



Research article

Journal of Anatolian Education Research (JAER)
<https://www.janaeduc.com>
Vol. 2, December 2018, pp. 1-13

Okul yöneticilerinin iletişimci liderlik rolleri

Gönül Şener^{1*}, Mukadder Boydak Özcan²

¹Munzur University, Çemişgezek Vocational School, Tunceli, Turkey, *Corresponding author;
gonulsener@munzur.edu.tr, orcid.org/0000-0003-3212-7703

²Fırat University, Faculty of Education, Elazığ, Turkey, orcid.org/0000-0001-5690-6985

Received: 24 September 2018, Revised: 09 October 2018, Published Online: 01 December 2018

Öz

İletişim, insanlık tarihi kadar eski olan ve dünyanın varlığıyla ortaya çıkan bir olgudur. İnsan toplumsal ve kültürel bir varlıktır. İnsanın iletişimi ise bilgilerin ortak paylaşımı, toplumsal rollerin öğrenilmesi, yeni bireylerin yetişmesi, bireysel olarak; bilgi ve becerilerin elde edilebilmesi, insanın kendisini anlatabilmesi açısından önem taşımaktadır. Örgütsel iletişim ise kurumların geleceğine yön veren, kuruma güç katan ve o gücü sürekli kılan bir araçtır. Eğitimin temelinde bir iletişim etkinliği olması aynı zamanda girdisi ve çıktısının insan olması nedeniyle eğitim örgütlerinde iletişim yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması, diğer örgüt türleri ile karşılaştırıldığında daha fazla önem taşımaktadır. Okullarda gerçekleştirilen eğitim-öğretim faaliyetlerinin temelinde iletişim yer almaktadır. Bir dersin işlenişinde öğretmen ile öğrenci arasında iletişim kurulması gerekmektedir. Yapılan veli toplantıları, öğretmen-veli ve yönetici-veli iletişimini gerektirir. Bu nedenle okullarda iletişim göz ardı edilemez bir olgudur. Okullarda iletişime yön veren, iletişim sürecini başlatan ve kurulacak iletişimin kalitesini belirleyen en önemli öge, yöneticidir. Yönetici, kendisine verilen yetkiye dayalı olarak diğer paydaşlara göre daha etkin bir konuma sahiptir. Eğitim örgütlerinde olumlu ve başarılı çalışmalar yapılabilmesi, kalitenin sağlanabilmesi yöneticilerin öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle kurdukları olumlu iletişim ile mümkün olmaktadır. Bu sağlandığı zaman okullarda yönetim kolaylaşır ve eğitim- öğretim etkinliği sağlıklı bir şekilde yürütülebilir. Ayrıca etkin iletişim sürecinin oluşturulduğu okullarda motivasyon/iş doyumunu, kültür, stres yönetimi, çatışma yönetimi ve iletişim teknolojilerini kullanma becerileri gibi çeşitli örgütsel değişkenler de olumlu yönde etkilenir. Böylece okulların belirlenen amaçlara ulaşması kolaylaşır.

Anahtar kelimeler: İletişim, okul yöneticisi, eğitim örgütü.

Communication leadership roles of school administrators*

Abstract

Communication is a phenomenon that has emerged with the history of mankind and the world's being taken away. Human communication as a social and cultural entity; sharing of common information, training of new individuals, learning of social roles, individually; To be able to explain itself is important in terms of obtaining knowledge and skills. Organizational communication is a tool that guides the future of institutions, adds power to the institution and makes the power permanent. The fact that the input and output are human beings, as well as the fact that education is basically a communication activity, the effective application of communication management in educational organizations is more important compared to other types of organizations. Communication is the basis of education activities in schools. here is a need to establish a communication between the teacher and the student. Parents' meetings require teacher-parent and administrator-parent communication. Parents' meetings require teacher-parent and administrator-parent communication. Therefore, communication in schools is a phenomenon that cannot be ignored. The most important element that directs communication in schools, initiates the communication process and determines the nature of the communication to be established is the manager. The manager has a more effective position than other stakeholders based on the authority granted to him. In order to ensure quality in educational organizations, to make positive and successful studies, it is possible to have managers communicate with teachers, students and parents with healthy communication. When this is achieved, management becomes easier in the schools and the educational activity can be carried out in a healthy way. In addition, various organizational variables such as motivation / job satisfaction, culture, stress management, conflict management and communication technologies are affected positively in schools where effective communication process is established. Thus, it becomes easier for schools to reach the determined objectives.

