

Makale Türü / Article Type: Araştırma / Research

## EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İLETİŞİM SÜRECİNİN YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ VE İŞLETME YÖNETİMİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Bayram Ali AK 

Leyla Kahraman Sevim Ertenü Ortaokulu

### ■ Özet

İçinde bulunduğumuz çağda bilimsel alanda ve teknolojiye yaşanan ilerlemeler birçok iş kolunda olduğu gibi eğitim sektöründe de yönetim ve işletme dinamiklerinde bir paradigma değişiminin yaşanmasını sağlamıştır. 21. Yüzyılda kaliteli mal ve hizmetlere erişimde temel dinamikler, sektörel bazda farklılaşmakla birlikte iletişim ve yönetici yetkinlikleri diğer iş kollarında da eğitim örgütlerinde de önemli bir yer edinmiştir. Bu çalışmanın temel amacı bir işletme olarak eğitim örgütlerinde iletişim süreçlerini inceleyerek yönetim kademesinde bulunması beklenen yönetici yetkinlikleri hakkında bilgi vermek ve örgütsel iletişimin işlevsel yönlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda kütüphanelerde ve dijital ortamda “Eğitim Örgütleri”, “İletişim”, “Örgütsel İletişim”, “Yetkinlikler” anahtar kavramlarıyla taramalar yapılmıştır. Bu taramalar neticesinde amaca uygun bulunan kitaplar, makaleler ve tezler incelenmiştir. Doküman incelemesinin kullanıldığı bu araştırmamızın araştırma sonucunda örgütsel iletişimin, eğitim örgütünün yönetiminde, birimler arası bilgi edinme-aktarma süreçlerinde, örgütün karar aşamalarında, birimler arasındaki ahenkin sağlanmasında, karar alma ve uygulama süreçlerinde önemli bir etkiye sahip olduğu; örgütsel iletişimin sağlıklı yürütülebilmesi için yönetici yetkinliklerinin geliştirilmesinin elzem olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Örgütleri, İletişim, Örgütsel İletişim, Yetkinlikler

### Examination of the Communication Process In Educational Organizations In The Context of Executive Competencies and Functionality

#### ■ Abstract

In the current era, advances in scientific fields and technology have led to a paradigm shift in management and business dynamics in the education sector, as in many business lines. Although the basic dynamics in accessing quality goods and services in the 21st century differ on a sectoral basis, communication and managerial competencies have gained an important place in other business lines and educational organizations. The main purpose of this study is to examine the communication processes in educational organizations as a business and to provide information about the managerial competencies expected at the management level and to determine the functional aspects of organizational communication. For this purpose, searches were made in libraries and digital environments with the key concepts of "Educational Organizations", "Communication", "Organizational Communication" and "Competencies". As a result of these scans, books, articles and theses that were found to be suitable for the purpose were examined. As a result of the research using descriptive analysis, organizational communication has a significant impact on the management of the educational organization, the processes of acquiring and transferring information between units, the decision-making stages of the organization, ensuring harmony between units, decision-making and implementation processes; It has been concluded that managerial competencies are essential for the healthy conduct of organizational communication.

**Keywords:** Educational Organizations, Communication, Organizational Communication, Competencies.



## GİRİŞ

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinde gerçekleşen gelişmeler, iletişimin hızlanmasını, bilgi toplumunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. İnsan ilişkilerinin, çevresel koşulların, iletişim olanaklarının hızla değişmesi ve çeşitlenmesi örgütlerin yapı ve fonksiyonlarına dinamik bir boyut kazandırmalarını, değişen koşullara uyum sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe hizmet veren tüm örgütlerin işlevlerini yerine getirebilmeleri için kritik önem arz etmektedir. Toplumsal manada üretimin temel unsuru olan insan faktörünün yetiştirilmesinde önemli bir yere sahip olan eğitim örgütleri ve bir eğitim örgütü olarak okul hem ulusal hem evrensel düzeyde eğitim hedeflerini hayata geçirmek, toplumun ihtiyaç duyduğu iş gücünü yetiştirmek için kurulmuş temel sistemlerden birisidir. Araştırmacılar (Başaran,1982: 10; Şişman, 2010:9) okulu açık bir sistem olarak tanımlamaktadır. Sistem yaklaşımı sistemin bütün alt sistemlerini de dikkate alarak aralarındaki etkileşim üzerinde durur. Açık sistemler, sürekli çevreleri ile ilişki halindedirler. Bu bağlamda örgütsel manada iletişim, yönetim ve iş süreçlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için önemli bir rol üstlenmektedir. Amaç ve süreçleri sektörde yer alan farklı alanlardaki örgütlerden bazı noktalarda ayrışsa da sonuç olarak eğitim örgütleri girdi ve çıktıları olan bir yapıya sahip olması hasebiyle işletmelerde olması gereken ilkelere uygun, çağcıl bir yönetim anlayışı benimsemek zorundadır. Yönetim, hedeflere ulaşabilmek için insanlarda var olan yetenekleri ve enerjii yönlendirici eylem ve ilkeler olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2010: 7). Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanması tüm paydaşlarla doğru bir iletişim sürecinin sağlanmasına bağlıdır.

