



T.C.

**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÖRGÜTSEL
ARAÇLARIN GERÇEKLEŞMESİNE ETKİSİ**

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS BİTİRME PROJESİ

GÜVEN GÜLERYÜZ

İSTANBUL 2021



T.C.

**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÖRGÜTSEL
ARAÇLARIN GERÇEKLEŞMESİNE ETKİSİ**

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS BİTİRME PROJESİ

GÜVEN GÜLERYÜZ

200512021

DANIŞMANI

PROF. DR. İBRAHİM KOCABAŞ

İSTANBUL 2021

BİTİRME PROJESİ ONAY SAYFASI

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezsiz yüksek lisans 200512021 numaralı öğrencisi Güven GÜLERYÜZ'ün ilgili yönetmeliklerin belirlediği tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Örgütsel Araçların Gerçekleşmesine Etkisi” başlıklı bitirme projesi aşağıda imzaları olan jüri tarafından .././2022 tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ

(Jüri Başkanı-Danışman)

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi

(Jüri Üyesi)

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi

(Jüri Üyesi)

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi

TEŐEKKÖR

Tezsiz Yűksek Lisans Bitirme Projesi ile ilgili yapmıő olduėum çalıőmamda destek ve yardımlarını esirgemeyen, yapılan çalıőmanın her aőamasında yűnlendirmeleriyle katkı saėlayan danıőman hocam Sayın Prof. Dr. İbrahim KOCABAŐ hocama teőekkűrlerimi sunarım.

Gűven GŬLERYÖZ

OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÖRGÜTSEL ARAÇLARIN GERÇEKLEŞMESİNE ETKİSİ

Güven GÜLERYÜZ

ÖZET

Okullar; toplumun eğitim ihtiyacını karşılayan, bireylerin eğitilerek topluma kazandırıldığı en önemli kurumlardır. Okullarda ideal bir yönetimin varlığı, eğitim sisteminin başarısı açısından en önemli referanslardan birisidir. Okullara yüklenen misyonun başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi, okul müdürlerinin iletişim becerileri ve iletişim sürecindeki etkilerine bağlıdır.

İletişimin kenetlenmesi, yöneticiler, yönetilen bireyler, aynı düzeydekiler ve dış çevre arasında ortaya çıkan kaçınılmaz bir durumdur. Belirlenen amaçlara ulaşabilmek ve başarılı olmak için insanların motive edilmesi, liderliğin etkili bir şekilde uygulanması, gösterilen gayret ve çabalarda tüm bileşenlerle birlikte eşgüdümün sağlanması, güncel bilgiler doğrultusunda gerekli kararların alınması ve faaliyetlerin her aşamada kontrol edilmesi gerekir. Bu fonksiyonların her biri bireyler arasındaki etkileşimi ve beraberinde iletişimi gerekli kılar.

Bu çalışmada, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin örgütsel araçların gerçekleşmesine etkisi incelenmiştir. Konu ile ilgili literatür çalışmaları yapılarak okul müdürlerinin iletişim becerilerinin başarısına bağlı olarak yönetim sürecindeki öğrenci, öğretmen ve örgütsel araçlar üzerindeki etkililiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Okul Müdürü, İletişim Becerileri, Örgütsel Araçlar, Okulda Yönetimi, Örgütsel İletişim,

ÖNSÖZ

Okullarda yönetici konumundaki okul müdürlerinin iletişim becerilerinin sağlıklı gerçekleşmesinde, empati önemli bir kavram olarak karşımıza çıkar. Empati, kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak önyargıdan uzaklaşması ve duygularını paylaşması olarak tanımlanır. İletişimin olabilmesi için verilen mesajın alıcıya ulaşması ve geri bildirim olmasına bağlıdır. İletişimin temel amacı verilen mesaj neticesinde anlaşılmasıdır. Burada önemli husus anlatan kişinin, anlattıklarının kişiler tarafından ne kadar anlaşıldığıdır. Bu açıdan örgütsel iletişimde yöneticilerin becerileri bilgi düzeyleri ve problemlere karşı çözmeye yönelik davranışları en önemli unsurlardır.

İletişimin kenetlenmesi, yöneticiler, yönetilen bireyler, aynı düzeydekiler ve dış çevre arasında ortaya çıkan kaçınılmaz bir durumdur. Belirlenen amaçlara ulaşabilmek ve başarılı olmak için insanların motive edilmesi, liderliğin etkili bir şekilde uygulanması, gösterilen gayret ve çabalarda tüm bileşenlerle birlikte eşgüdümün sağlanması, güncel bilgiler doğrultusunda gerekli kararların alınması ve faaliyetlerin her aşamada kontrol edilmesi gerekir. Bu fonksiyonların her biri bireyler arasındaki etkileşimi ve beraberinde iletişimi gerekli kılar.

Okul müdürü, iletişim ağını kurarak formal ve informal iletişimi sağlar. En kötü müdür, akşama kadar odasında oturan kişi olarak tanımlanır. Çünkü bu davranışı gösteren yönetici sağlıklı bir iletişim kuramayacağı gibi örgütsel yapının amaçlarına karşı zamanla yabancılaşacaktır. İletişim bireyler arası ilişkilerde ne kadar önemli ise örgütsel yapının hakim olduğu okullarda da önemi tartışılmaz bir konudur. Bu bağlamda okulların istenilen düzeyde iyi yönetilmesi, toplumun eğitim amaçlarının yerine getirilmesi demektir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ve etkinliği doğrudan okula yüklenen misyonun ortaya konulmasıdır.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ÖNSÖZ	II
İÇİNDEKİLER	III
1. GİRİŞ	1
1.1. Örgütsel Yapılarda İletişimin Önemi	1
1.2. Literatür Taramaları	2
1.2.1. Okullarda Örgütsel Yapı	2
1.2.2. Örgütsel Yapılarda İletişim	4
2. YÖNTEM.....	5
2.1. Araştırmanın Amacı	5
2.2. Araştırmanın Önemi	5
2.3. Araştırmada Kullanılan Yöntem	6
2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL ARAÇLAR	7
3.1. Okullarda Örgüt Yapısı	7
3.2. Örgüt Yapısını Oluşturan Boyutlar	8
3.2.1. Örgütlerde Yapısal Boyutlar	8
3.2.2. Örgütlerde Bağlamsal Boyutlar.....	10
3.3. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Görevleri	11
3.4. Örgütsel İletişimin Önemi	13
3.4.1. Örgütsel İletişimde Yöneticinin Rolü	13
3.4.2. Örgütsel İletişimi Engelleyen Nedenler	14
3.4.3. Örgüt İletişiminde Yöneticinin Davranış Boyutu	15
3.5. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	16
3.5.1. Amaç Birliği.....	16
3.5.2. Yetki Devri.....	16
3.5.3. Kararlara Katılma.....	17
3.5.4. Etkin Bir İletişim Sistemi.....	17
3.5.5. Fiziki Şartlarının Değiştirilmesi	18
3.5.6. İş Tasarımı.....	18

3.6. İletişim Becerilerinin, Yönetimde Kullanılan Örgütsel Araçlar ile İlişkisi ...	19
3.6.1. İletişim ile Okul Yönetiminde Amaç Birliği Arasındaki İlişki	20
3.6.2. Yetki ve Sorumlulukların Paylaşılmasında Etkin İletişim Becerisinin Önemi	20
3.6.3. Okullarda Karar Alma Sürecinde İletişimin Rolü.....	21
3.6.4. Etkili İletişimle Motivasyonun Sağlanması	21
4. SONUÇLAR ve ÖNERİLER.....	22
KAYNAKÇA	24

1. GİRİŞ

1.1.Örgütsel Yapılarda İletişimin Önemi

Eğitim kurumlarında, kurumu oluşturan tüm unsurların uyumlu çalışması kurum üyelerinin örgütlenerek bir araya gelmesine bağlıdır. Bu şekilde ortaya çıkan örgütsel yapı işlevselliğini yerine getirirken, iletişim faktöründen yararlanır. Oluşturulan iletişim ağının örgütün başarılı olmasına katkı sağlaması için oluşturulan ağın iyi kurulması ve işletilmesi ile mümkündür.