Keywords: Communication, school administrator, education organization.

*Bu makale Prof.Dr. Mukadder Boydak Özan danışmanlığında hazırlanan doktora tezinden üretilmiştir.

1. Giriş

Temel olarak iletişim; istenildiği şekilde anlaşılma, mesajla istenilen karşılığı vermek ve kişilerle iyi ilişkiler kurma amacını güder (Sigband ve Bell, 1989). Zıllıoğlu (2010), iletişimin temel amacını; başkalarında davranış, tutum geliştirmek ve değiştirmek, çevre üzerinde etkin olmak olarak ifade etmektedir. Eroğlu (2011) ise iletişim kurmanın iki temel amacı olduğunu vurgulamaktadır. Bunları, karşımızdaki kişiye anlaşılabilir iletiler göndermek ve karşımızdaki kişinin davranış ve tutumlarında bir değişiklik yaratma olarak sıralamaktadır.

İletişim, insanların sosyal süreçlere dahil olması bakımından önemlidir. Bu sayede insanlar, zihinlerindeki fikirleri ve kavramları açığa çıkarma, değerlendirme ve paylaşma imkanına sahip olurlar. Ayrıca başkalarını etkileme ve onlardan etkilenme, yararlı olma, yararlanma ve bir başarı gösterme de yine iletişim sayesinde sağlanır (Tutar vd., 2003). İnsanlar birbirleriyle iletişim kurarken farkında olsun ya da olmasın belirli amaçlar doğrultusunda hareket ederler (Küçük, 2012; Tuna, 2012). Bunlardan bilinçli olanlar, öğrenme sürecinde önemli bir unsurdur. Bireyler toplumsal yaşam içinde kendilerine gerekli olan bilgiyi, beceriyi ve tutumları ancak iletişim yoluyla öğrenebilirler (Çağlar ve Kılıç, 2010).

1.2. Kavram olarak iletişim

İletişim, insanlık tarihi ile özdeş bir olgu olup insanın yeryüzünde varoluş serüveniyle ortaya çıkmıştır (Çamdereli, 2008). Sosyal bir varlık olan insanın, yaşamını sürdürebilmesi için çevresiyle sürekli iletişim kurması gerekmektedir. İletişim, anlamak ve anlaşılma ihtiyacı ile bireyin biyolojik bir unsurdan sosyal bir unsura dönüşmesini sağlayan en önemli unsurdur (Küçük, 2012). İngilizce ve Fransızca “communication” kavramından türetilerek ilk yıllarda haberleşme olarak tanımlanmış bir kelime olan iletişim, daha sonraki yıllarda haberleşmeyi de içine alan ve daha kapsamlı bir ileti alışverişini ifade eden communication “iletişim” olarak kullanılmaya başlanmıştır. Communication’da köken itibarıyla Latince *communis* kavramı bulunmakta ve bu kavram “birçok kişiye ya da nesneye ait olan ve ortaklaşa gerçekleştirilen” anlamlarında kullanılmaktadır. Bu noktadan yola çıkarak iletişimin köken olarak sadece mesajları aktarmaktan çok toplumsal nitelikli bir etkileşimi içinde barındırdığını söylemek mümkündür (Zıllıoğlu, 2010; Çamdereli, 2008; Erdoğan, 2002; Çağlar ve Kılıç, 2010).

İletişim kavramı, farklı alanlarda farklı anlamlar içerisinde kullanılan bir kavram olduğu için iletişimin tek bir tanımını yapılmak oldukça güçtür. İletişimle ilgili farklı tanımlamalar aşağıda verilmiştir:

İletişim; “Duygu, düşünce, fikir, bilgi ve kültürü kapsayan anlamların semboller yardımıyla aktarıldığı bir süreçtir” (Tutar, 2003),

“Düşüncenin sözel olarak (konuşma ile) karşılıklı değiş tokuşu (Zillioğlu, 2010),

İletileri gönderen ve iletiyi alan arasındaki bilgi değiş tokuşu ve bu sürece dahil bireyler tarafından anlam çıkarılmasıdır” (Kreitner vd., 2002),

“İstenen sonuçları başarmak ve davranışları etkileme konularıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır” (Can, 1992),

“İnsanların kolektif olarak toplumsal gerçeği yaratıp düzenledikleri süreçtir” (Çamdereli, 2008),

“Toplumsal ve kültürel değişim ve gelişim süreçleriyle bağlantılı, onların hem sonucu hem de nedeni olan bir süreçtir” (Küçük, 2012),