Küreselleşme süreciyle beraber yoğunlaşan rekabet ortamında başarılı olabilmek için beceri ve yetenekler açısından sahip olduğu potansiyeli üst seviyeye taşıyacak bireylere ihtiyaç vardır. Bu rekabette iş gücüne istendik nitelikleri kazandırmak, iş dünyasının ihtiyaç ve beklentileriyle uyumlu eğitim süreçlerini yürütmek ise eğitim örgütlerinin temel sorumluluklarındandır. Eğitim sisteminin yetiştirdiği çıktılar (mezunlar) istendik davranışları kazanamazlarsa toplum kalitesiz ürün ve hizmetlere katılmak zorunda kalacak yahut bu başarısızlığı telafi edebilmek oldukça maliyetli olacaktır. Kamu kurumları ve özel kuruluşlar arzu ettikleri niteliklere sahip iş gücünü bulmakta uzun zamandır zorlanmaktadırlar. Mezunların (eğitim çıktılarının) işsiz kaldığı, kendilerinde olması arzu edilen ve planan özellikleri edinememiş olmaları, üretime katılmamaları, önemli yetkinlikleri kazanmış eleman bulunamaması gibi faktörler eğitim örgütlerine ve onların işleyişine yönelik kaygıların

artmasına neden olmaktadır. Çünkü kaliteli bir ürün veya hizmet yalnız iyi bir eğitim süreciyle dolaylı olarak örgütsel iletişimin noksansız olduğu örgütlerde yetiştirilmiş yetkin iş gücüyle mümkündür. John Akers'sin aktardığı gibi “eğer öğrencilerimiz bugün rekabet edemezlerse, yarın şirketler de rekabet edemeyeceklerdir.”. Bu bakımdan bilgi teknolojilerindeki ilerlemelerin etkisini hissettirdiği 21.yüzyılda eğitim örgütlerinde iletişim yetkinlikleri ve bu yetkinliklerin temele alındığı yönetim, kamuda ve özel sektörde gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır (Draganidis ve Mentzas, 2006: 53). Bu durum örgütün başarısını belirleyen kritik bir etken olarak ele alınmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı bir işletme olarak eğitim örgütlerinin iletişim süreçleri inceleyerek örgütün yönetiminde bulunması beklenen yönetici yetkinliklerini ortaya koymak ve örgütsel iletişimin bu örgütlerdeki işlevsel yönlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda “Eğitim Örgütleri” ,”İletişim”, “Örgütsel İletişim”, “Yetkinlikler” anahtar kavramlarıyla taramalar yapılmıştır. Araştırma kapsamında incelenen konuyla alakalı olgu, olay ve durumlar hakkında bilgi içeren yazılı belgelerin analiz edilmesiyle veri sağlanmasına döküman incelemesi denilmektedir. Araştırma yapılan alanla ilgili pek çok bilgiye gözleme yahut görüşmeye gerek kalmaksızın “belge inceleme” yoluyla ulaşılabilir. Bu sayede araştırmacı zamandan ve kaynaklardan tasarruf etmiş olur. Bu yöntemde hangi doküman(lar)ın önemli olduğu ve veri kaynağı olarak kullanılabilceğine araştırma konusuna bakarak karar vermek gerekir(Yıldırım ve Şimşek, 2008: 188). Bu kapsamda araştırma konusuyla ilgili resmi kurumlar tarafından yayımlanan yönetmeliklerin, genelgelerin ve raporların yanı sıra kitaplar, dijital platformlar üzerindeki çalışmalar, üniversite kütüphanelerinin arşivlerinde yer alan belgeler özgünlüğü kontrol edilerek sistematik bir şekilde analiz edilmiştir.

## 1. İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN EĞİTİM ÖRGÜTLERİ

İşletme, insanoğlunun gereksinimlerini karşılayarak sahibine kârlılık (ya da sosyal fayda) sağlamak üzere üretim unsurlarını sistemli bir biçimde planlamak; ekonomik mal ve hizmet ortaya koymak için faaliyet gösteren kuruluştur (Efil, 2004: 12). Koçel (2003: 30)'e göre işletmenin amaçları şu şekildedir:

İşletmenin Genel Amaçları:

- a) Uzun vadede kar (ya da fayda) elde etmek,
- b) Topluma hizmet etmek,
- c) İşletmenin devamlılığını sağlamak.

İşletmenin Amaçları:

- a) Daima kaliteli ve iyi mal yahut hizmet sunmak,

- b) Personele iyi ücret ödemek,
- c) Devlete ya da topluma hizmet etmek,
- d) İşletmede çalışmayı (istihdamı) sürekli kılmaktır.