Bireyler ve bireylerin beraber oluşturdukları örgüt üzerinde önemli etkisi olan iletişim; yöneticilerin yönetim sürecindeki başarısı, örgütün etkinliği ve elde edilen başarının örgütsel araçlar üzerinde etkili bir rol üstlenir. Bu yüzden yöneticiler günlük olarak toplantı yapmaları, kurum işi raporları incelemeleri, telefon görüşmeleri yapmaları, raporlardan elde edilen bilgiler doğrultusunda emir ve direktif vermeleri gibi faaliyetler bir kurumda sürekli yinelenen iletişim örnekleridir. İletişimin etkinliğinin kapsamlı olması ve yönetim sürecinin başarılı bir hedefe doğru ilerlemesi açısından okul müdürlerinin mesailerinin önemli bir bölümünü iletişime ayırmak zorundadırlar.

Okul müdürlerinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisi, etkili bir iletişimdir. Çünkü örgütsel yapılarda yöneticiler en iyi planı yapabilirler veya gerekli kararı verebilir. Ancak bu planlar ve kararlar uygulamaya aktarılmadığı sürece bir anlam ifade etmeyecektir. Uygulamaya aktarmanın en önemli ilk şartı etkili bir iletişimdir.

Toplumsal yapıyı oluşturan en temel kurumlardan biri olan okullar, eğitimin verildiği alanlardır. Eğitim faaliyetlerinin büyük bir bölümü, okullarda gerçekleştirilir. Eğitim sisteminin belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi ve amaçlarının gerçekleştirilmesi, okulların istenen düzeyde iyi yönetilmesi ile sağlanabilir. Bu bağlamda yönetim görevini yerine getiren okul müdürleri, okulu yönetirken iletişim ağını iyi bir şekilde kurup işlerlik kazandırmaları önem arz eder. İletişim sürecindeki etkililik, başarı düzeyini de doğrudan arttıracaktır. Bu çalışmada, okul müdürlerinin

iletişim sürecindeki becerilerinin örgütsel araçların gerçekleşmesine etkisi irdelenmiştir.

1.2. Literatür Taramaları

Temel gesi insan olan sosyal örgütlerden biri olan okullarda; yönetici ve öğretmenlerin kendi görevlerini ve işlevlerini eksiksiz yerine getirebilmeleri aralarındaki karşılıklı iletişimin ve etkileşimin sağlıklı olmasına bağlıdır. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin sonuçları, hem okul başarısında hem de yapılacak faaliyetlerin etkin ve hızlı bir Şekilde yerine getirilmesine yansıtacaktır. Öğrencilerin ve öğretmenlerin sürekli iletişim kurdukları kişiler, okul müdürleridir. Bu bölümde okul müdürlerinin iletişim becerileri ve örgütsel araçlar arasındaki ilişkisine yönelik yapılan çalışmalara ait bilgiler sunulmuştur.

1.2.1. Okullarda rgtsel Yapı

Kurumlarda rgtsel yapı; organizasyon ve organize etme olmak üzere iki temel unsurdan oluşur. Organizasyon unsuru; belli bir ilişki içerisinde bir dizi planı barındıran topluluk olarak ifade edildiği gibi organizasyondaki kişilerin faaliyetlerini kapsayan öğeler organize etme unsuru içerisinde değerlendirilir. Koçel (1995) alışmalarında örgüt kavramı hakkında Şu ifadeleri kullanmaktadır: Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılmaktadır. Birincisi bir yapı, iskelet ve önceden planlanmış ilişkiler topluluğu olan rgt (organizasyon), ikincisi ise bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti ve örgütleme (organize etme) faaliyetlerini ifade eder. Buna göre dinamik ve eylemsel olan örgütleme, sonuçta statik bir yapıya yani örgüte ulaşır.

Toplumunu Őekillendiren, toplumsal değerleri sistematik olarak bireylere öğreten ve hayatın tüm aşamalarında karşılaşılabilecek zorluklara karşı idealist bir çaba göstererek zorlukların üstesinden gelmeyi sağlayan en önemli kurumlardan başında okullar gelmektedir. Bilgiseven'e (1992)' göre okul; "düşünülerek ve sistemli bir Şekilde, okumada kullanılan bazı sembollerin takdimi sureti ile belirli bir zamanda belirli bir yerdeki toplantılara devam eden bir grubu, cehalet durumundan, zekâ,

maneviyat, teknik bilgi ve hünerler bakımından aydınlatılmış hale getirmeye teşebbüs eden teşekkül” olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel bir yapıya sahip olan okullarda yönetici konumundaki bireyler örgüt içerisinde yer alan öğretmenler, öğrenciler ve diğerk kişiler arasında bilgiyi paylaşan ve paylaştıkları bilgiyle iletişim sürecini sağlayan kişilerdir. Nitekim bu konuda Celep (1992), Açıkalin (1998) ve Başaran (2004) yaptıkları çalışmalarda; Bir örgütte bilgiyi aktaran ve iletişim sürecini başlatıp bu sürecin yapısını belirleyen kişi ise yöneticidir.

Okul yönetiminden sorumlu olan okul müdürleri ve müdür yardımcılarının yöneticilik konusundaki becerileri organizasyonu belli bir amaç doğrultusunda motive etmelerinde en önemli belirleyici değerdir. Örneğin; yöneticilerin iletişim becerilerinin yanında ideal bir  ğretim lideri olmaları da zorunludur. Aksi takdirde organize etme faaliyetleri sekteye uğrayacaktır. Şişman (2002), “Okul yöneticilerin sahip olmaları gereken çeşitli yeterlilik alanlarından söz edilebilir. Bunlardan biri de okul yöneticilerinin iyi bir lider özellikle de  ğretim lideri olmaları gereğidir.” demektedir.

Örgüt kavramı içerinde önemli diğerk bir unsur ise iletişim faktörüdür. İletişimin olmadığı yerde  rg ttten bahsedilemeyeceği gibi  rg t  bir arada tutabilecek yöneticilik rolünden de söz edilemez.  zdemir’e (2000) göre, etkili ve yenilikçi örgütlerin en önemli özelliklerinden biri iyi bir iletişim sistemine sahip olmalarıdır. Elma (2003) alışmasında; örgütlerin yaşayabilmesi, örgütün amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim politikasının oluşturulabilmesine bağlıdır.

Okullarda; yöneticiler ve yönetilenler olmak üzere iki farklı öğe vardır. Bununla birlikte bu iki öğe dışında okul yönetimini etkileyen dış öğelerde yönetim üzerinde etkilidir. Bursalioğlu’na (2002) göre; “Bir okul yönetiminde rol oynayan öğeler i ve dış olmak üzere ikiye ayrılabilir”. İ öğeler okulu oluşturan ve onun yapısında yer alan öğelerdir. Yöneticiler,  ğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğerk personel bunlar arasındadır. Dış öğeler ise, okulun yapısında olmayıp, onu etkileyen ve böylece yönetimde rol oynayan öğelerdir. Bunlar ana-baba, çevredeki baskı grupları ve liderler, yönetimin yapısı, iş piyasası ve merkez örgütüdür.

1.2.2. Örgütsel Yapılarda İletişim

İletişimde bilgilerin, verilerin ve anlayışın yöneticiler ve yönetilenler arasında sistematik bir şekilde akması elzemdir. Yönetici konumundaki bireylerin organize etme faaliyetlerini istedikleri hedefe doğru yöneltebilmeleri ve başarıya ulaşmaları iyi bir iletişim becerisine sahip olmalarıyla mümkün hale gelir. Şimşek'e (2008) göre; örgütsel iletişim; örgütü meydana getiren tüm organlar arasındaki bilgi, veri ve anlayış aktarımına hizmet eden yatay ve dikey kanalların oluşturulmasıdır. Hatta günümüzde örgütler zaman zaman iletişim sistemleri veya bilgi akış sistemleri şeklinde anılmaktadır.

İletişim, yöneticilerin yöneticilik görevlerinde başarıya ulaşmalarında en önemli araçtır. Etkili bir iletişim becerisine sahip yöneticiler; her problemin üstesinden gelebilirler ve riskleri azaltarak emin adımlarla plan ve program yaparlar. Başar'a (1997) göre; İletişim sürecinde okul yöneticilerinin öğretmenler ve diğer çalışanlar ile etkileşimi iyi kurabilmeleri ve mesajı doğru algılayabilmeleri için etkili bir iletişim kurabilmeleri gerekir.