“Bir göndericinin (konuşan / yazan) alıcıya (dinleyici / okuyucu) bir şey hakkında sözlü ya da yazılı mesaj göndermesi, iletmesi ve bu mesajın alıcı tarafından çözümlenmesidir” (Uzuntaş, 2013),

Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi, iletişim sadece bilgi aktarımı ya da geribildirimler tek yönlü bir bilgi iletimini değil, daha çok tüm yaşamı içine alacak şekilde karşılıklı bir ileti paylaşımını, anlam alışverişini, sürdürülebilir bir edim ya da akışkan bir süreci ifade etmektedir (Çamdereli, 2008).

1.3. İletişimin fonksiyonları ve ilkeleri

Kaynaktan hedefe doğru bilgi transferi olarak ifade edilen iletişimin dört temel fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonlar; bilgi, motivasyon, kontrol ve heyecanlandırmadır (Eroğlu, 2011). Çağlar ve Kılıç (2010) iletişimin fonksiyonlarını; bilgi taşıma, sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardım etme, etkileşimi sağlama, kararları taşıma, emirleri taşıma, geri bildirme imkanı taşıma olarak sıralamıştır.

İnsanın dünya ile ilişkisini sağlayan iletişimin ilkelerini Küçük (2012), “iletişim kendinizde başlar, diğerlerini içerir, hem bir içeriği hem de bir ilişki boyutu vardır, karmaşık bir süreçtir, niceliği, iletişimin niteliğini arttırmaz, kaçınılmazdır, geriye döndürülemez ve tekrar edilemez” başlıklar altında toplamıştır.

1.4. İletişimin özellikleri

Yapılan çalışmalar, iletişimin üç temel özelliğinin varlığını göstermektedir (MEGEP, 2007; Çağlar ve Kılınç, 2010):

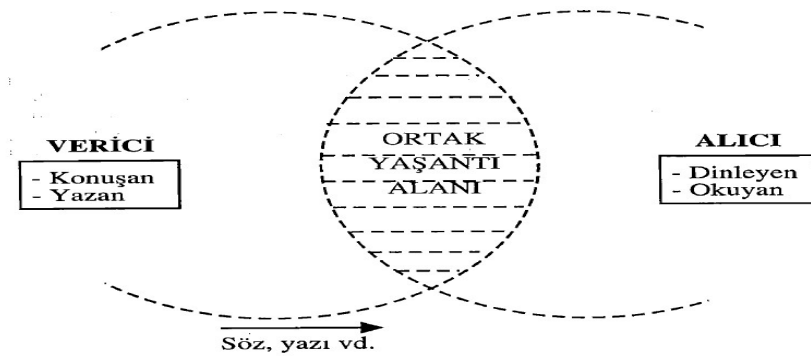
- ✓ İletişim etkinliğinde insanların olma zorunluluğu. Bu özelliğe göre, iletişim insanların birbirlerini anlama ve anlatma ihtiyaçları nedeniyle kurulabilir,
- ✓ İletişim, paylaşma gerektirir; yani iletişimde alıcı ve gönderici, mesajın ortak bir anlamı üzerinde mutabakat sağlamalıdır,
- ✓ İletişim semboller yoluyla oluşur. Bu semboller, mimikler, jestler, harfler, sesler, rakamlar ve sözcüklerdir.

Anlama ve anlatma üzerine kurulan iletişimin özelliklerini Eroğlu (2011) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- ✓ İletişim bir süreçtir,
- ✓ İletişim bir bütündür,
- ✓ İletişim insan davranışlarının bir ürünüdür,
- ✓ İletişim amaçlı ve tesadüfi gerçekleşebilir,
- ✓ İletişim dinamik bir yapıdır,
- ✓ İletişim belli kalıplara bağlıdır,
- ✓ İletişim sembollerle gerçekleşir,
- ✓ İletişim anlamı paylaşmadır.

1.5. Etkili iletişim

Etkili bir iletişim için söz söyleyen kişinin ilettiği duygu, düşünce, tutum ve bilgilerin alıcıda belirli bir yankı uyandırması, alıcıyla söz söyleyen arasında, yaşam ve dil ortaklığının bulunmasını gerekli kılar (Şekil, 1) (Sever, 1998).



Şekil 1. Etkili iletişim modeli (Sever, 1998).

