitim Enstitüsü	N	55	55	55	55
	X _{ort}	3,21	3,17	1,80	1,24
	SS	3,46	3,19	2,16	2,27
Eğitim Yüksek Okulu	N	8	8	8	8
	X _{ort}	3,19	3,27	1,80	1,24
	SS	2,27	2,36	1,77	2,20
AÖF Eğitim Önlisans Programı	N	11	11	11	11
	X _{ort}	3,35	3,20	1,73	1,34
	SS	2,09	3,75	1,57	2,69
AÖF Lisans Tamamlama Programı	N	11	11	11	11
	X _{ort}	3,52	3,32	1,87	1,40
	SS	4,94	3,14	1,75	3,82
Eğitim Fak. Sınıf Öğret. Programı	N	5	5	5	5
	X _{ort}	3,45	3,30	1,76	1,10
	SS	2,07	2,51	0,84	1,22
Eğitim Fak. Sınıf Öğret. Dışındaki Prog.	N	8	8	8	8
	X _{ort}	3,03	3,13	1,95	1,49
	SS	3,58	2,14	1,67	2,59
Diğer	N	18	18	18	18
	X _{ort}	3,21	3,29	1,84	1,32
	SS	3,55	3,03	2,41	2,33
Toplam Genel Ortalama	N	116	116	116	116
	X _{ort}	3,25	3,21	1,82	1,29
	SS	3,48	3,05	2,00	2,57

Tablo 8'de görüldüğü gibi Eğitim fakültesinin sınıf öğretmenliği dışındaki programlardan mezun olanların standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri düşük düzeyde bulunmuştur. Bu bulgu aldıkları eğitim ve yaptıkları görevin nitelik olarak farklı olması, beklentilerinin ve içinde buldukları şartların farklılığının sonucu olarak görülebilir.

İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları boyutları bakımından mezuniyetlerine göre, iletişim tarzı puanları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle İletişim Tarzları İle Mezuniyetleri Arasındaki İlişkiler

İletişim Tarzları	Varyansın Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sigma
Açık	Gruplar arası	6	105,67		1,49	0,19
	Gruplar içi	109	1289,32	17,61		
	Toplam	115	1394,99	11,83		
Saygılı	Gruplar arası	6	30,58		0,53	0,93
	Gruplar içi	109	1041,46	5,1		
	Toplam	115	1072,03	9,56		
Saygısız	Gruplar arası	6	7,8		0,32	0,93
	Gruplar içi	109	450,5	1,3		
	Toplam	115	458,3	4,13		
Küçümseyici	Gruplar arası	6	83,99		2,26*	0,04*
	Gruplar içi	109	676,52	14		
	Toplam	115	760,51	6,21		

Tablo 9'da görüldüğü gibi ilköğretim okul yöneticilerin mezuniyetlerine göre iletişim tarzı boyutlarından 'Küçümseyici' (F=2.26, p<.05) boyutunda iletişim tarzı puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

İlköğretim okul yöneticilerinin mezuniyetlerine göre 'Küçümseyici' boyutunda iletişim tarzı puanları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için yapılan Scheffe testi tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10: İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezuniyetlerine Göre İletişim Tarzı Puan Ortalamalarının Mezuniyet Boyutunda Hangi Gruplar Arasında Farklılık Gösterdiğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Scheffe Testi

X _{ort}	Grup	Mezuniyet	Grup							
			1	2	3	4	5	6	7	
1,55	Grup 1	Eğitim Enstitüsü		*						
1,55	Grup 2	Eğitim Yüksek Okulu								
1,67	Grup 3	EÖF Eğitim Önlisans Prg.								
1,75	Grup 4	AÖF Lisans Tamamlama Prg.								

1,38	Grup 5	Eğitim Fak. Sınıf Öğrt.							
1,86	Grup 6	Eğitim Fak. Diğer							
1,65	Grup 7	Diğer							

Tablo 10'da görüldüğü gibi Eğitim Enstitüsünden mezun ilköğretim okul yöneticilerinin, mezuniyet boyutunda oluşan iletişim tarzı diğer grupların iletişim tarzlarına göre anlamlı olarak düşük saptanmıştır.

İlköğretim okul yöneticilerinin mezuniyetlerine göre iletişim tarzı puanı ortalamalarının mezuniyet boyutunda gruplar arasındaki farklılığın kaynağını araştırmak için yapılan Scheffe testi sonuçları; Eğitim enstitüsü mezunu yöneticilerde ($X_{ort.}: 1.55$) düzeyinde iken Eğitim yüksek okulu mezunu yöneticilerde ($X_{ort.}: 1.55$) düzeyinde şeklindedir. Bu görüş farklılığının temelinde Eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin genel yaklaşımının, aldıkları eğitimin ve o dönemin bir unsuru olduğu söylenebilir. Deneyimli olduklarını düşünmeleri, bu eğilimlerini artırıyor olabilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin genel iletişim tarzlarının; Açıkta ve Saygılıda sıklıkla, Saygısızda bazen ve küçümseyicide hiçbir zaman olarak tespit edilmiştir. İlköğretim okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre, öğretmenlerle iletişim tarzlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak; Açık, Saygılı, Saygısız boyutlarında kadın yöneticilerin iletişim tarzı puan ortalamaları erkeklerden daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

İlköğretim okul yöneticilerinin kıdemlerine göre öğretmenlerle iletişim tarzlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Ancak 'Saygısız'da anlamlı düzeye yakın farklılık görülmüştür.