İletişim, mesajlar yardımıyla toplumsal etkileşim olarak tanımlanabilir. Mesajlar, bir kültürde paylaşılan bir anlama sahip biçimsel olarak kodlanan, sembolik veya temsili olaylara mesaj denir. Bu olaylara anlam yüklemek için üretilirler. Nazik ve Bayazıt'a (2005) göre; bir organizasyonda yönetim süreci iletişimle başlar. Eğer iletişimle gereken bilgi alınamazsa organizasyonda oluşan sorunları bilmek ve çözmek mümkün olmaz

“iletişimin, ortak eğitimsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için insanları eşgüdümlemede ve örgütlemeye önemli bir etkisinin ve gücünün olduğunu belirtmekte ve hedefleri davranışa dönüştürmek için kullanılan iletişimin yöneticinin önemli bir görevi olduğu” şeklinde tanımlamaktadırlar.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; okul müdürlerinin iletişim becerilerinin örgütsel araçların gerçekleşmesine etkisi ortaya konularak iletişim ile örgütsel araçlar arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç kapsamında literatür taramaları yapılarak okul yönetiminde, okul müdürlerinin etkinliğinin önemi hakkında bilgi verilmesidir. Çalışma içerisinde aşağıda belirtilen sorulara cevap aranacaktır.

- Okul müdürlerinin kendi zihinlerinde oluşturdukları çalışan profilini nasıl motive edecektir?
- Okullarda örgütü oluşturan unsurların özellikle öğrenci ve öğretmenlerin çok çalışması motivasyonun yüksek olduğunu gösterir mi?
- Yönetim görevinin en iyi şekilde yerine getirilmesi için gösterilen çabanın esas amacı nedir?
- Okul müdürlerini iletişim becerilerinin sürdürülebilirliği nedir?

2.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemi; okul müdürlerinin, öğrenci ve öğretmen olmak üzere tüm bileşenler ile sağlıklı iletişiminden elde edilen kazanımlarının örgütsel araçların gerçekleşmesine etkisinin nasıl olacağının ortaya konulmasıdır. Bununla birlikte iyi bir iletişim için neler gerekli olduğu, istikamet ve kararlılık öğelerinin okul yönetimindeki etkileri hakkında bilgi verilmesidir. Konu ile ilgili literatür çalışmaları taranarak okul müdürlerinin ideal bir iletişim sistemine kurmaları ve emin adımlarla başarıya ulaşmaları için gerekli olan temel değerler hakkında yol gösterici komprime bilgilerin bir arada sunulmasıdır.

2.3. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Bu çalışmada; okul müdürlerinin iletişim becerileri ile örgütsel araçlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için daha önce yapılan literatür çalışmaları incelenmiştir. Yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlardan hareketle birçok önemli bilgi analiz edilmiştir.

2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma literatür taramaları ile sınırlıdır.
- Daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiler analiz edilerek bilgi vermeye çalışılmıştır.
- Araştırma bitirme, projesinin süresi ile sınırlıdır.

3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL ARAÇLAR

3.1. Okullarda Örgüt Yapısı

Belli bir amaç için önceden planlanarak yapılandırılan, uyum içerisinde işlem ve faaliyetleri yürütüldüğü, aynı zamanda dış çevre ile bağlantısı olan sosyal varlıklar örgüt olarak tanımlanır. Genel anlamıyla örgüt yapısı; insanların belli hedefler doğrultusunda kendi aralarında kurdukları ilişkiler bütünü olarak görmek mümkündür. Örgütlerin en temel unsuru örgüt yapısı içerisinde yer alan insanlar ve bu kişilerin kendi aralarındaki amaçlı ilişkileridir. Bu nedenle yönetici konumunda olan insanlar, insan kaynaklarını oluşturulan örgütün amaçlarına göre yapılandırmak zorundadırlar. Örgütün bu şekildeki yapılandırılması, örgüt tasarımı olarak ifade edilir. Örgüt içerisindeki bireylerin görev ve sorumlulukları, otorite ilişkileri gibi temel yapılar örgüt tasarımı içerisinde yer alır. Yapılacak faaliyetlerin kapsamı, şekli, işlevi ve örgüt şemasındaki bölümlerin birbiriyle uygunluğunu gösteren en önemli unsur örgüt yapısının varlığıdır. Örgüt yapısı ile ilgili kabul edilen temel varsayımlar 6 (altı) madde halinde özetlenebilir. Bunlar:

- Örgüt yapısı tasarlanırken örgütün hizmet gücü, çevresi, teknolojisi, hedefleri gibi mevcut durumlar göz önünde bulundurulmalıdır.
- Örgüt yapısının rasyonel bir şekilde işleminin en önemli göstergelerinden birisi de kişisel çıkar ve dış zorlamalara karşı baskın bir duruş ve davranış sergilenmesidir.
- Örgütlerin varlığı planlı bir şekilde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak içindir.
- Örgütler, hizmet alanındaki uzmanlaşma ve görev dağılımlarına göre belirlenen iş bölümlerinin işleyişindeki verimi arttırarak performansı geliştirici bir özelliğe sahiptirler.
- Örgüt yapısı içerisinde yer alan tüm unsurların birbiriyle ilişkilerini düzenlemesi, koordinasyon, denetleme ve iş bölümlerinin birbirleriyle uyumlu çalışmasını sağlaması da örgüt yapısının niteliklerindedir.

- Her örgüt yapısında zaman zaman çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmekte ve buna bağlı olarak performans düşülebilmektedir. İyi analiz edilmiş ve tasarımı güçlendirilmiş bir örgüt yapısında, sorunların analizi ve yeniden yapılandırılması ile görülen aksaklıklar ve sorunlar giderilebilir.

3.2. Örgüt Yapısını Oluşturan Boyutlar

Örgütü oluşturan birçok etken vardır. Bu etkenler, görev ve işlev olarak birbirinden farklı olmakla birlikte doğrudan birbirleriyle ilişkilidirler. Daft (2010) örgütü, yapısal boyutlar ve bağlamsal boyutlar olmak üzere birçok boyuttan meydana geldiğini ifade etmiştir. Çevre, kültür, teknoloji, büyüklük, amaçları ve strateji bağlamsal boyutlar içerisinde yer alır. Yapısal boyutlar ise resmîleşme, uzmanlaşma, merkezileşme, profesyonelleşme olarak sınıflandırılır.

3.2.1. Örgütlerde Yapısal Boyutlar

Örgüt yapısı içerisinde yer alan kişilerin görev tanımları, görevleriyle ilgili işlem basamakları, kurallar gibi daha önceden planlanarak hazırlanan usullerin yazılı normlar haline getirilmesi “resmîleşme boyutu” ile açıklanır.

Örgütün büyük olmasına bağlı olarak işlemlerin belli bir düzen içerisinde yürütülmesi, görevlerin, kuralların ve işlem basamaklarının yazılı normlar esas alınarak yürütülmesine bağlıdır. Talimatların yazılı olması, örgüt yapısı içerisindeki işleyişi hızlandırır ve riskleri azaltır. Bir ülkede eğitim örgütlenmesi binlerce okul, binlerce öğretmen, milyonlarca öğrenci, yönetici ve yardımcı personelden oluşan bir bütünlük sergileyen yapılar şeklinde yapılandırılmıştır. Eğitim örgütleri, eğitimin verimli bir şekilde yapılabilmesi için yazılı kurallara ihtiyaç duyduklarından yapı itibarıyla formel örgütlerdir.