İçimde yaşadığımız sosyal hayatın varoluşu ve iletişimin bu hayatta vazgeçememenin mümkün olmadığı düşünülürse etkili iletişim, meslek grubu ve sosyal statü aranmaksızın toplumdaki bütün insanların anlaşmayı sağlayabilmesi, çıkabilecek çatışmaları önleyebilmesi ya da yönetebilmesi için ihtiyaç duyulan bir beceridir (Uzuntaş, 2013). Etkili iletişim kişilerin mesleki yaşamlarında problemlerini çözmelerine yardımcı olurken kendi yaşamlarında da ilişkilerini iyileştirmelerine ve devam ettirmelerine yardımcı olur. İletişim uzmanları yetersiz iletişimin birçok problemin temelinde yer aldığını ve etkili iletişimin de bunun tek çözümü olduğunu akıllara getirmektedir (Küçük, 2012).

Olumlu kişilerarası ilişkilerin oluşturulabilmesi hususunda ilişki ortamında birtakım unsurların olması, iletişim içinde yer alan kişilerin birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu sağlanmadığı zaman bazı sorunlarla karşılaşmak kaçınılmazdır. Bunlar; saygı, saygınlık, hoşgörü ve problem çözme becerisidir (MEGEP, 2008). Bu özellikler aşağıda yer almaktadır.

Saygı; bireylerin diğer insanlarla olan iletişiminde saygı ilkesini göz önünde bulundurması ve onları kendilerine has özellikleri ile kabul edebilmesidir (Varol, 1998).

Saygınlık; kişilerin iletişimde var olduğu haliyle görünmesi, diğer bireylerle arasına, görevinden kaynaklanan değişik bir resim çizmeye çalışmadan doğal olması anlamına gelmektedir (Keçeci ve Arslan, 2012).

Hoşgörü; iletişim kurarken alıcının kendimize göre hatalarını aramaktansa, hoşgörülü bir şekilde yaklaşmak etkili iletişim kurmanın en temel aracıdır (Küçükbezi, 2013).

Problem çözme becerisi; kişiler kendi duygu, düşünce ve davranışları arasında uyumsuzluk-çelişki durumlarında içsel çatışma yaşarlar. Kişilerin çatışma nedenlerinden bir diğeri de etraftan gelen mesajlardır (MEGEP, 2008).

1.6. Örgütsel iletişim

Örgütlerde etkili bir yönetimin gerçekleşmesi iyi bir iletişim süreciyle sağlanmaktadır (Gökçe, 2006). Bu süreç, örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturmanın yanında, fikir, bilgi ve duygu alışverişini gerektiren ilişkilerin olmasını da sağlamaktadır (Eren, 1998). Kısaca örgüt çalışanlarını birbirine bağlayan, örgüt ile çevresinin etkileşimini sağlayan, örgütün oluşması ve var olması örgütsel iletişim süreci ile mümkün olmaktadır (Karcıoğlu vd., 2009). Bu süreç örgüt içinde sağlanamadığında, yani iyi bir iletişim sistemi sağlanamadığında, örgüt çalışanları faaliyetlerini birbirinden habersiz ve kopuk bir durumda gerçekleştirmeye başlar. Bu da örgütsel amaçlara erişimi bazen imkansızlaştırırken, bazen de daha fazla zaman ve daha fazla çaba harcamayı gerektirebilir (Eroğluer, 2011).

Bir örgütün hayatta kalma sebebi olarak görülen ortak amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli olan iletişim, ortak bir anlayışın oluşturulmasında, bir örgütün etkinliği ya da pasifliğinde en etkin süreç olarak ifade edilmektedir (Küçük, 2012). Diğer bir anlatımla örgütsel iletişim, örgütün önceden belirlenen amaçlara doğru ifonksiyonlarını sağlamak ve var olan hedeflerine ulaştırmak için örgütü oluşturan farklı bölüm ve öğelerle örgüt ile dış çevre arasında oluşturulan devamlı bilgi ve düşünce alışverişine veya çalışanlar arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreç olarak ifade edilmektedir (Akat vd., 2002).