Amaçlarına erişebilmek için işletmeler bazı fonksiyonları yerine getirirler. İşletmelerin üstlendikleri işlevler muhtelifdir. Yönetimsel teorinin kurucusu addedilen Henry Foyal'a (1949: 77) göre bir işletmede yer alan çalışmalar; "teknik çalışmalar (üretim), ticari çalışmalar (satın alma, paralama, değiştirme), finansal çalışmalar (fonların sağlanması ve yönetim), güvenlik çalışmaları (mal ve insanların korunması), muhasebe çalışmaları (envanter hesapları, gelir gider tablosu, maliyetler), yönetim çalışmaları (planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon kontrol) olmak üzere altı grup içerisinde sınıflanır. Bir işletme olarak eğitim örgütleri (okullar), işleyen ve işlenen girdisi ve çıktısı insan olan, insanlar aracılığıyla insanlar için hizmet üreten örgütlerdir. Hizmet odaklı yapıların bir örneği niteliğindeki eğitim örgütleri, mal odaklı işletme yapılarından farklı bazı üretim süreçlerine ve yapısal özelliklere sahiptir. Mal üreten işletmelerde örgütün yapısı "planlama-üretim- kontrol-pazarlama" gibi birimler arasındaki teknik ilişkilere göre oluşturulmaktadır. Eğitim örgütlerinde ise mal üreten işletmelere benzer ve onlardan farklı bir takım alt birimler bulunmakla birlikte üretim sürecinde bunlar arasındaki ilişkiler mal üreten işletmelerden farklı özellikler göstermektedir (Şişman, 2014: 23 ). Hizmet ile mallar arasındaki temel farklar bunları üretmeye dönük örgütlerin işleyişini doğrudan etkilemekte olup bunlar Şişman'a göre (1995: 8-9) şu şekilde özetlenebilir:

1. Hizmetler depolanamaz, mallar ise depolanabilir.
2. Hizmetin kalitesini ölçmek zordur, malların kalitesi kolay ölçülür.
3. Malda tüketiciyle karşılıklı ilişki düşük, hizmet üretiminde ise bu ilişki yüksektir.
4. Mal üretiminde sermaye yoğun olarak kullanılırken, hizmet üretiminde emek yoğun kullanılır.
5. Hizmette tüketicilerin katılımı yüksek iken mal üretiminde tüketici katılımı düşüktür.

Esnek bir yapıya sahip olan eğitim örgütlerinde bireyler, birbirlerinden bağımsız şekilde çalıştıklarından iletişim, hoşgörü, özerklik gibi kavramlar önem kazanmaktadır. Bu tür örgütlerde denetimde yahut eşgüdümde bazı sorunlar yaşanabilmekte; genellikle kapalı kapılardan oluşan örgütler olarak adlandırılmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2013: 186). Kültürel yaklaşım bilhassa bu tür örgütlerin çözümlenmesinde, anlaşılmasında önem arz etmektedir.

Eğitim örgütleri, belirli bir kültürel çevre (köy, kasaba, kent) içinde yer almakta, bu kültürel çevre ile çift yönlü bir kültürel etkileşimde bulunmaktadır. Ayrıca bu örgütler içinde yer alan insanlar (öğrenci, yönetici, öğretmen v.d.) belli bir kültürel çevrede ya da bir alt

kültür içinde yetişmiş olup söz konusu kültürel çevrenin özelliklerini örgüte taşımış olabilir. Dolayısıyla bu örgütlerde muhtelif alt kültürden gelen bireyler bulunabileceğinden örgüt (okul) içinde de alt kültürler arası bir çatışmanın, iletişim sorunlarının gündeme gelmesi ihtimaller arasındadır. Harman'ın (1989: 42) da belirttiği gibi bu örgütleri “örgütlenmiş anarşiler” olarak nitelendirmek yerinde olacağından arzu edilen hizmet kalitesinin yakalanabilmesi için örgütün farklı birimleri arasındaki iletişim sürecinin pürüzsüz, eşgüdümün kusursuz olması zorunluluktur. Bu sürecin yönetimi ise yöneticilerde bir takım yetkinliklerin var olmasını zaruri hale getirmektedir. Yöneticilerin yetiştirilmesi de yönetime bakış açısıyla yakından ilgilidir. Tarihsel süreç boyunca örgüt ve yönetimle ilgili kuramların gelişim çizgisine paralel olarak eğitim yönetim alanında nesnel yaklaşımlardan özel ve yorumcu yaklaşımlara; modern yaklaşımlardan “postmodern” yaklaşımlara; yapısalcı yaklaşımlardan da “postyapısalcı” yaklaşımlara doğru bir değişim devam etmektedir. Son yıllarda eğitim örgütlerinin yönetim süreçlerinde klasik davranışçı bakış açısı yerini kültürel yaklaşıma bırakmıştır. Dolayısıyla bu durum eğitim örgütlerini (okulları) “fabrika”, yöneticiyi “işletme müdürü” olarak düşünen yaklaşımların eğitim örgütlerinin yönetiminde istenen başarıyı getirmediğini ortaya koymakta; günümüzde baskın hale gelen kültürel yaklaşım ve birimler arası iletişimin önemini vurgulamaktadır. Yönetimin ve dolaylı olarak yöneticinin en temel sorunu, okulu içinde yer aldığı toplumsal-kültürel çevreyle ve içinde barındırdığı muhtelif alt kültürlerle bir uzlaşma zeminine kavuşturmak; ortak örgütsel kültür çevresinde örgütsel iletişimi, bütünleşmeyi sağlamak ve ulusal bütünleşmeye de katkıda bulunmaktır. Hizmet üretme süreci içinde fonksiyon icra edecek kısımların birbirleriyle ahenk içinde olmasını sağlayacak yöneticilerin bir takım yetkinlikleri edinmiş olmaları gerekmektedir.