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında branşlarına göre Açık boyutunda, sınıf öğretmenlerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiş, diğerlerinde edilmemiştir.

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında mezuniyetlerine göre Küçümseyici boyutunda, Eğitim enstitüsü mezunlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş diğerlerinde edilmemiştir.

Bu araştırmada tarama modeli kullanılarak çalışma yapıldığından elde edilen sonuçların genellenemeyeceği düşünülürse, benzer çalışmaların farklı evrelerde yapılarak sonuçların karşılaştırılmasıyla genel üzerinde yorum yapılması daha sağlıklı olabilecektir.

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişimi, yöneticiyi, öğretmeni, örgütü, öğrencileri ve eğitimi etkileme gücüne sahiptir. Meydana gelebilecek her türlü olumsuzluk en temel kurumlarımızdan biri olan eğitim kurumlarının ve toplumun

zarar görmesine neden olacaktır. Bu nedenle iletişimde ortaya çıkan sorunların tespit edilerek önlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Okul yöneticileri iletişimin amacını iyi belirlemeli, iletişim, iletişime engel olan faktörler, sağlıklı ve etkili iletişim için gereken koşullar, iletişim becerilerinin geliştirilmesi, insan ilişkileri gibi konularında bilgi sahibi olmalıdır. Bu amaçla üniversitelerle işbirliği yapılarak alan uzmanlarından yararlanılabilir ve seminerler, hizmet içi faaliyetler düzenlenebilir.

Yöneticiler belirlenirken eğitim durumu ve mesleki kariyer de göz önünde bulundurulmalıdır. Yönetici adayları bilgi, genel kültür, yönetim, denetim, davranış bilimleri, mevzuat konularında genel bir sınavdan geçirilmeli ve yönetici seçiminde çalışılan kurumdaki öğretmenlerinde görüşlerinden yararlanılmalıdır. Okullara dilek ve şikayet kutuları koyularak, öğrenci ve öğretmenlerden geri bildirim alınmalı böylece sorunlar fark edilip kalıcı çözümler sağlanmalıdır.

İlköğretim kurumları yönetmeliğinde, okul yöneticisinden beklenen davranışlar açıkça belirtilmemiştir. Bu nedenle açık ve anlaşılır bir biçimde yöneticilerin iletişim tarzlarının nasıl olması gerektiğine de yer verilmelidir.

Bu araştırmada, ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarına yer verilmiştir. Ancak bu konu ile ilgili olarak değişik örgütlerde araştırmalar yapılarak bu araştırmanın bulgularıyla karşılaştırılması yapıp yöneticilerin iletişim tarzlarına ilişkin genel ve sağlıklı sonuçlar elde edilebilir.

Araştırma ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları, yöneticilerin verdiği cevaplar ışığında değerlendirilerek yapılmıştır. Bu konu ile ilgili öğretmenlerin görüşlerinin ne olduğu veya Öğretmenlerin yöneticilerle iletişim tarzlarının nasıl olduğu tespit edilerek yeni araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- AKAD, İ ve BUDAK, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: İÜFY, No: 236.
- AKSU, A. (1994). "Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi". Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ARKONAÇ, S. (1993). *Grup İlişkisi*. Ankara: 1. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- ARSLAN, M. M. (2001). *Milli Eğitimin Yasal Dayanağı Mevzuat*. Ankara: Anıtepe Yayıncılık.
- AYDIN, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: 6. Baskı, Hatiboğlu Yayınevi.
- BALCI, A. (1993). *Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: AÜEBF.
- BALTAŞ, Z. A. (1999). *Beden Dili*. İstanbul: 22. Basım, Remzi Kitabevi.
- BAŞARAN, E. İ. (1989). *Yönetim*. Ankara: 2. Baskı, Gül Yayınevi.
- BAŞARAN, E. İ. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- BAŞARAN, E. İ. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: 3. Baskı, Feryal Matbaası.
- BAYMUR, F. (1994). *Genel Psikoloji*. İstanbul: 11. Baskı, İnkılap Kitabevi.
- BURSALIOĞLU, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: 11. Basım, Pegem Yayınları.
- BÜYÜKÖZTÜRK Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi*. Ankara Pegem Yayınları.
- COX, G., DAINOW, S. (1997). *Kendi Gücünüzü Keşfedin*. İstanbul: 2. Baskı, Rota Yayınları.
- CÜCELOĞLU, D. (1996). *İnsan ve Davranış*. İstanbul: 6. Basım, Remzi Kitabevi.
- CÜCELOĞLU, D. (2002). *İletişim Donanımları*. İstanbul: 10. Basım, Remzi Kitabevi.
- ÇELİK, V. (1993). "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi." *Ankara: Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları.
- DAVIS, K. (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. Çev.: Kemal Tosun. İstanbul: 5. Baskı, İÜY.