1.7. Örgütsel iletişimin önündeki engeller

Örgütsel yapı içinde ve dışında var olan birçok engel, iletişim sürecini zorlaştırır ve bazen tamamen durdurur. Bu engelleri Bursalıoğlu (2011) aşağıdaki gibi özetlemiştir:

Psikolojik: Söz söyleyen ve dinleyenin görüşleri, duygu ve heyecanları, klişeleşmiş kavramları ve saplantıları,

Semantik: Konuşma ve yazma dilindeki karmaşa veya inceliklerin sebep olduğu farklar ve çatışmalar,

Statü: Söz söyleyen ve dinleyenin formal ve informal statüleri, akademik ve mesleki gelişim farklılıkları, kaynak sorunu ve ayrımı,

Korunma: Söz söyleyenin bazı yüklenmeler altına girmesi halinde daha önceden hazırlayacağı savunma mekanizmaları,

Alan: İletişim merkezleri ile birimler arasındaki mesafe,

Hiyerarşi: Üst-ast ilişkilerinde yaşanan çatışmalar, yetkinin gereğinden az veya aşırı bir şekilde aktarılması, dar ya da geniş kontrol alanı, düzensiz bilgi akımı,

Sınırlama: Örgütün amaçları ile misyonu gereği, birtakım kapsamın sınırlandırılması veya saklanması.

Söz konusu iletişim engellerinin neler olduğunu Açıkalın (1995) aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- ✓ Amacın açık seçik önceden belirlenmemesi,
- ✓ Mesajlar düzenlenirken, dinleyen kitlenin iyi tanınmaması,
- ✓ Hiyerarşik yapının orta kademesindeki yönetici görevine sahip kişilerin kendilerine ulaşan iletileri süzgeçten geçirdikten sonra yeniden kodlayarak üst makama aktarımları, astlarına ise statüsünü azaltacak bilgileri aktarmaması,
- ✓ Geribildirime dayalı değerlendirme faktörünün önemsenmemesi,
- ✓ Genellikle eğitim almış bireylerin iletişimci kişiliğe sahip olmamaları.

1.8. Eğitim örgütlerinde iletişim

İletişim bütün sektörler açısından önemi herkes tarafından bilinse de özellikle hizmet sektörlerinde daha belirleyici bir yere sahiptir. Eğitim-öğretim sektörel yapısı gereği hizmet sektörü içinde yer almaktadır (Erkuş ve Günlü, 2009). Girdisi ve çıktısının insan olması ve eğitimin temelde bir iletişim etkinliği olması nedeniyle iletişim diğer örgüt türleri ile kıyaslandığında, daha fazla önem taşımaktadır (Bolat, 1996). Eğitim örgütündeki iletişimi, iç ve dış iletişim olarak iki grupta toplamak mümkündür. Okulun içinde gerçekleşen iletişim yönetici-öğretmen, öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci; okulun dışında gerçekleşen iletişimde ise okul-çevre iletişimi söz konusudur (Celep, 1992).

Çeşitli nedenlerle temel iletişim modelinde meydana gelen engeller, örgütsel iletişim sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu engeller, bir iletinin gönderilmesi ya da alınmasını güçleştiren tüm etmenler olarak ifade edilmektedir (Ergin ve Birol, 2000). İletişimde engellere yol açan nedenlerin bazıları farkında olarak, bazıları da farkında olmadan yapılan davranışların sonucunda ortaya çıkmaktadır (Cüceloğlu, 1994).

Özet olarak, iletişim süreçlerinde, kaynak tarafından gönderilen iletiler, anlamlarını kaybetmeden ve eksiksiz bir şekilde alıcıya ulaşamayabilir. Bunun sonucu olarak, gönderilmek istenen ileti ile algılanan ileti arasında çoğu zaman bir fark oluşur. İletişim süreçlerinde engeller arttıkça diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de iletişimin etkililiği azalmaktadır (Şimşek, 2003).

Eğitim örgütlerinde belirlenen amaçlara ulaşmak için, gerek yönetici-öğretmen, öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci, gerekse okul-çevre olsun bütün etkileşimlerde iletişim yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Okul müdürleri, yönetsel etkinlikleri gerçekleştirirken, hedef kitle olan öğretmen ve öğrencilere amaca dönük iletiler göndermek ve iletileri kontrol etmek durumundadır (Başaran, 1996; Can, 2001). Eğitim yöneticisi ayrıca etkili iletişim kurabilmek için çalışanlarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlama ve bu davranışlara uygun hareket etme yeteneğine sahip olmalıdır (Kelly, 1982).