## 2. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ

Yönetim açısından girdisi ve çıktısı insan olan, kültürün aktarıldığı, insani değerlerin, bilimin ve bilginin gelişip uygulama alanı bulduğu toplumsal kurumlardan biri olan eğitim örgütlerinin (okulların) yönetimleri kaliteli hizmetin üretilmesi ve toplumun geleceği için önemlidir. Başarılı bir eğitim örgütü isteniyorsa eğitim yöneticisi de başarılı olmalı; mesleki ve teknik yeterliliklerle birlikte duygusal, kültürel ve insani yetkinliklere sahip olmalıdır. Gümüşeli (2001: 7), okul yöneticilerinde bulunması gereken yetkinlikleri “örgütsel öğrenme, personel geliştirme, liderlik, etkili iletişim, motivasyon, işi kolaylaştırma, bilgi paylaşımı, ilgi ve anlayış” olarak ifade etmektedir. Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012: 165) bu yetkinlikleri 5 boyutta incelemişlerdir:

1. Etkin bir şekilde çalışma ve insanlarla etkili iletişim kurabilme,

2. Eğitim öğretime uygun okul binası ve çevresini hazırlayabilme,
3. Mesleğe hizmet etme,
4. Okuldaki organizasyonları etkili bir şekilde yönetebilme,
5. Eğitim Programları Geliştirme.

Erçetin ve Eriçok (2016: 253), araştırmalarında söz konusu yetkinliklerin “iletişim, liderlik, idari yetkinlikleri, değişim yönetimi, teknolojik yetkinlikler, insan kaynakları yönetimi, duygusal-sosyal yetkinlikler ve çatışma yönetimi” olduğunu belirtmektedir.

### **2.1. Öğretim Liderliği Yetkinliği**

Eğitim örgütleri öğrenen örgütlerdir. Öğretim lideri örgütü amaçlarına ulaştırmak için çalışanların bilgi ve becerilerini ortaya çıkarmalıdır. Öğretim liderinin olumlu bir öğrenme ortamı oluşturması, süreci ve elindeki kaynakları doğru yönetebilmesi, dönüt verebilmesi, öğrenme etkinliklerini kontrol edebilmesi, öğretim programını ile işleyişi değerlendirebilmesi alanyazında öğretim liderinden beklenen nitelikler arasında gösterilmektedir (Şişman, 2010: 203; Weber, 1996: 224).

### **2.2. Yönetim İşlerinde (İdari) Yetkinlik**

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ve Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, MEB’e bağlı resmi ve özel ilköğretim kurumlarında görev tanımlarını ve işleyişi düzenlemektedir.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin ikinci maddesine göre “Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ve özel ilköğretim kurumlarının amaç ve ilkeleri, yönetim, personel, eğitim-öğretim, öğrenci, güvenlik, sağlık ve donatım işleri ile bu okullardaki kayıt-kabul, sınıf geçme, sınavlar ve devam-devamsızlık konularına ilişkin yöntem ve ilkeler” eğitim liderinin yetkin ve bilgi sahibi olması beklenen konular arasındadır (MEB, 2000a: 32).

Okul yöneticisi okuldaki öğretim etkinliklerinin müfredata ve programa uygun bir şekilde yapılması için kaynakları etkin kullanmalıdır. Öğrencilerle çalışanların etkili bir şekilde öğrenmelerini, gelişmelerini, başarılı olmalarını desteklemeli ve onları teşvik etmelidir. Bunu yaparken okul kültürünü, iklimi, yönetim becerilerini, bilgi yönetimi sistemlerini, yasa, etik ve eğitim politikalarını kullanabilmelidir.