Örgütsel yapılarda görevlerin, kişilerin ihtisas alanlarına göre paylaşılması “işbölümü veya uzmanlaşma boyutu” ile ifade edilir. Uzmanlaşma veya iş bölümü boyutu, çalışanların bilgi ve becerilerini arttırması açısından büyük fayda sağlar. Bu sayede işlerin çeşitliliğinde azalma sağlanarak çalışanların performans düzeyleri

artırılır. Eğitim kurumlarından biri olan okullarda, yönetici konumuna gelebilmek için öncelikle öğretmen olmak gerekir. Bu aşamadan sonra öğretmenlerin, yönetici pozisyonlarında nitelikli bir idari görev yapabilmeleri için ciddi bir eğitime tabi tutulmaları esastır. Bununla birlikte yönetici konumunda olanlar, kendi çabalarıyla örgüt yönetimi ve örgüt liderliğinin esaslarının ve gereklerini öğrenirler. Uzlaşmanın olmadığı yerlerde nitelikli bir yönetimden, idari yapıdan ve iletişimden bahsedilemez.

Örgüt içerisinde kişiler arasında ast ve üst ilişkilerinin belirlendiği boyut, hiyerarşi boyutunu ifade eder. Bir eğitim kurumunda iş bölümünü, otoritenin hiyerarşik olarak paylaşılması amacıyla yapılması “dikey uzmanlaşma” tanımı içerisinde yer alır. Örgüt şemalarında kişilerin kime karşı sorumlu olduklarını ifade edildiği dikey çizgiler bulunur. Bu dikey çizgilerin uzun olması, hiyerarşinin de uzun olduğu anlamına gelir.

Hiyerarşik yapılanmanın olduğu örgüt yapılarında, alttan yukarıya doğru gidildikçe yetki artışı söz konusudur. Üst kademedeki alınan kararlar, aşağıya doğru iletilir ve uygulanır. Bu duruma “yetki hiyerarşisi” denir. Yönetim kademesindeki yöneticilerin sorumlu oldukları ve idare ettikleri ast sayısına da “yönetim alanı” denir. Hiyerarşi ile yönetim alanı yakından birbirleriyle ilişkili olmakla birlikte yönetim alanının dar olması, hiyerarşinin uzun yönetim alanının geniş olması ise hiyerarşinin kısa olma eğiliminin olduğunu ifade eder. Yönetim alanının dar olması, hiyerarşik yapı içerisindeki işlerin hızlı ve etkin bir şekilde yerine getirilmesine olanak sağlar. Örneğin; eğitim kurumlarından olan okullarda hiyerarşi kısarken Milli Eğitim Bakanlığı’nın hiyerarşik yapısı daha uzundur. Okullarda; okul müdürü, okul müdür yardımcısı, öğretmenler, memurlar, diğer personel ve öğrenciler hiyerarşik yapının öğeleridir.

Profesyonelleşme boyutu, çalışanların eğitim seviyeleri ile açıklanır. Bir işe girebilmek için uzun yıllar boyunca eğitim alınması o işte profesyonelleşmenin uzun olduğu anlamına gelir. Türkiye’de kişilerin eğitim örgütlerinde öğretmen olabilmeleri için yaklaşık 16 yıl gibi bir süreyi kapsayan eğitim sürecini tamamlamak gerekir. Bu süre, eğitimde profesyonelleşme süresinin yüksek düzeyde olduğunu gösterir.

3.2.2. Örgütlerde Bağlamsal Boyutlar

Sosyal bir sistemden teşekkül eden örgütlerin büyüklükleri, insan sayılarıyla ilişkilidir. Okul müdürü, müdür yardımcıları, öğretmen, öğrenci ve diğer personelden oluşan büyük bir sayı teşkil eden eğitim örgütleri genel yapı itibariyle büyük yapılardır. Şişman (2007)'e göre ise “Örgütler, bir varlık olarak insanlar tarafından sonradan oluşturulan yapılar ve sosyal gerçeklerdir”.

Eğitim kurumu olan okullarda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi için teknolojinin imkânlarından yararlanır. Bilgisayar, tablet, akıllı tahta, projeksiyon gibi teknolojik alet aletler eğitim örgütlerinde birer araçlardır.

Açık ve sosyal bir sisteme sahip olan eğitim örgütleri, sürekli çevreleri ile etkileşim halindedirler. örgütün dışındaki bu öğeler “çevre boyutu” ile ifade edilir.

Formel bir yapı olan eğitim örgütlerinin misyon ve vizyon olmak üzere örgütün gelecekte ulaşmayı hedeflediği noktalar bir plan dahilinde belirlenir ve kısa ve uzun vadedeki ulaşılacak istenen hedefler saptanır.

Örgütsel çıkarımların birbiriyle olan ilişkilerinin ortaya konulmasında ve örgütsel yapıların kültürel açıdan baskın özelliklerinin belirlenmesi hususları örgüt kültürü çalışmalarının temel ana hatlarıdır. Örgütsel yapıda, bireyler ile birey grup arasındaki ilişkileri tanımlayan bazı temel ölçütler esas alınır. Örgütsel değerler;

- Normlar
- Temel varsayım kalıpları
- Değerler
- İnançlar şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgüt kültürü tipleri belirlenmesinde, örgütün oluşumunu destekleyen ve temel altyapı değerleri olan baskın kültürel özellikler tanımlanır. Örgüt kültüründe değerler, inançlar, normlar, temel varsayım kalıpları gibi ölçütler örgüt üyeleri tarafından nasıl değerlendirildiği paylaşıldığı ve benimsendiği ortaya konulur. Yapılan çalışma içerikleri, disiplinler açısından farklılaşmaktadır.

3.3. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Görevleri

Açıkalin (1997) ve Bursalıoğlu'na (1994) göre; Okul yöneticisinin belli yeterliliklere sahip olması için hiyerarşik konumuna bağlı olarak statüsünü, rolünü, yetkilerini, sorumluluklarını ve görevlerini bilmesi; yetki ve sorumluluklarının bileşkesi olan görevlerinin gereklerini yerine getirmesi beklenir.

Okul müdürünün görevleri kanun, yönetmelik, tüzük, yönergelere düzenlenmiştir. Eğitim lideri olarak okul müdürünün görevleri şu şekilde sıralanabilir:

- Yönetici; görevlerini kanunlara yönetmeliğe, tüzük ve yönergelere göre yerine getirmek durumundadır. Okulun bir misyon ve vizyonunun olmasını sağlar.
- Okulun idari kadrosu, öğretmen, diğer personelleri ve veliler ile işbirliği yaparak görevini yürütür. Okulun bulunduğu çevrenin durumunu göz önünde bulundurarak eğitim ve öğretim işlerini planlar.
- Çalıştığı kurumda tüm personeller arasında ekip ruhunun gerçekleşmesini sağlar. Personelin görevini yapmaması durumunda yasal yetkilerini kullanır. Rehberlik hizmetlerinin yürütülmesini sağlar ve tüm önlemleri alır.
- Okul başlamadan önce yapılacak olan tüm işleri ilgili kişilerle düzenler. Okulun stratejik planını hazırlayıp eğitim öğretimin kalitesini arttırmak için projeler hazırlayıp uygular.
- Okuldaki eğitim ve öğretimin amacına uygun olarak yapılması için tüm önlemleri alır. Eğitim ve öğretim faaliyeti başlamadan önce öğretmenlerden ders planlarını ister onaylar ve uygulandığını kontrol eder. Okuldaki tüm personelin himayesindeki işleri yüksek verimle yapılması için tüm tedbirleri alır.
- Öğretmenler kuruluna başkanlık ederek daha kaliteli bir eğitim ortamını oluşturmak için toplantılar yapar. Tüm sınıfların çalışmalarını takip eder gerekirse zümre öğretmenlerini toplantıya çağırır. Uygulamaya konmak üzere kurulda verilen kararları onaylar. Okulda bulunamayacağı zamanlar için okul müdür yardımcılarında birisine vekâlet verir.
- İzin ya da başka bir özür sebebiyle görevlerine gelemeyen yöneticiyi, öğretmen ve diğer personellerin yaptığı işlerin aksamaması için gerekli tedbirleri alır.

Öğrenci belgesi, öğrenim belgesi, diploma, karne, maaş bordrolarının ve benzeri evrakları onaylar. Üst makamdan gelen yazıları ilgili personele ya da birimleri iletir.