- DEMİR, K., ELMA, C. (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- DÖKMEN, Ü. (2002). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul:20. Baskı, Sistem Yayıncılık.
- ERÇETİN, E. İ. (1995). *Okul Müdür ile Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- ERGUN, T. (1981). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*. TODAİE Yayınları No: 191: 80- 83.
- ERGÜN, M. (1985). *Eğitim Felsefesi*. Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.
- EVCİMEN, H. (1998). "Lise Müdürlerinin İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin İş Doyumu ve Öğrencilerle Sınıf İçi İletişim Düzeyi Arasındaki İlişkiler". Ankara: H.Ü.S.B.E. Doktora Tezi.
- FITZPATRICK, M.A. (1993). *Communication and the New World of Relationship*, Journal of Communication, Summer, Vol: 43, No:3
- FOTIS, G. W. (1998). *Kişisel Etkinizi Geliştirin*. İstanbul: Rota Yayınları.
- GÖKÇE, O. (1998). *İletişim Bilimine Giriş*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- GÜRGEN, H. (1997). *Örgütlerde İletişimin Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- GÜVENÇ, B. (1996). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: 7. Basım, Remzi Kitabevi.
- HOY, W. K. & MİSKEL, C. G. (1987). *Educational Administration Theory Research and Practice*. Mc Graw- Hill Inc.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. (1996). *İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: 9. Basım, Evrim Yayınları.
- KAPTAN S. (1998). *Bilimsel Araştırma Teknikleri*. Ankara: 11. Basım, Bilim Yayınları.
- KARAKOÇ N. (1990). *Örgütteki İletişim Zayıflığının Belirtileri*. Kurgu Dergisi, Sayı:8.
- KEENAN, K. (1997). *Yöneticinin Kılavuzu: İletişim*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- KONFİÇYÜS (1999) Çev.: Arslanbenzer, *Seçme Konuşmalar*. İstanbul: Şule Yayınları

- ÖKSÜZ, C.** (1997). "İlköğretim Okulları Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlilikleri". Denizli: P. Ü. S. B. E. Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZBEK, F.** (2001). Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:3, Sayı:2.
- ÖZDEN, Y.** (1998). *Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem Yayınları.
- PEHLİVAN, İ.** (1992). "Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları". Ankara: A. Ü. S. B. E. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- RUSSELL, B.** (2001). *Eğitim Üzerine*. İstanbul: 5. Baskı, Say Yayınları.
- UZUNOĞLU, Z. Ş.** (1994). "İletişim Sürecinin Analizi". Malatya: İ.Ü.S.B.E. Bilim Uzmanlığı Tezi.
- ÜSTÜNER, M.** (1993). "Yönetim Sürecinin Analizi". Malatya: İ.Ü.S.B.E. Bilim Uzmanlığı Tezi.
- WOOD, R. PAYNE, T.** (1999). *Competency Based Recruitment and Selection*. Newyork. John Wille Sons Inc.

İLETİŞİM ADRESİ

Yrd. Doç. Dr. M.Metin ASLAN
Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Öznur ATEŞ
Kırıkkale Fatih İ.Ö.O.

KUR'AN VE SÜNNET'E GÖRE ÇOCUK EĞİTİMİNDE ÖDÜL VE CEZA

Doç.Dr. Muhammed Aydın
Sakarya Üniversitesi
İlahiyat Fakültesi Öğretim Üyesi

ÖZET

Bu makale, çocuk eğitiminde en etkin unsurlardan biri olan "ödül ve ceza" konusunu Kur'an ve sünnet ışığında ele almaktadır. Makalede çocuk eğitimi açısından ödül ve cezanın yeri ve önemi ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda muhatapın bir çocuk olduğu göz önünde tutularak, ödül ve ceza öncesi örnekliliğin önemine vurgu yapılmıştır. Ödül ve cezanın işlevselliği ve boyutları, çocuğun azarlanması, çocuğa karşı ödül ve cezanın basamakları üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kur'an, Sünnet, ebeveyn

ABSTRACT

This article deals with the issue of "prize and punishment" which is the most effective elements in child education in the light of Quran and Sunnah. The place and importance of "prize and punishment" in child education has been explored in this article. In this context the importance of demonstration model before "prize and punishment" has been emphasised. The issues of functionality and dimensions of "prize and punishment" its footsteps have been discussed on.

Key Words: Quran, Sunnah, parents