### **2.3. İnsan Kaynakları Yönetim**

Mal yahut hizmet odaklı olması fark etmeksizin örgütler için insan kaynakları yönetiminde yönetici yetkinliğinin rolü, önemi su götürmez bir gerçekliktir. Eğitim örgütleri bağlamında eğitime liderlik edecek bireyin gerek elindeki insan kaynağını yetiştirilmesi,

geliştirmesi açısından gerekse diğer çalışanlarla bütünleşmeyi sağlaması açısından “iletişimi” doğru ve etkin kullanması gereklidir. Okul kültürünün oluşturulması ve çalışanların değerlendirilmesi, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin en üst düzeyde okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmalarının sağlanması önemli bir yönetsel yetkinliktir. Çalık ve Şehitoğlu (2006: 9), okul yöneticilerinin çalışanlar arasında yapıcı bir rekabet ortamı oluşturmaları gerektiğine, çalışanların kararlara katılmasının sağlanmasına, çalışanların değerlendirilmesinde şeffaf olmaya, katılımcı ve açık iletişime dayalı ilişkilerin kurulduğu bir okul ikliminin oluşturulmasına vurgu yapmaktadırlar.

#### 2.4. Yönetim-Bilgi Sistemleri (BİT) Yetkinliği

Teknolojinin gelişmesiyle bilgiyi toplamada, depolamada, dağıtmada, işlemede ve kullanmada biçimsel olarak değişiklikler meydana gelmiştir. Günümüzde posta kutuları yerine yerine e-postalar kontrol edilmekte, evraklar klasik arşiv sistemleri yerine e-arşivlerde belge aranmakta, fiziki kütüphanelerin yerini e-kütüphaneler almakta, ilan tabloları yerine web duyuruları kullanılmakta, personel ve öğrenci işleri için dosyalar tutmak yerine veri tabanları işler hale gelmektedir. Eğitim alanında yönetim-bilgi sistemleri de eğitim yöneticilerinin karar vermelerini kolaylaştıracak özellikte; bilgiye her zaman, her yerde ve her düzeyde ulaşabilmek için kurulmuş bilgi iletişim teknolojileri, bilgisayar, veri depolama araçları ve diğer elektronik ağ sistemlerinin kullanımı olarak düşünülmelidir (Bayrakçı, 2007: 398). Eğitim öğretim etkinliklerinin planlanması, yönetim bilgi sistemlerinin etkili kullanılmasına yönelik yetkinlikler yöneticinin ve yönetimin nitelikli hale gelmesini sağlayacaktır. Yöneticilerin okulu amacına ulaştırabilmek için planlama yapmaları, bu planlamalarda güncel ve geçerli bilgilerle hareket edebilmeleri adına bilgi iletişim teknolojilerini verimli kullanmaları gerekmektedir (Açıkalm, Şişman ve Turan, 2011: 82 ).

#### 2.5. Okul Kültürüne İlişkin Yetkinlikler

Örgüt yapısı ve işleyişine ilişkin kuramlarının ortaya çıkmaya başladığı 1960’lı yıllar personel yönetimi ve işletmelerin yönetim sürecinin dönüşümünün, modernleşmesinin başlangıcı olarak nitelendirilebilir. Bu kuramların bir sonucu olan “sistem yaklaşımı” çerçevesinde birey-örgüt uyumu, örgüt-çevre uyumu ve değişim yeteneği başarının şartı olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu uyumu sağlayarak değişimi başarıya dönüştürmek örgütlerin nitelikli iş görenlere sahip olma ve diğer paydaşlarla uyumu sağlama koşuluna bağlıdır. Bu ise kurumda bir örgüt kültürünün var olması ile mümkün olabilir. Örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan örgüt



içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlardan meydana gelen bir yapı olarak açıklanmaktadır (Peter ve Waterman, 1982: 42). Alanyazında yaygın biçimde kabul edilen başka bir tanıma göre, örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür (Özkalp, 1995: 8-9). Literatürü incelendiğinde örgütsel kültürün boyutlarının şu biçimde tarif edildiği görülmektedir:

- ✓ Örgütün tarihi
- ✓ Örgütün değerleri ve inançları
- ✓ Örgütü açıklayan hikâye ve mitler
- ✓ Örgütün kültürel normları
- ✓ Gelenekler, törenler ve âdetler
- ✓ Örgütün erkek ve kadın kahramanları

Hoy ve Miskel (1991;akt. Tarakçıoğlu ve Erkal; 2022: 198) ise kültür öğelerini gizli sayılıtlar, değerler ve normlar olarak belirlemiştir:

**Gizli Sayılıtlar:** İşgörenlerin insanlara, nesnelere ve olaylara ilişkin geliştirdikleri yazgılardır. Bu değerlerin doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilir. Örneğin işletme kâr etmelidir, okul eğitebilmelidir ve tıp yaşamın kalitesini, süresini arttırmalıdır (Çelik, 2000:151; İpek, 1999: 28).