- Personellerin göreve başlama, görevden ayrılma durumlarını onaylar. Okul demirbaşlarının giriş ve çıkışlarını onaylayıp gereken durumlardan personele devir ve teslim işlemlerini yapar. Yıbo da görevli bir okul müdürü ise işletmeyi temsil eder ve ödeneklerin doğru ve titizlikle harcanması ile ilgili işleri yapar.
- Yatılı kalan öğrencilerin düzen ve temizliğinin yürütülmesi işlerini sağlar ziyaretçi kabul etme saat ve yerlerini, evci çıkacak yatılı öğrencilerin işlerini düzenler. Ortak kullanım alanlarının temiz ve tertipli tutulmasını sağlar. Nöbet çizelgelerini kontrol ederek bunların titizlikle yürütülmesi işlerini sağlar.
- Okulun tatil olduğu zamanlardan okulda kalmak zorunda olan öğrencilerin durumları ile ilgili gerekli kararları verir. Okuldaki sağlık hizmetlerini yürüten revirdeki işleri kontrol edip gerekli tedbirleri aldırır. Teknolojik gelişmeleri takip ederek zaman, para, malzeme gibi unsurların verimli kullanımı amacıyla gerekli araç gereç hizmetini sağlar. Gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek eğitim ortamlarına hazırlayarak okul binasının bakımı, temizliği ve güvenliği noktasında tüm tedbirleri alır.
- Okulla ilgili yaşanan olağanüstü durumları üst makamlara iletir. Okulda çalışan tüm personellerin izin işlerini onaylar, idari personelin yıllık izinlerini ayarlar. Öğretmenlerin okulda kullandıkları sosyal tesisleri doğru kullanılıp kullanılmadığını izler. Belirli gün ve haftalara ilişkin kutlama ve anma günlerini doğru bir şekilde yürütülmesi işlerini sağlar.
- Okuldaki sosyal kültürel ve sportif faaliyetleri destekler ve bunların etkili bir şekilde yapılmasının sağlar. Gerekli izinleri alarak il içi veya il dışı okul gezilerini yürütür. Çevre imkânlarından okulun eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlayıp veliler ile sıkı bir işbirliğini sağlar.
- Mesleki anlamda öğretmenlerin yetişmelerini teşvik eder ve bu konudaki eğitim öğretim yılı içerisinde öğretmenlerin çalışmalarını ve faaliyetlerini takip eder. Personelde verim düşüklüğü olursa bunun nedenlerini araştırır, onlara rehberlik eder daha iyi yetişmeleri için gerekenleri sağlar. Okul personeli

arasında işbirliğini sağlayıp demokratik kurallar çerçevesinde etkili bir kişilik sergileyerek personele örnek davranış ve tutumlarda bulunur.

- Okuldaki disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbiri alarak öğrencilerde istendik davranışları kazandırıcı çalışmalar yapar. Tüm tedbirleri alarak aday personelin yetişmesini sağlar. Öğretmenlerin ders programlarını nöbet çizelgelerini onaylar ve uygulamaya koyar.

3.4. Örgütsel İletişimin Önemi

İnsanların sosyal bir varlık olmaya başladıkları dönemlerden itibaren iletişim, birlikteliğin en önemli olgusu olarak görülmektedir. İletişim; belirli bir amaca ulaşmak için karşısındakinin davranışını etkilemek veya değiştirmek suretiyle bireyler arasında olan fikir, anlam, bilgi, tutum aktarımının belirli bir sembol veya araç ile iletme, aktarma ve davranışa çevirme sürecidir. Bireyler ve toplumlar arasındaki etkileşim, iletişimin varlığı ile açıklanabilir. Bu iletişim; semboller, inanç, tutum ve davranışlarla beraber yazılı veya sözlü olarak ilerler. Örgütsel manadaki iletişim; iletişimi sağlayacak kanallar, iletişimin ana mesajı, mesajların alıcıları üzerine yoğunlaşır. İç ve dış çevrenin toplumsal olarak sürekli etkileşimde olması, örgütsel bir iletişimdir. Örgütsel iletişim; kaynağı yönetici olan bilgiyi, duygu, düşünce veya istek içeren mesajın çalışanı güdülenmesi, onu mesaj doğrultusunda yönetmesini de kapsamaktadır. Örgütsel iletişim, alınan mesaj doğrultusunda yapılan işlemlerin davranışların yol açtığı geri dönüt ileride kapsayıcı olmalıdır. Mesaj ve geri dönüt olarak iki yönlü bir süreç olarak gerçekleşen örgütsel iletişim; çalışanın yöneticiye, yöneticinin de çalışana davranışlarını içerir.

3.4.1. Örgütsel İletişimde Yöneticinin Rolü

Etkili bir davranış yönetimi gerçekleşmesi için iyi ve güçlü bir iletişimin olması gerekir. Çift yönlü çalışan örgütsel iletişimin etkin olabilmesi için, elde edilen sonuçların alınan kararların karşılaşılan pürüzlerin veya çözüm yollarının grup veya muhatap ile paylaşılması gerekir. Aksi durumda iyi ve etkin bir örgütsel iletişim

gerçekleşmiş olamaz. Örgüte mensup çalışanların işi yaparken içten güdülenmelerini istemek ve bunun sonucunda performanslarının artmasını beklemek, iyi bir örgüt iletişiminin varlığını gerektirir. Çalışanların örgütüyle bağlarının kuvvetlenmesi, yöneticinin mesajlarını doğru kanal ile iletmesi ve çalışanın ihtiyacına göre şekillendirme ile de ilgilidir. Bu şekilde gerçekleşen doğru ve etkili örgütsel iletişim sayesinde, çalışanlar son derece verimli olacaklardır. Buradaki önemli sorumluluk mesajın sağlayıcısı olan yöneticindedir. Eğitim örgütlenmelerinde de yine belirli amaçlara ulaşmak, etkili bir iletişim sayesinde gerçekleşir. Okul yöneticisi, yapılmasını istediği içerikleri ve davranışların mesajını iletişim kanalları ile idari personeline veya öğretmenlere yönlendirir. Eğitim örgütü içerisinde bulunan idari personele, öğretmenlere okul içinde çalışan diğer personele veya okul aile birliğine örgütsel iletişim süreçlerini kullanarak yönlendirmeyi okul yöneticisi yapar. Bu sebeple iyi ve etkin bir örgütsel iletişimin sağlanması gerekli olan okul yöneticisi kullandığı iletişim kanalını iyi seçmeli, kendisini kabul ettirmeli, etkileşimi sürdürülebilir kılmalı ve bu iletişim için her zaman hazır olmalıdır. Bir konuda karar vermek ve bununla ilgili bir mesaj başlatmak için doğru ve teyit edilmiş bir bilgi gereklidir. Temeli sağlam bir bilgiye ulaşmak için iyi bir iletişim gereklidir.

3.4.2. Örgütsel İletişimi Engelleyen Nedenler

Örgütsel yapının en önemli unsurlarından bir tanesi olan örgütsel iletişim; örgüt içerisinde olan yapıların birbirleri ile olan ilişkileri ve uyumudur. Uygulamada bu unsurların her zaman doğru bir şekilde işlendiği söylenemez. Örgüt içerisinde iyi ve etkin bir iletişim sürecinin oluşmasını engelleyen iç ve dış sebepler olabilir. İyi bir iletişim gerçekleşmesi için doğru bir bilgi gereklidir.

Mesajın değişmemesi için mesajın kaynağına bir güvenin de olması gereklidir. Aksi halde güvensiz bir kaynaktan gelen mesajı, alıcı değiştirebilir veya görmezden gelebilir. Mesajın kanalının da iyi seçilmesi gerekir. Farklı düşüncelere veya önyargılara sebep olmadan net ve anlaşılır içeriğe sahip olmalıdır. Alıcı ve kaynağın değer yargıları farklılıklar gösterebilir, kültür düzeyleri de aynı olmayabilir. Bir mesaj

oluşturulurken bunlara dikkat edilmemesi veya tam tersi bir mesaj alınırken bu unsurların göz ardı edilmesi, iletişim engeline yol açar.