Açık sistem özelliğine sahip olan okullarda, eğitim yöneticisi örgütlerinde var olan iletişimin niteliğini inceleme, iletişim stratejileri geliştirme ve iletişim engellerini belirleme sorumluluğuna sahiptir. Eğitim yöneticisi, bu sorumluluğun yanında, sadece örgüt içindeki personelin değil, aynı zamanda örgüt dışındaki farklı gruplar ile de çok iyi ilişki kurmak zorundadır (Celep, 1992). Aksi takdirde, okullarda merkezi bir pozisyona sahip olan yöneticiler, olması gereken işbirliğini sağlamakta yetersiz kalmakta, pek çok örgütsel problemin etkin bir şekilde üstesinden gelememektedir (Snowden ve Gorton, 2002).

1.9. Yöneticinin sahip olması gereken iletişimci liderlik rolleri

Yönetici, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek ve örgütün işleyişini sağlamak için planlama, yöneltme, örgütlenme, eşgüdümleme ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmeye yönelik örgüt içi ve örgüt dışı bilgi alışverişinin gerçekleştirilmesini sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Türkmen, 2000; Geçikli, 2004). Yöneticinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik birtakım özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu özellikler; yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgisi ve insan ilişkileri becerisidir. Bu üç özellikten ilk ikisinin yeterlilik düzeyi, yöneticinin hiyerarşik konumuna göre değişirken, insan ilişkileri becerilerinin her düzeydeki yöneticiler için aynı olması kabul görülen bir yaklaşımdır (Açıkalın, 1995).

Örgütün iletişim atmosferini, yapısını ve niteliğini belirleme yetkisine sahip olan yöneticiler, yönetsel ve örgütsel iletişim ağının temelini oluşturmaları açısından önem taşımaktadır (Şahin, 2007). Örgüt açısından bu denli öneme sahip yöneticilerin, dışa kapalı ve dışa açık olmak üzere iki türünden söz etmek mümkündür. Bu türlerden açıklık, bilgiyi paylaşmak anlamına gelirken yönetici, kesin bir karara varmadan önce bunu çalışanlarına sormayı ya da söylemeyi tercih eden kişi olarak tanımlanmaktadır. Dışa kapalılıkta ise, kesin bir karara vardıldıktan sonra bunu çalışanına söylemeyi tercih eden yönetici söz konusudur (Geçikli, 2004).

Yöneticinin çevresinde kabul görebilmesi için sahip olması gereken en önemli yeteneklerden birisi, iletişim yönetimi becerilerine sahip olmasıdır (Uztuğ ve Şener, 2012). Yönetici sahip olduğu bu beceri sayesinde, çalışanları birer iç müşteri gibi görüp onların beklenti ve istekleri doğrultusunda bir iletişim yönetimi yaklaşımı sergileyerek gerek verimlilik, gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlamaktadır (Eroğlu, 2011).

Görüldüğü üzere, bir kurumdaki personeli etkileyen faktörlerin başında örgüt içindeki iletişim ve bunun sonucunda ortaya çıkan etkileşim gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında, örgütün yönetim kademesinin gerçekleştireceği iletişim, personele sevgi ve saygı duygularını yansıtan ve onlara değer verdiğini gösteren bir içerik içinde olmalıdır (Eroğlu, 2011). Aksi takdirde iletişimde meydana gelen teknik ve uygulama aksaklıkları, gerek yöneticiler ve gerekse işgörenler açısından iş tatmini yönünden önemli problemlere neden olmaktadır. Ayrıca çalışanın yaptığı işi açık seçik bilmesi karşılıklı eşgüdümünün sağlanması da yine iletişim ile sağlanmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 1980).

Örgüt içindeki yönetsel fonksiyonların arzu edilen düzeyde gerçekleşebilmesi, büyük oranda yöneticilerinin çalışanların bilgi gereksinimlerini karşılama derecesiyle doğru orantılıdır (Ülgen, 1978). Yöneticiler çalışanlarının bu gereksinimlerini karşılarken, yani neyi, nasıl ve ne zaman yapacaklarını bildirmeleri, iletişim süreci ile sağlanmaktadır (Taylor ve Cooren, 1997; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bu süreçte görülen aksaklıklar, örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engellemektedir (Bolat, 1996). Yöneticiler iletişim becerilerini kullanabildikleri ölçüde başarılı veya başarısız olarak değerlendirilmektedir (Halis, 2000).