**Değerler:** Örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturan değerler işgörenlerin davranışlarını nitelendirmeye ve analiz etmeye ölçütlerin temelidir (Çelik, 2000: 152). Değerler, idealleri, hedefleri temsil eder. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık ve başarı gibi edinilmesi arzulanan soyut davranışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 227).

**Normlar:** Normlar, üyelerin kritik olaylara cevap verme şekilleridir (Schein (Akt: Akbaba, 2002: 12). Başka bir ifadeyle normlar örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Herhangi bir norm kültürden kaynaklanmadığı sürece meşru olmaz. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını ve başkalarıyla nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (Başaran, 1982: 53).

**Hikâye ve Masallar:** Örgütün geçmişine ilişkin olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültürel taşıyıcılardır. Hikâye ve masallar, örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırır.



**Törenler:** Örgüt kültürü, geleneksel hale gelmiş etkinlikler olarak açıklanan törenler yoluyla da örgüt üyelerine aktarılır. Örneğin; emekli olan ya da ayrılan bireylere veda yemekleri, yeni gelenler için tanışma toplantıları (Çelik, 2000:154).

Örgütsel kültürünün örgütün bütüncül performansı ve başarısı üzerinde oldukça önemli etkisi vardır (Lee ve Kelvin, 2004: 341). Bu bakımdan hizmet odaklı bir işletme olarak eğitim örgütlerinin (okulların) kendi iç dinamikleriyle, sosyal çevreyle ve kültürle uyumlu, biçimde kurum kültürü oluşturmaları ehemmiyetlidir.

## 2.6. Okul Kültürü ve Okul Kültürünü Belirleyen Bazı Faktörler

Deal ve Peterson'a (1999: 17) göre okul kültürü, okulun geçmişi ile meydana gelen inanç ve değer kalıplarıyla oluşur. Heckman'a (1993: 73) göre ise okul kültürü yönetici, öğretmen ve öğrencilerin paylaştıkları ve onların eylemlerini yönlendiren inançlardır. Gaziel (1997), okul kültürü terimini okulun özelliğini, karakterini tanımlamak için kullanılır. Çünkü okul kültürü bir süreç içerisinde biçimlendirilen inançların, geleneklerin ve değerlerin bütünüdür.

Okul kültürünü belirleyen faktörler şu şekilde sıralanabilir (İpek, 1999: 11-12):

- Okulun yaşı
- Okulun tarihî gelişim süreci
- Okulun amacı ve hedefleri
- Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevre
- Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri
- Kırsal ve kentsel alanlar
- Okulun tesisleri
- Okulda kullanılan teknoloji
- Okul ve sınıf büyüklüğü
- Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri
- Velilerin beklentileri
- Eğitim sisteminin merkezîyetçi olup olmaması
- Eğitim kurumlarının özel olup olmaması
- Eğitim sisteminin yapısı

Okul kültürünü oluşturmada gerek kitle iletişim araçlarından yararlanılması gerekse sosyal çevreyle yüz yüze ilişkide bulunulması gibi en kritik çalışmaların yürütülmesinde, eğitim

örgütünü çevreye tanıtıcı çalışmalar yapılması nda başat rol, eğitim liderlerinin ve onların temelini oluşturacağı iletişim sürecidir.

### 3. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

Bütün örgütlerin bilgiyi yaymak için bir iletişim sistemi vardır. Bazı yönlerden sistem informaldır. Dolayısıyla her yöneticinin, sistem içinde bilgiyi hızlı bir şekilde yaymak maksadıyla gerekli olan yolları bilmesi gerekir. Mevcut örgütsel kültürün dinamiklerinin neler olduğu, kalite kültürünün yerleştirilmesi, yeni kültür için mevcut ritüeller, kahramanlar ve mitlerin nasıl etkili olabileceği, halkla ilişkilerin idaresinin yeni bir örgütsel kültür oluşturmak için hazırladığı iletişim metotlarının uygunluğu örgütsel kültürün geliştirilmesinde önemli rol oynayan hususlardandır. Örgüt iklimi ve kültürü, içinde bulunduğu sosyal çevrenin, toplumun kültüründen etkilense de genellikle çalışanlar, bilhassa da yönetim tarafından teşekkül ettirerek insan ilişkileri ya da iletişim aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Rowe & Struck,1999: 52). Akıncı (1998: 11) “kurum kültürü iletişimidir” diyerek örgüt kültüründe iletişimin rolüne vurgu yapmıştır. Örgütsel kültür örgütte var olan değerleri, örgüt iklimi ise daha dar kapsamlı olarak örgütü meydana getiren bireylerin tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. Değerler, tutum ve davranışlara yön verdiği için örgütsel iletişimi bağımsız bir yapı olarak ele almak yanlış olacaktır. Örgütsel iletişimi örgüt kültür ve ikliminden ayrı düşünmek de yanlış olacaktır. Örgütsel iletişim aracılığıyla; örgüt kültürü ve iklimi, çalışanların bir amaç etrafında birleşmesi, ortak değerlerin paylaşılması ve bu değerler aracılığıyla çalışanların aidiyet duygularının, motivasyonunun ve performansının en üst düzeye çıkarılması sağlanır. “Örgüt” kavramı “örgütsel amaçlar”ın hayata geçirilmesi maksadıyla var edilen yapıyı, birlik ruhunu ifade etmektedir. Örgüt içerisinde cereyan eden hadiseler bir bütün olup karşılıklı biçimde de birbiryle ilintilidir. Örgütsel iletişim; örgütte yer alan işgörenlerin veya grupların, kurumun ortak hedefleri çerçevesinde gerçekleştirdikleri ileti alış-veriştir. Bu süreç koordineli biçimde çalışarak örgütü hedeflerine ulaştırmak için gereklidir. Etkin iletişim, tüm yönetim faaliyetleri için elzemdir (Tutar, 2009: 32).