İletişimi bozan etkenlerden biri de çevresel faktörlerin sebep olduğu durumlar ve iletişim kanallarındaki teknik aksaklıklardır. Bir başka iletişim engeli oluşturan durum, dilsel anlamdır. Farklı anlamlar taşıyan aynı kelimeler, alıcı ve kaynak arasında iletişim engeline yol açar. Kelimenin anlamının hiç bilinmemesi veya bölgesel olarak farklı bir anlama geliyor olması, alıcının mesajı yanlış anlamasına sebebiyet verebilir. Verilmek istenen mesaj anlaşılabilir veya yanlış anlaşılma sonucu kaynağa karşı önyargı geliştirilebilir. Bazı örgütlerde iletişim; sürekli tek yönlü gelişebilir. İletişim sıkı bir hiyerarşide yukarıdan aşağıya doğru inebilir. Bu durumda astların üste doğru ulaşması zor olacağından İyi bir iletişim gerçekleşemez.

Bir diğer iletişim engeli oluşturan durum zamandır. Alıcının kaynaktan gelen mesajı anlaması veya benimsemesi için yeterli bir süreye ihtiyacı vardır. Doğru bir kanal ile oluşturulmuş mesaj, yeterli bir vakit ile alıcı tarafından dinlenirse çift yönlü etkin bir iletişim süreci gerçekleşmiş olur.

İletişime sorun teşkil eden unsurları bir anda tümüyle yok etmek imkânsızdır. Alıcı kendinden kaynaklanan sorunların ortadan kaldırılabilir bile diğer engellerin olması olasıdır. İletişimin ve etkileşimin olduğu her yerde duyguların, düşüncelerin kısaca verilmek istenen mesajın iletilmediği veya yanlış anlaşıldığı durumların çokluğundan yakınılır. Bu durumu çözmek için neyin yanlış anlaşılmaya sebebiyet verdiğini bulmak, iletişim engellerinin her zaman olabileceğini bilerek düzeltmek için harekete geçmek gerekir.

3.4.3. Örgüt İletişiminde Yöneticinin Davranış Boyutu

Örgütsel iletişimde alıcı ve kaynağa doğru bir etkileşim ile işbirliği yaparak görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ile başarıya ulaşılabilir. En iyi yöneticilerin; içinde buldukları her durumda soğukkanlı, sabırlı ve kendi duygusal durumunu olaya katmadan duruma karşı en doğru tepki verme becerisine sahip oldukları bilinmektedir. İletişimi etkin ve sürekli hale getirmek oluşabilecek olumsuz ve nahoş durumların önüne geçmek bu sayede mümkün olur. Her durumda kendi içsel

yoğunluğunu iletişim sürecini katan yöneticinin, başkalarından objektif olmasını beklemesi yanlış olur. Örgütsel iletişimde örgütsel amaçlara ulaşmak için sürekli bir bilgi akışı olur. İyi bir örgütsel yönetimde yapılacak işler yapacak kişilerle buluşturur. Fazlası veya eksiği istenmez. Ne zaman yapılacağı belirlidir. Etkili bir iletişimin devamı için örgütte her paydaşın koordineli çalışması gereklidir.

3.5. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Okul müdürlerinin iletişim becerilerinde başarı düzeyinin yüksek olması, doğrudan örgütsel ve yönetmel araçlar üzerindeki etkisini arttıracaktır. Serinkan'a (2008) göre örgütlerde; amaç birliğı, yetki devri, kararlara katılma, etkin bir iletişim sistemi, iş tasarımı, fiziksel şartların değıştirilmesi gibi örgütsel ve yönetmel araçlardan yararlanılarak çalışanların motive etmenin mümkün olduğunu ifade etmiştir.

3.5.1. Amaç Birliğı

Okullarda yönetim alanı ile ilgili en önemli hedeflerden biri, örgütü oluşturan tüm öğelerin belli bir amaç için gayret göstermeleridir. Amaç birliğı ile yönetimde örgütsel bir birlik sağlanır. Amaçların belli bir program dâhilinde belirlenmesi ve hedefe ulaşılması için kullanılacak argümanların detaylı bir şekilde irdelenmesi gerekir. Yönetici konumundaki okul müdürleri yönetim sürecinde örgütsel araçları kullanarak amaçlara hizmet ettiğı sürece bireylerin hem motivasyonları artar, hem de bireysel amaçlar desteklenir. Burada en önemli unsur, örgütün amaçları ile çalışanların amaçları arasında bir denge sağlanmasıdır. İnsanı kazanmakla yöneticiliğın etkinliğı arttığı gibi yöneticiler, her zaman amaç birliğı doğrultusunda gayret göstermelidirler.

3.5.2. Yetki Devri

Örgütsel yapılarda hiyerarşik bir yapılanma söz konusu olduğundan ast-üst ilişkisinde yer alan bireylere gelişme fırsatı sunulmasında en önemli araçlardan biri de yetki ve sorumluluğın devredilmesidir. Bunun sebebi, yöneticinin her konuda tek

başına karar verme ve tüm çalışanları yeterince denetlemek için gerekli sürenin bulunmaması ve bu görevin tek kişi tarafından yapılmasının zorluğudur. Yöneticiler, bir alt basamaktaki yöneticilere yetkilerinin bir bölümünü devrederek yetki ve sorumluluk dengesizliğini ortadan kaldırabilirler. Yetki ve sorunun devredilmesi ile birlikte çalışana bir eğitim ve gelişme fırsatı sunularak bireyin kişiliğinin gelişmesine katkı sağlanır. Böylece artan özgüvenle birlikte çalışanların moral ve motivasyonu yükselir.

3.5.3. Kararlara Katılma

Okul müdürlerinin yöneticilik görevinde başarılı olmalarını en önemli göstergelerinden bir tanesi de çalışanların, alınacak kararlarda fikirlerine başvurulması ve görüşlerinin alınmasıdır. Bu yöntem ile çalışanlar motive edilerek örgütsel yönetime bağlanmaları sağlanır. Karar alma sürecinde yer alan bireyler, kendi fikirlerine önem verildiği için alınan kararı benimsemek ile birlikte belirlenen hedefe ulaşmak için bütün bilgi birikimini beceri ve yeteneğini kullanır. Okul müdürleri sadece kendi fikirleri ile bir yönetim sürecini benimsemeleri belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada yetersiz kalacakları ve bu davranışlarıyla örgütsel iletişimi sağlayamayacakları için birçok risk ile karşılaşılması kaçınılmaz bir sonuç olarak ortaya çıkar. Karar alma sürecinde mutlaka görüş olarak ifade edilen fikirler göstermelik olmamalı ve fikirler incelenerek uygulanabilir olanlar hayata geçirilmelidir.

3.5.4. Etkin Bir İletişim Sistemi

İyi örgütlenmiş bir eğitim kurumunda, yöneticiler tarafından astlara iletilen bilgiler tüm çalışanlar arasında hızlı bir şekilde aktarılarak karşılıklı etkin bir iletişim sağlanması örgütsel sorunlar ve faaliyetler hakkında hızlı hareket etmeye imkan tanır. İletişimin olmadığı yerde nitelikli bir yönetimden bahsedilemez Bu açıdan konu değerlendirildiğinde, okul müdürleri mutlaka etkin bir iletişim sistemi kurmak zorundadırlar. Aksi takdirde oluşabilecek risklerin vereceği zararların boyutları

artacağı gibi çalışanların motivasyonları da beraberinde düşecektir. İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve bu kanallardan çalışanlara bilgi verilmesi örgütsel yapıya sahip olan okullarda en temel çalışma prensiplerinden biri olmalıdır.

3.5.5. Fiziki Şartlarının Değiştirilmesi

Eğitim kurumlarından olan okullarda, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi için çalışma ortamının istenilen nitelikte iç ve dış tasarımının uygun hale getirilmesi gerekir. Çalışma ortamında nem, sıcaklık, ses, ışık, renk gibi faktörler göz önünde bulundurularak iş ortamının fiziksel özellikleri iyileştirilmelidir. Fiziksel şartların, çalışanların çalışma düzenine uygun hale getirilmesi doğrudan motivasyonu artıracağından beraberinde iş performansı da olumlu yönde gelişecektir.