2. Sonuç

Bir örgütte iletişime yön veren, iletişim sürecini başlatan ve kurulacak iletişimin niteliğini belirleyen en önemli öge, bilgiyi aktaran yöneticidir. Çünkü örgütün kendisine verdiği yetkiye dayalı olarak alt kademedeki personele göre daha etkin bir konuma sahiptir. Gerek bilgiyi aktaranın, gerekse alanın sahip olduğu bilgi, beceri, tutum ve amacı bilginin doğru bir biçimde algılanmasını etkileyebilmektedir. İletişim süreci, insan davranışlarını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve etkili bir eşgüdümü sağlamak amacıyla kullanılır. İletişimde başarılı okul müdürlerinin daha etkili olduğu bilinen bir olgudur. Etkili bir iletişimi gerçekleştirmeden etkili bir yönetim gerçekleştirmek ise olası değildir.

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, örgütteki performansın etkililiği açısından önemli bir etkidir. Çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlamak yöneticinin görevidir. Bütün bunları gerçekleştirebilmek için okul yöneticisinin düşünce, fikir ve duygularını rahat ve etkili bir şekilde ifade edebilmesi, ikna edici, liderlik özelliklerini taşıyan, iyi bir dinleyici olması gerekmektedir. Eğitim yönetiminde emirlerin, bilgilerin, fikirlerin, düşüncelerin, sorunların çalışanlar arasında ve okul içerisinde sağlıklı bir şekilde iletilmesi, iletişimin doğru ve etkili işlemesine bağlıdır. Günümüzde yaşadığımız hızlı değişim ve gelişmeler, iletişim yeterliliğine sahip yöneticilere olan ihtiyacı artırmıştır. Birçok örgütün başarısızlığının nedenleri arasında iletişim sürecinin işleyişindeki bozukluklar yer almaktadır. Bu sürecin gerektiği gibi devam edememesi; zaman, para ve kaliteli insan gücü gibi maliyeti oldukça yüksek olan kayıplara neden olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel etkililiğin sağlanmasında okul yöneticilerinin iletişim becerileri konusunda uzman kişiler olmaları beklenmektedir.

Örgütlerde etkili bir yönetimin gerçekleşmesi iyi bir iletişim süreciyle sağlanmaktadır. Bu süreç, örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturmanın yanında örgüt üyelerini birbirine bağlayan, örgütle çevrenin etkileşimini sağlayan, örgütün oluşması ve yaşaması için gerekli olan, etkin bir iletişim yönetimidir. İletişim yönetimi, örgüt çalışanları arasında uyumu ve

koordinasyonu sağlamadan örgütlerin başarılı bir şekilde yönetilmesine kadar her aşamada geçerli olan bir süreci ifade etmektedir.

İletişim sürecini etkili bir biçimde gerçekleştiremeyen örgütlerin hayatlarını devam ettirmesi pek mümkün olmamaktadır. Çünkü açık sistem özelliği olan kurumların dış çevrelerinden sürekli girdi alıp aynı çevreye tekrar çıktı vermeleri gerekmektedir. Bu süreç çevreyle etkileşim kurarak mümkün olmaktadır. Örgütlerde etkin bir yönetimin ancak sağlıklı bir iletişim ağıyla gerçekleşebileceği söylenebilir. Bunun da ötesinde iletişim, örgüt faaliyetlerinin en temelini oluşturmaktadır.

Eğitimin girdisi ve çıktısının insan olması, temelde bir iletişim etkinliği olması nedeniyle, eğitim örgütlerinde iletişimin etkin bir şekilde uygulanması, diğer örgüt türleri ile kıyaslandığında çok daha fazla önem taşımaktadır. Okullarda gerçekleştirilen eğitim- öğretim faaliyetlerinin temelinde iletişim yer almaktadır. Bir dersin işlenişinde öğretmen ile öğrenci arasında iletişim kurulması gerekmektedir. Yapılan veli toplantıları, öğretmen-veli ve yönetici-veli iletişimini gerektirir. Bu nedenle okullarda iletişim göz ardı edilemez bir olgudur. Okullarda iletişime yön veren, iletişim sürecini başlatan ve kurulacak iletişimin niteliğini belirleyen en önemli öge, yöneticidir. Yönetici, kendi yetkisine dayalı olarak öteki paydaşlara göre daha etkin bir konuma sahiptir.

Eğitim örgütlerinde kalitenin sağlanabilmesi, olumlu ve başarılı çalışmalar yapılabilmesi, yöneticilerin öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle kurdukları sağlıklı iletişim ile mümkün olmaktadır. Bu sağlandığı zaman okullarda yönetim kolaylaşır ve eğitim- öğretim etkinliği sağlıklı bir şekilde yürütülebilir. Ayrıca etkin iletişim sürecinin oluşturulduğu okullarda motivasyon/iş doyumunu, kültür, stres yönetimi, çatışma yönetimi ve iletişim teknolojilerini kullanma becerileri gibi çeşitli örgütsel değişkenler de olumlu yönde etkilenir. Böylece okulların belirlenen amaçlara ulaşması kolaylaşır.