İletişim sürecinin dört temel unsuru mevcuttur: “kaynak, ileti, kanal ve alıcı”. Bu temel unsurlara geri bildirim de eklemek gerekir. Çünkü sürecin etkili bir şekilde işlemesi için; kaynak ve alıcının bazı yetkinliklere sahip olması, kullanılan araçların yeterli olması, iletişim içerisinde olanlar arasında açıklık, güven, saygı ilkelerinin öncelenmesi gerekir. Biçimsel olarak böyle işleyen iletişim örgütün hedefleri açısından olumlu sonuçların alınmasını kolaylaştıracaktır. Yöneticilerin örgütte iletişimi temele alması neticesinde, yöneticilerle iletişim kurabilen çalışanların %90’ının işten doyumunu sağladıkları tespit edilmiştir (Bakan

ve Büyükbeşe, 2010: 82). Eğitim örgütlerinde örgütsel iletişim, yönetim etkinliklerinin idamesinde karar verme süreci için doğru bilgi gereksinimi iletişim aracılığıyla edinilir. İletişim, eğitim sürecinin etkinliği, işgörenler yani paydaşların performansının artırılması ve eğitim örgütünün kaynaklarının işe koşulmasında önemli bir rol üstlenir. Eğitim örgütlerinde farklı birim, görev ve unvanlarının bulunması örgütsel hiyerarşiyi ortaya çıkarır ki bu da farklı birimler arasında formal yahut informal iletişim mekanizmalarını zaruri hale getirmektedir (Tutar, 2009: 45). Eğitim örgütleri için örgütsel iletişim oldukça mühimdir. Çünkü örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi düzenli bir yapı içinde etkin bir iletişim sisteminin varlığını gerektirmektedir. Bu yönüyle örgütün bütünlüğünü temin eden ve örgütün her birimini saran bir sinir sistemi olarak telakki edilebilir.

## SONUÇ

Eğitim örgütlerinde iletişim sürecini ele alan; gerek eğitim örgütlerini işletme ilkeleri açısından gerekse yöneticilerin yetkinlikleri bağlamında örgütsel iletişimi irdelemek üzere gerçekleştirilen bu çalışma ve alanyazında var olan çalışmalar, bulunduğumuz çağda yaşanan ilerlemelerin -teknolojik, sosyal, siyasi, kültürel değişimlerin- iş yaşamını oldukça etkilediğini göstermektedir. Eğitim örgütleri de sürekli yenilenen, değişen ve dönüşen kurumsal yapı, insan kaynağı, yönetim anlayışı karşısında güncel kalabilmek için yöntemlere gereksinim duymaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin yahut örgütün bütün birimlerinin eğitim hedeflerini gerçekleştirmek, eğitim örgütünün verimliliğini sürekli kılmak söz konusu olduğunda önem vermeleri gereken konuların başında örgütsel iletişim gelmektedir. Eğitim örgütlerinin içinde iyi bir iletişim sistemi kurulamaması sonucunda paydaş etkinliklerinin birbirinden kopuk şekilde yaptıklarından hedeflere ulaşma olasılığı bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bu çerçevede eğitim örgütlerinin yöneticileri, örgütsel iletişimi diri tutabilmek adına örgütün paydaşlarına karşı açık olma, görüşlerini/beklentilerini/taleplerini ilgililerine net biçimde ifade etme, eğitim örgütünün bütün paydaşlarını etkin biçimde dinleme yetkinliği kazanma, kurumun tüm birimlerinde kendisine yönelik “adil ve güvenilir” sıfatlarını hak edecek nitelikli bir anlayışla yönetme yeterliliklerini geliştirmiş olmalıdır ( Sünter, Yörük, Şekerci ve Karataş, 2020: 95-96).