Kocabaş (2013)' e göre Öğretmenlerin motivasyonlarına olumsuz yönde etki eden yetersiz fizikî ortam, özellikle devlet okullarında daha yeterli hale getirilmelidir. Öğretmenlerin çalıştıkları ortamdan memnun olmaları onların olumlu yönde motive olmalarına ve verimli olmalarına etki edecektir. Çalışanların başarıları arttıkça örgüte olan bağlılığı artacak, bu durum örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

3.5.6. İş Tasarımı

Çalışanların görevleriyle ilgili iş verimlerini destekleyici ve çalışanın mutlu olacağı şekilde bir iş tasarımı yapılması, her bir yöneticinin en temel prensiplerinden biri olmalıdır. Zaman zaman çalışanın tatminini arttırmak için işin ve görevin yapısına müdahale edilmesi gerekir. Aksi takdirde kendi işi ile ilgili ustalık kazanan bireyler için yaptıkları iş belli bir süreden sonra monoton bir duruma dönüşecektir. Bununla birlikte kişinin görevi ile ilgili birçok karmaşık işin bir arada yürütülmesi de motivasyonu düşüreceği açıktır. Bu bağlamda çalışanların sıkılmayacağı şekilde ve motivasyonlarını arttırıcı, görev yapısı ile ilgili müdahaleler yapılarak iş çekici hale getirilebilir. Görev ile ilgili yapılacak güncellemeler ise belli bir planlama dahilinde yapılmalıdır.

3.6. İletişim Becerilerinin, Yönetimde Kullanılan Örgütsel Araçlar ile İlişkisi

Örgütsel yapıya sahip olan okullarda çalışanların motivasyonu bireysel davranışlarıyla ilişkili olduğu gibi yönetim faktörü ve örgütsel araçlarla da doğrudan ilişkilidir. Özellikle okul müdürlerinin iletişim seviyesi, örgütsel yönetsel araçların ortaya çıkaracağı verim düzeyini olumlu/olumsuz etkilemektedir. İletişimin olmadığı yerde örgütsel bir yapıdan bahsedilemez. Bu nedenle hiyerarşik bir yapılanmanın olduğu okullara iletişim faktörü, başarıya ulaşmanın temel anahtarıdır. Eğitim kurumlarında planlama, süreç yönetimi, risk analizi ve denetim işlevlerinin sağlıklı işlemesi nitelikli bir iletişimi zorunlu kılar. Bununla birlikte çalışanların motivasyonunu artıran örgütsel-yönetsel araçların kullanılmasıyla elde edilecek başarı yöneticilerin iletişim becerilerine bağlıdır.

Kuşlvan, (1999), Tanrıverdi ve Oktay'a (2001) göre çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel-yönetsel faktörleri amaç birliği, yetki ve sorumluluğun denkliği, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralamışlardır.

Okul müdürlerinin örgütsel-yönetsel faktörleri etkili bir şekilde uygulayabilmeleri için sağlıklı bir iletişim kurmalarının yanında eğitim-öğretim faaliyetlerini uygun bir plan doğrultusunda tüm unsurlar ile birlikte değerlendirerek süreci yönetmelidirler. Bu süreç içerisinde çalışanların etkin bir şekilde motive edilmeleri başarıya ulaşmak ön adım niteliğindedir. Motivasyonun sağlanmasıyla örgüt amaçları ile çalışanların amaçları aynı hedefe doğru yönelecektir. Amaçlar arasında dengenin kurulması en önemli noktadır. Örgütsel yapıların tümünde misyon, vizyon ile ilgili hedefler açıkça belirlendiğinden, temel değerlerle uyumlu olacak şekilde amaç birliği kurulmalıdır.

Örücü ve Kanbur'a (2008) göre; örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır.

3.6.1. İletişim ile Okul Yönetiminde Amaç Birliği Arasındaki İlişki

Örgütler genel yapı itibarıyla belirlenmiş amaçları gerçekleştirmeye yönelik örgütü oluşturan tüm birimlerin uyumlu hale getirildiği ve çeşitli yapıları bünyesinde barındıran sistemlerdir. Eğitim kurumlardan olan okullarda da eğitim-öğretim faaliyetleri başta olmak üzere yönetim ile ilgili ilişkiler sistematik bir boyut vardır. Örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarının birbiriyle uyumlu hale gelmesi için yönetici konumundaki okul müdürlerinin etkili ve sağlıklı bir iletişim becerisine sahip olmaları gerekir. Karşılıklı etkileşimin ve sağlıklı bir iletişim olduğu okullarda başarı düzeyinin yüksek olduğu bilinmektedir. Okul müdürlerinin sadece kendi makamlarını ön planda tutarak ve egoları ile hareket etmeleri durumunda amaç birliğinden söz edilemeyeceği gibi birçok farklı çatışmanın ortaya çıkması da kaçınılmaz olacaktır.

3.6.2. Yetki ve Sorumlulukların Paylaşılmasında Etkin İletişim Becerisinin Önemi

Hiyerarşik yapılanmanın olduğu okulların idari yönetim modelinde en üst kısımda yer alan okul müdürleri ile astlar arasında emir ve direktiflerin asıl amaca hizmet edebilmesi için güçlü bir iletişimin varlığına ihtiyaç duyulur. İdari yönetimin tek kişi tarafından yapılması birçok güçlüğü beraberinde getirecektir. Sabuncuoğlu ve Tüz, (2003) 'e göre yetki devri, görevin tamamının başkalarına bırakılması değil, belirli kararların alınması için başkalarına devredilmesidir.

Yöneticilerin görev ve sorumlulukları ile ilgili işlemlerde yetkilerinin bir kısmını devrederek karmaşık ve tek kişi yönetiminin oluşturacağı sorunları parçalara ayırarak oluşan sıkıntıları ortadan kaldırma imkânı elde ederler. Bununla birlikte yetkilerin bir kısmının devredilmesiyle sorumluluk paylaşıldığından bireylerin özgüveni artar ve kendilerini geliştirme fırsatı sunulur. Yetki devri yapıldıktan sonra sorumlulukların yerine getirilmesi için ast-üst ilişkisinde ideal bir iletişimin olması gerekir. Okul müdürünün iletişim becerisi yetki karmaşasını ortadan kaldıracığı gibi görev ve sorumlulukların net bir şekilde ifade edilmesine ve anlaşılmasına büyük katkı sağlayacaktır.

3.6.3. Okullarda Karar Alma Sürecinde İletişimin Rolü

Tek taraflı iletişimde katılım yetersizliği ve aşırı bir merkeziyetçi yönetim hakim olur ki bu durum, sorunların kısır bir döngü içerisinde kronikleşmesine neden olur. Okulların katılım ve özerliğe dayalı öğrenci başarısını yükseltmeye, hiyerarşik yapı içerisinde yer alan tüm bileşenlerin etkili bir şekilde karar alma sürecine katılmasına olanak sağlayan demokratik bir ortam oluşturulmalıdır. Otokratik yönetimlerde, kişilerin fikirleri önemsenmez, karar alma tek taraflıdır ve sorunlar giderek büyüyen bir yapı haline gelir. Okul müdürlerinin iletişim kurmadan idari yönetimi belirlenen hedef çerçevesinde sağlıklı bir şekilde yürütmeleri pek mümkün değildir. Bu yüzden okul müdürlerinin karar alma sürecinde tüm paydaşlarla birlikte hareket etmesi, etkili bir iletişim kurarak süreci yönetmeleri başarıya ulaşmanın temel ilkelerindedir. Müdür, oydaşmaya dayalı karar verme için öğretmenleri biraraya getiren bir bütünleştirici (integrator) bir role sahiptir.

Işginöz, R. ve Bülbül, T. (2012)' e göre demokratik eğitimde diyalog, kendi özgünlüğünü ve kendi yolunu bulması için bireyin haklarını kendi yöntemi ile aramayı sağlayan, temel değer olarak insan yüceliğini destekleyen bir araçtır.

3.6.4. Etkili İletişimle Motivasyonun Sağlanması

Örgütsel yapılardan biri olan okullarda; okul yapısını oluşturan insan unsuru göz önünde bulundurulduğunda bireylerin beklenti ve gereksinimlerinin karşılayacak bir yönetim anlayışının benimsenmesi, doğrudan çalışanların motivasyonunu artıracaktır. Beklenti ve gereksinimlerin belirlenmesinde en önemli araç ise okul müdürlerinin etkin iletişim becerisidir. Sağlıklı iletişimin sağlandığı demokratik ortamlarda tüm çalışanlar rahat bir şekilde motive edilebilirler.