Kaynakça

- Açıkalm, A. (1995). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: PegemA
- Akat, İ., Budak, G. & Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi* (4. Baskı). İzmir: Barış
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi* (3. Baskı). Ankara: Yargı
- Bolat, S. (1996). Eğitim Öğretimde İletişim, Hacettepe Eğitim Fakültesi Uygulaması. *Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 75-78.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (16. Baskı). Ankara: Pegem
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım

- Celep, C. (1992). İlkokullarda Yönetici Öğretmen İletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 301-316.
- Cüceloğlu, D. (1994). *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları* (5. Baskı). İstanbul: Remzi
- Çağlar, İ., Kılıç, S. (2010). *Genel İletişim* (3. Baskı). Ankara: Nobel
- Çamdereli, M. (2008). *İletişime Giriş*. (1. Baskı). İstanbul: Dem
- Erdoğan, İ. (2002). *İletişimi Anlamak* (1. Baskı). Ankara: Pozitif
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış Psikolojisi*. İstanbul: Beta
- Erkuş, A., Günlü, E. (2009). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 7-24.
- Eroğlu, E. (2011). *İletişimci Liderlik*. Konya: Nüve Kültür Merkezi.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11 (1), 121-136.
- Geçikli, F. (2004). Örgütsel İletişimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Örgütsel İletişim Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 107-116.
- Gökçe, O. (2006). *İletişim Bilimi İnsan İlişkilerinin Anatomisi*. Ankara: Siyasal
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (1), 217-230.
- Hellriegel, D., Slocum, L. (1980). *Organization Behavior*. New York: West
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi Dergisi*, 20 (63), 59-76.
- Keçeci, A., Arslan, S. (2012). Hemşire Öğretim Elemanlarının İletişim Becerileri, Öğrenci Perspektifi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 34-45.
- Kelly, J. A. (1982). *Social Skill Training A Practical Guide For Interventions*. New York: Springer
- Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour*. Berkshire, England: McGraw-Hill
- Küçük, M. (2012). İletişim Kavramı ve İletişim Süreci, Nezih Orhon, Ufuk Eriş (Ed.). *İletişim Bilgisi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 2-19.
- Küçükbezirci, Y. (2013). Mevlâna'nın Hoşgörü Felsefesi ve İletişim, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 19-25.
- MEGEP. (2007). *İletişim Süreci ve Türleri*. Ankara.

- MEGEP. (2008). *Etkin İletişim*. Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji* (3. Baskı). Bursa: Ezgi
- Sever, S. (1998). Dil ve İletişim (Etkili Yazılı ve Sözlü Anlatım). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 51-66.
- Sigband, N. B. & Bell, A. H. (1989). *Communication for Management and Business*. Scott, Foresman.
- Snowden, P. E. & Gorton, R. A. (2002). *School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies & Simulations* (6. Edition). New York: McGraw-Hill
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir İli Örneği)*, Yayımlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Taylor, J. R., Cooren, F. (1997). What Makes Communication Organizational? How The Many Voices of A Collectivity Become The One Voice of An Organization, *Journal of Pragmatics*, 27, 409-438.
- Tuna, Y. (2012). İletişim Kavramı ve İletişim Süreci. İzlem Vural (Ed.), *İletişim*. Ankara: Pegem
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. (2003). *Genel İletişim Kavram ve Modeller* (4. Baskı). Ankara: Nobel
- Türkmen, İ. (2000). *Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli*. Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi.
- Uztuğ, F., Şener, G. (2012). Kurumsal İletişim ve Kurumsal Marka Yönetimi. Ferruh Uztuğ (Ed.), *Kurumsal İletişim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, s. 2-22.
- Uzuntaş, A. (2013). Etkili İletişim, Anlatabilmek ve Anlayabilmek. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21 (1), 11-30.
- Ülgen, H. (1978). Yönetimde Bilgi Kavramı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 367-384.
- Varol, M. (1998). İletişim, Empati ve Hiyerarşi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 85-94.
- Zıllıoğlu, M. (2010). *İletişim Nedir?* (4. Baskı). İstanbul: Cem