Örgütsel iletişim, tüm işletmelerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin yönetiminde, uygulamalarında, uygulayacakları program başta olmak üzere tüm çalışmaların karar süreçlerinde eğitim örgütünün hedeflerine ulaşabilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Buna ek olarak doğru yönetilmiş bir örgütsel iletişim süreci, yetkin bir yönetici ile mümkün

bulunmakta ve yöneticilerin almış olduğu kararların tüm örgüt tarafından benimsenilerek, inanılarak uygulanmasında katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak sözü edilen tüm faydalar örgütsel iletişimin eğitim kurumlarında önemini vurgulamaktadır. Bu noktada her işletmede olduğu gibi eğitim örgütlerinin yöneticilerine düşen görevler bulunmaktadır. Yöneticilerin bu manada kendilerinde yahut örgüt içi birimlerde bulunması gereken yetkinlikleri-bilhassa iletişim yetkinliğini- edinmiş olmaları kritik olduğu gibi bu alandaki eksiklikleri seminerler, hizmet içi eğitimler yoluyla gidermeleri yapılan işin, eğitim faaliyetinin verimini arttıracaktır. Ayrıca eğitim örgütlerinde yönetim kademeleri oluşturulurken örgütsel iletişim bağlamında kurumu hedeflerine ulaştırabilecek nitelikte insan kaynağı seçiminde somut ölçütlerin geliştirilmesi, işinin ehli yönetim kademelerinin iş başında bulunmasını, bu sayede birimler arası uyumun arttırılmasını sağlayabilir.

### KAYNAKÇA

- Açıkalm, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2011). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Akıncı, Z. B. (1998), *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları,
- Arslan N. T. ve Halis M.(2012). Örgüt İklimi ve Türkiye’de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* 43 (44) , 63-93.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bayrakçı, M. (2007). Türkiye’de eğitim yönetimi bilgi sistemleri ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51 (51), 395-420.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010 (2), 73-84.
- Çalık, C. ve Şehitoğlu, E.T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevini yerine getirebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim*, 35(170), 94–111.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Deal, T. E. and Peterson, D. K. (1999). *Shapping School Culture: The Heart Of Leadership*. San Fransisco: Jossey- Bass Publishers.
- Draganidis, F., ve Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14(1), 51-64.
- Efil, İsmail (2004). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

- Erçetin, Ş. Ş., ve Eriçok, B. (2016). Yayınlarda yer alan okul yöneticilerinin yeterliklerinin analizi (Ulakbim 2004-2016). *Electronic Turkish Studies*, 11(14). 239 - 256.
- Fayol, Henri(1949). *Administration Industrielle et Generale*, Constance Storrs. London: Sir Isaac Pitman ve Sons Ltd.
- Gaziel, H. H. (1997). Impact of School Culture on Effectiveness of Secondary Schools with Disadvantaged Students. *The Journal of Educational Reseach*. 90(5) , 310-325.
- Harman. K. M.(1989). Culture and conflict in academic organizations: symbolic aspects of university words. *Journal ol Educational Administration*. 27(3), 30-54.
- Heckman, P. E. (1993). *Culturel leadership. school leadership: handbook for excellence*. (Ed. Smith, C. H. ve Piele, P. K.) USA: University of Oregon.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration*. Mc Graw-Hill Inc.
- İpek, C. (1999). *Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen öğrenci ilişkisi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, Tamer (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lee, S. K. ve Kelvin Yu. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psycholog*, 19( 4), 340-359.
- MEB (2000a). Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. Erişim tarihi: 11.10.2023 <https://bit.ly/3UKPTrT>
- MEB (2000b). Tebliğler Dergisi. Erişim Tarihi: 11.10.2023. <https://dhgm.meb.gov.tr/tebligler-dergisi/2000/2508-ocak-2000.pdf>
- Mesurovic, M., Eduard P.(1978). *Dönüm noktasındaki insanlık* . (Prof. Dr. Kemal Tosun, Doç. Dr. Tamer Kocel, Asis. Dr. Beyza Oba, Asls. Faik Ünel, Uzm. Leylô Özden, Uzm. Can Baysal, & Mirgün Ergündüz, çev.). İstanbul: Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Özkalp, E. (2003). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from america's best-run companies*. New York: Harper & Row
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Schein, E. H. (2002). Örgütsel Kültür. (Çev.: Atilla Akbaba). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4( 3), 1-32.
- Sünter, E., Yörük, T., Şekerci, R., & Karataş, S., (2020). Reflection of education administrators' ethical values on organizational culture: case of plato and kant. *World Journal Of Education* , 10( 5), 89-97.
- Sergiovanni, T. J. and J. E. Corbally (1984). *Leadership and organizational culture*. Urbana: University of Illinois Press.
- Şahin, M. (2021). Social media in the eye of parents. *Education Quarterly Reviews*, 4(3), 169-183.
- Şimşek, M. Ş., ve Adnan Çelik. (2013). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Eğitim Akademi Yayınevi.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Weber, J. (1996). Leading the instructional programme. (S.Smith ve P.Piele, School leadership), 253–278. *Clearinghouse Educational Management*.

Yıldırım, A ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2009). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.