Kocabaş, İ ve Karaköse, T. (2005)'e göre ülkelerin geleceği, eğitim kurumlarının, işlevlerini tam olarak yerine getirip getirmemesine bağlıdır. Bu çerçevede, eğitim örgütlerinde verimlilik makine ile değil insanla sağlanmaktadır. Verimliliğin sağlanabilmesi için, eğitim-öğretimde stratejik konuma sahip olan öğretmenlerin işlerinde mutlu ve doyuma ulaşmış olmaları gerekmektedir.

4. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Bu çalışmada okul müdürlerinin iletişim becerilerinin örgütsel araçların gerçekleşmesine etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada literatürde yapılan çalışmalar incelenerek iletişim ile örgütsel araçlar arasında ilişki hakkında değerlendirme yapılmıştır. Örgütsel-yönetimsel araçların, idari yönetimdeki belirlenen hedefler doğrultusunda etki derecesinin artırılması için yönetici konumundaki okul müdürlerinin tüm paydaşlarla sağlıklı bir iletişim kurmalarının önemi vurgulanmıştır. Yapılan çalışmada, elde edilen bilgiler özet halinde aşağıda sıralanmıştır.

Okul yöneticileri, eğitim-öğretim faaliyetlerinin aksatılmadan düzenli yürütülmesinden, okulda yapılan ve yapılacak tüm etkinliklerden sorumlu kişiler olduklarından etkili ve sağlıklı iletişim becerisine sahip olmaları gerekir. Örgütsel bir oluşum olan okullarda uygulanan örgütsel araçların temel amaçları doğrultusunda etkili olabilmeleri için en önemli husus yöneticilerin demokratik bir ortam hazırlamaları ve amaca hizmet eden iletişim becerisine sahip olmalarıyla mümkün olabilecektir.

Okul müdürlerinin, temel görevlerinin sadece kanunlarda yer alan hükümlerin uygulamalarının yanında kişisel yetkinlik düzeylerinin geliştirilerek yeterli donanıma ve yeterliğe sahip olmalıdırlar. Vizyoner liderlik, zor şartlarda rol model olma, kişiler arasında etkili, paydaşlarla ortak karar alarak süreci yönetme, değerlerle okul kültürü oluşturma gibi konular okul yöneticilerini lider olarak görülmesini sağlamıştır. Bu yüzden okul müdürleri, okul müdür yardımcılarıyla, öğretmenlerle, öğrencilerle ve diğer çalışanlarla birlikte hareket ederek bütüncül bir yaklaşımla ve etkili bir iletişimle birlikte yöneticilik görevini yerine getirmeleri gerekir.

İletişimin kenetlenmesi, yöneticiler, yönetilen bireyler, aynı düzeydekiler ve dış çevre arasında ortaya çıkan kaçınılmaz bir durumdur. Belirlenen amaçlara ulaşabilmek ve başarılı olmak için insanların motive edilmesi, liderliğin etkili bir şekilde uygulanması, gösterilen gayret ve çabalarda tüm bileşenlerle birlikte eşgüdümün sağlanması, güncel bilgiler doğrultusunda gerekli kararların alınması ve faaliyetlerin her aşamada kontrol edilmesi gerekir.

Okul yöneticisi, yapılmasını istediği içerikleri ve davranışların mesajını iletişim kanalları ile idari personeline veya öğretmenlere yönlendirir. Eğitim örgütü içerisinde bulunan idari personele, öğretmenlere okul içinde çalışan diğer personele veya okul aile birliğine örgütsel iletişim süreçlerini kullanarak yönlendirmeyi okul yöneticisi yapar. Bu sebeple iyi ve etkin bir örgütsel iletişimin sağlanmasında okul yöneticisinin kullandığı iletişim kanalını iyi seçmeli, kendisini kabul ettirmeli, etkileşimi sürdürülebilir kılmalı ve bu iletişim için her zaman hazır olmalıdır.

Yönetici konumundaki okul müdürleri yönetim sürecinde örgütsel araçları kullanarak amaçlara hizmet ettiği sürece bireylerin hem motivasyonları artar, hem de bireysel amaçlar desteklenir. Burada en önemli unsur, örgütün amaçları ile çalışanların amaçları arasında bir denge sağlanmasıdır.

Yöneticiler, bir alt basamaktaki yöneticilere yetkilerinin bir bölümünü devrederek yetki ve sorumluluk dengesizliğini ortadan kaldıracırlar. Yetki ve sorunun devredilmesi ile birlikte çalışana bir eğitim ve gelişme fırsatı sunularak bireyin kişiliğinin gelişmesine katkı sağlanır. Böylece artan özgüvenle birlikte çalışanların moral ve motivasyonu yükselir.

Öğretmenlerin motivasyonlarına olumsuz yönde etki eden yetersiz fizikî ortam, özellikle devlet okullarında daha yeterli hale getirilmelidir. Öğretmenlerin çalıştıkları ortamdaki memnun olmaları onların olumlu yönde motive olmalarına ve verimli olmalarına etki edecektir.

Çalışanların görevleriyle ilgili iş verimlerini destekleyici ve çalışanın mutlu olacağı şekilde bir iş tasarımı yapılması, her bir yöneticinin en temel prensiplerinden biri olmalıdır. Bu bağlamda çalışanların sıkılmayacağı şekilde ve motivasyonlarını arttırıcı, görev yapısı ile ilgili müdahaleler yapılarak iş çekici hale getirilebilir.

Okul müdürlerinin örgütsel-yönetimsel faktörleri etkili bir şekilde uygulayabilmeleri için sağlıklı bir iletişim kurmalarının yanında eğitim-öğretim faaliyetlerini uygun bir plan doğrultusunda tüm unsurlar ile birlikte değerlendirerek süreci yönetmelidirler. Bu süreç içerisinde çalışanların etkin bir şekilde motive edilmeleri başarıya ulaşmak ön adım niteliğindedir.

KAYNAKÇA

Açıklın, Aytaç (1997). *Okul Yöneticiliği: Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle*. Ankara: Pegem Yayınları. Başar, H. (1997). *Sınıf Yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Bilgiseven, A. K. (1992). *Eğitim Sosyolojisi*, İstanbul: Filiz Kitabevi.

Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayınları, Ankara.

Bursalıoğlu, Ziya (1994).*Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara:PEGEM Yayınları No:9.

Celep, C. (1992). *İlkokullarda Yönetici Öğretmen İletişimi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 8: 301-316.

Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design (10 b.)*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Elma, C., Demir, K. (2003).*Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Işginöz, R. & Bülbül, T. (2012). *Okulda diyalog: Okul yönetiminin rolü Dialogue at school: The role of the school administration*. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research, 2 (1), 125–146. <http://ebad-jesr.com/>.

Kocabaş İ, Karaköse T (2005). *Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel ve Devlet Okulu Örneği)*. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 3(1), 79 - 93.

Kocabaş, İ & Karaköse, T. (2013). *Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu Ve Motivasyon Üzerine Etkileri. Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2 (1), 3-14. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/eku/issue/5441/73869>

Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta.

Kuşlivan, Zeynep. “ *Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları*”, Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl:3, Sayı:3, 1999, 55-64.

Nazik, M.H., Bayazıt, A. (2005). *İnsan İlişkiler ve İletişim*, Yapa Yayınları, İstanbul.

Örücü, Edip & Kanbur, Aysun. “*Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma*”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15, Sayı 1, 2008, 85-97.

Özdemir,S.(2000).*Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Ankara: Pegem.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.

Serinkan, Celalettin (2008), “ *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi*”, Liderlik ve Motivasyon, (Ed. Celalettin Serinkan), Nobel Yayınları, Ankara, s.149-177.

Simsek, M. S., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi, 6.baskı.

Şişman M. (2002). *Öğretim Liderliği*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Şişman M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Tanrıverdi, Haluk. & Oktay, Kutay. “*Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma*”, Gazi Üniversitesi Vakfı, Turizm Akademik, Sayı:2, 2001,33-40.

Uygur, Akyay, Ramazan Göral (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara.