

159370

T.C.

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN,
OKULDA DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEN,
ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ROLÜNE İLİŞKİN ALGILARI
(Ankara İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
İlhan AKSOY

Tez Danışmanı
Yr. Doç. Dr. Ayşe KORKMAZ

Ankara – 2005

Gazi Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

İlhan AKSOY'a ait "İlköğretim Okullarında Görev yapan Öğretmenlerin,
Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Organisel Nitelisinin Rolüne
İlişkin Alguları (Ankara İli Örneği)" adlı çalışma jüriniz tarafından Eğitim
Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: H.İ. Doç. Dr. Fazilet Bulut

Üye: H.İ. Doç. Dr. Ayşe POLKMAZ

Üye: H.İ. Doç. Dr. Necati Çimenşaylı

ÖNSÖZ

Günümüzün vazgeçilmez kavramları hâlinde gelen değişim ve değişim yönetimi, organizasyonların hayatı kalınmak ve ötesinde güçlü olmak için buan ile aşınan gereken engelden çok, sürekli içinde olacakları olagan bir süreç hâlinde olmuştur. Bu olgu, sistem içinde belirli görevleri yerine getirmek üzere oluşturulmuş bulunan okulları da yakından etkilemektedir. Çıktı bilgi toplumuna ulaşmadaki bu zorlu süreçte bilgi tabanlı değişim hizmetleri, insanların eğitiminden beklentilerini de farklılaştrarak değiştirmiştir. Hızlı bilgi arşivinin bireysel ve toplutusal yaşamın yönelik sonuçları, okulların yapı, süreç ve işlev boyutlarının sürekli değerlendirilip geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Yani okulların etkililiği yenileşme kapasitesiyle doğru orantılıdır. Okulların örgütsel etkililiğini sağlamada ise okul yöneticisine büyük görev düşmektedir.

Değişimde eğitim yöneticisinin rolü; iletişim kanallarını iyi çalıştmak, öğretmenleri, velileri ve diğer personeli değişimde ikna etmek, gerekli araç ve gereci sağlamak ve değişimde uygun ortamı hazırlamak olarak ilade edilebilir. Bir amaç uğrına bir araya gelen çalışanlar, örgütün başarısından kendileri de belli bir oranda yarar sağlayacaklarına inanmazlarsa, örgütün hedeflerini benimsemeleri de kolay olmayacağındır. Değişim uygulamalarından etkilenen kişilerde sürekli iletişim ve etkileşimde bulunan uygulayıcıların iletişim becerilerinin iyi olması son derece önemlidir. İletişim tüm değişim ortamlarında hayatı önem taşır. Değişimin bütünlüğü ve etkilenen insanların sayısı ne kadar çok olursa, değişimini desteklemek için gereken iletişim stratejilerinin o kadar geniş olması gerektir.

Araştırmaimin her aşamasında yardım, tebliğlik ve güvenini esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ayşe Korkmaz'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmaimin yürütülmesinde önerisi ve desteklerini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Temel Çalık'a, Sayın Prof. Dr. Zuhail Cafoğlu'na, Sayın Yrd. Doç. Dr. Necati Cemaloğlu'na teşekkürlerimi borç bileyim.

Araştırmaimin istatistiksel analizleri ve diğer aşamalarında yardım ve desteklerini esirgemeyen Arş. Gör. Levent Eraslan ve Arş. Gör. Haluk Ünal'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin değişim yönetiminin gerçekleştirilebilmesinde, sahip oldukları örgütsel iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algılarını değerlendirmek ve çeşitli değişkenler açısından belirlemektir.

Araştırmada kuramsal çerçeveye içerisinde; Değişim yönetimini, amacı, aşamaları, ilkelcri, değişimini gerektiren faktörler, örgütsel değişim yöntemleri, değişimci direnç ve önlenmesi, değişim liderliği, değişim yönetiminde örgütsel iletişim faktörlü, iletişim, süreci ve ölçeleri, örgütsel iletişim, türleri, araçları, biçimleri gibi konular tarafsızlımsıstır.

Araştırma, tarama modelindedir. Veri toplama amacıyla örnekleme grubuna on boyuttan oluşan veri toplama aracı uygulanmıştır.

Araştırma evrenini, Ankara İl merkezindeki 528 resmi ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Araştırma evreninden, rastasız kümne örnekleme yoluyla 15 okul seçilmiştir. Seçilen bu okulların müdürü ve öğretmenleri, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Veri toplama aracı 155 sınıf, 143 branş öğretmenine uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin istatistik analizinde, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Sheffé testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, tablo ve grafikler ile yorumlanmıştır.

Yapılan araştırma sonucu, ilköğretim okullarında değişim yönetiminin gerçekleştirilebilmesi sürecinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin öğretmen algıları değerlendirildiğinde araştırmaya ilişkin bulgular şunlardır:

- ♦ Okul yöneticileri "Çözümle", "Gelecek beklentisi ve Avantaj" ve Vizyon-Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması" açılarından yeterli olarak değerlendirilmektedir.
- ♦ Yapılan araştırma sonucu okul yöneticileri "Motivasyon", "İletişim", "Yeni Değerler", "Katılım", "Eğitim", "Zorluk", "Güven Veim" boyutlarında örnekleme grubu tarafından orta derecede yeterli görülmüşierdir.
- ♦ Örnekleme grubunun cinsiyetlerine göre yaptıkları değerlendirmelerde, çeşitli değişkenlerin etkisiyle erkek öğretmenlerin okul yöneticilerini yeterli buldukları, bayan öğretmenlerin ise okul yöneticilerini kuşen de olsa erkek öğretmenler kadar yeterli bulmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

- Öğretmenlerin görev alanı değişkenine göre İlköğretim okulu yöneticilerinin değişim yönetimini gerçekleştirmesinde, sahip oldukları örgütsel iletişim becerilerince işkin öğretmen alguları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Ancak bazı maddelerde sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında farklılaşmalar görülmektedir.
- Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre yaptıkları değerlendirmelerinde, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Öğretmenlerin algılan, "Motivasyon" boyutunda kıdem durumuna bağlı olarak değişmektedir. Yapılan değerlendirmelere göre özellikle 1-5 yıl kıdemine sahip öğretmen grubunun okul yöneticilerinden yüksek bekleneni içinde oldukları tespit edilmiştir.
- Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine değerlendirmeleri sonucu, eğitim grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Ancak bazı maddelerde özellikle lisans tamamlama ve öğretmen okulu mezunu öğretmenler ile diğer gruplar arasında farklılaşmalar görülmüştür.

ABSTRACT

The aim of this research is to evaluate the teacher perceptions related to their organizational communication skills at realizing the primary school administrators' change management and to determine these from different variables.

In the research in the theoretical frame; subjects such as change management, its aim and levels, principles, the factors required for change organizational change methods, resistance to change and its prevention, change leadership, organizational communication factor in change management, its processes and elements, organizational communication, its kinds and materials and styles are discussed.

The research is in the survey model. Data collection material is adapted to the sample group that is formed of 10 dimensions with the aim of data collection.

528 formal primary schools in the Centrum of Ankara form the research population. 15 schools have been selected from the research population by the method of unpropotioned group sample. The teachers selected from these schools form the sampling of the research. Data collection material has been adapted to 155 classes and 143 branches.

T-test, single directed variance analysis and Sheffe test have been used in the analysis of the data taken from the research. These findings have been interpreted by the tables and graphics.

The findings related to the research are the realization process in the change management at primary schools and evaluation of teacher perceptions related to the role of organizational communication:

- The school administrators are evaluated as sufficient in "Soluble Power", "Future Expectations and Advantage" and "Indication of Vision and Mission and Team Working".
- At the end of the research made, the school administrators have been accepted as medium sufficient in "Motivation", "Communication", "New values", "Education", "Participation", "Forcing", "Giving Confidence" by the sample group.
- In the evaluation made by the sample group according to the genders; the male teachers has found school administrators sufficient whereas the female teachers hasn't found them enough sufficient like the female teachers. By the effect of different variables.

- According to the teachers' work place variable; there hasn't been a statistically meaningful difference between the teacher perceptions related to the organizational communication skills the primary school administrators have in realizing the change management.
- In the evaluation made according to the teachers' seniority variable; there has been a meaningful difference between the groups. The teachers' perception according to the seniority situation changes in *Motivation* dimensions. It is determined that especially the teachers' group that have 1-5 years experience have great expectations from the school administrators in the evaluations made.
- In the evaluation results according to the teachers' education, there haven't been differences between the education groups. There has been differentiations especially between teacher training school graduates and 4-year university graduates.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

Önsöz	i
Özet	ii
Abstract	v
İçindekiler	vi
Şekiller Listesi	x
Tablolar Listesi	xi

BÖLÜM I

Giriş.....	1
Problem Durumu	2
Problem Cümlesi	11
Alt Problemler	11
Araştırmamanın Amacı	11
Araştırmamanın Öncesi	12
Sayıtlar.....	13
Simülasyonlar	13
Tanımlar.....	14

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. Değişim Yönetimi.....	15
1.1. Değişim Yönetiminin Amacı.....	15
1.1.1. Kendi Varlığını Sürdürmek.....	16
1.1.2. Büyütmek ve Gelişmek.....	16
1.1.3. ÖrgütSEL Etkinliği Artırmak.....	16
1.1.4. ÖrgütSEL Verimliliği Artırtmak.....	17
1.1.5. Yenilik Sağlamak.....	17
1.1.6. Değişim Yönetiminin Özdeş Amaçları.....	18
1.2. Değişim Yönetiminin Aşamaları.....	18
1.2.1. Bir İvedilik Duygusu Oluşturmak.....	19
1.2.2. Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonu Başitmaktır.....	19
1.2.3. Bir Vizyon Yaratmak.....	20

1.2.4. Vizyonu İletmek.....	20
1.2.5. Diğerlerine Vizyona Göre Hareket Etme Yetkisi Vermek.....	20
1.2.6. Kısa Vadeli Kazanımları Planlamak ve Oluşturmak.....	20
1.2.7. İyileştirmeleri Pekşitirmek ve Daha Fazla Değişim Yaratmak.....	21
1.2.8. Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak.....	22
2. ÖrgütSEL Değişimi Gerekli Kılan Faktörler.....	22
2.1. Dış Çevre Koşulları.....	23
2.1.1. Doğal Çevre Değişimi.....	24
2.1.2. Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim.....	24
2.1.3. Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim.....	25
2.1.4. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim.....	25
2.1.5. Teknolojik Çevre Değişimini.....	25
2.2. İç Çevre Koşulları.....	26
2.3. ÖrgütSEL Değişimi Gerekliyen Diğer Koşullar.....	27
2.3.1. Rekabet.....	28
2.3.2. Küreselleşme.....	28
2.3.3. Entegrasyon.....	28
2.3.4. Teknopark.....	29
2.3.5. Bilgi Toplumu	29
3. ÖrgütSEL Değişim Yöntemleri.....	30
3.1. İttirmeci Değişim.....	30
3.2. Devrimci Değişim.....	30
3.3. Geleneksel Değişim.....	31
3.4. Planlı Değişim.....	31
3.4.1. Planlı ÖrgütSEL Değişim Modelleri.....	33
3.4.1.1. Lewin' in Üç aşamalı Planlı Değişim Modeli.....	33
3.4.1.1.1. Çözüme(Unfreezing).....	34
3.4.1.1.2. Hareket- Değişme (Moving- Changing)....	34
3.4.1.1.3. Yeniden Dondurma (Refreezing).....	35

3.4.1.2. Kolb ve Freiman'ın Yedi Saflı Planlı Değişim Süreç Modeli.....	35
4. Değişime Direniş.....	37
4.1. ÖrgütSEL Değişime Direnişin Nedenleri.....	40
4.1.1. Rasyonel Nedenler	40
4.1.2. Psikolojik Nedenler	41
4.1.2.1. İş İle İlgili Nedenler	41
4.1.2.2. Kişisel Nedenler.....	41
4.1.2.3. Sosyal Nedenler.....	42
4.2. Değişime Direnişin Önlenmesi.....	42
4.2.1. Gelecek Beklentisi ve Avantaj Sunma.....	43
4.2.2. Motivasyon ve Ödüllendirme.....	44
4.2.3. İletişim.....	45
4.2.4. Eğitim.....	47
4.2.5. Katılım.....	48
4.2.6. Destekleme.....	48
4.2.7. Pazarlık ve Anlaşma.....	49
4.2.8. Taviz Verme.....	50
4.2.9. Tehdit ve Baskı Yaptırma.....	50
4.2.10. Grup Desteğinin Sağlanması.....	50
4.2.11. Yeni Değerler Oluşturma.....	51
5. Değişim yönetiminde Liderlik.....	51
5.1. Liderlik ve Değişim.....	52
5.2. Dönüşümçü Liderlikte Etkili İletişim ve Vizyon Dinamizmi.....	55
6. Değişim Yönetiminde ÖrgütSEL İletişim Faktörü.....	57
7. İletişim-Kavramsal Çözümleme.....	63
7.1. Örgütenme ve İletişim.....	63
7.2. İletişimin Genel Olarak Tanımı ve Önemi.....	64
7.3. İletişim Süreci ve Öğeleri.....	68
7.3.1 Değişen Bir Süreç Olarak İletişim.....	68
7.3.2. İletişim Sürecinin Öğeleri.....	69
7.3.2.1. Kaynak.....	70

7.3.2.2. Kodlama ve Kod Aşma.....	72
7.3.2.3. Mesaj (İleti).....	73
7.3.2.4. Kanal.....	74
7.3.2.5. Hedef (Alici).....	75
7.3.2.6. Geri Bildirim (Feedback).....	76
7.3.2.7. Görüntü.....	78
8. ÖrgütSEL İletişim.....	78
8.1. ÖrgütSEL İletişimin Tanımı ve İşlevi	78
8.2. ÖrgütSEL İletişimin Önemi.....	80
8.3. ÖrgütSEL İletişimin Amaçları.....	83
8.4. ÖrgütSEL İletişim Türleri.....	85
8.4.1. Formal İletişim.....	86
8.4.1.1. Dikçey İletişim.....	87
8.4.1.1.1. Aşağı Doğru İletişim.....	88
8.4.1.1.2. Yukarı Doğru İletişim.....	89
8.4.1.2. Yatay İletişim.....	90
8.4.1.3. Çapraz İletişim.....	92
8.4.2. İnformal İletişim.....	94
8.4.2.1. İnformal İletişimin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	95
8.4.2.2. İnformal İletişimin Yararları.....	97
8.5. ÖrgütSEL İletişim Bİçimleri.....	97
8.5.1. Sözlü İletişim.....	97
8.5.2. Sözsüz İletişim.....	99
8.5.2.1. Sözsüz İletişim Türleri.....	101
8.5.3. Yazılı İletişim.....	103
8.5.3.1. Yazılı İletişimde Dikkar Edilmesi Gereken Hususlar.....	103
8.6. ÖrgütSEL İletişim Araçları.....	105
8.6.1. Tek Yönlü ÖrgütSEL İletişim araçları.....	105
8.6.1.1. Örgüt İçi Süreli yayınlar.....	105
8.6.1.2. Raporlar.....	105
8.6.1.3. İş Mektupları.....	106
8.6.1.4. Afişlet ve Duyuru Panoları.....	106

8.6.1.5. Eğitsel Faaliyetler, Konferans, Seminer ve Briefingler.....	106
8.6.2. Çift Yönlü İletişim Araçları.....	107
8.6.2.1. İş Gören Danışmanlığı.....	107
8.6.2.2. Yöneticilerin Bölgeleri Ziyareleri.....	108
8.6.2.3. İş Gören Aileleri ile İlişkiler.....	108
8.6.2.4. Görüşme Yöntemi.....	108
8.6.3. Örgütsel İletişimde Interaktif İletişim Araçları.....	109

BÖLÜM III

9.1. İlgili Araştırmalar.....	111
9.2. Ulusal Araştırmalar.....	112
9.3. Uluslararası Araştırmalar.....	115

BÖLÜM IV

10. Yöntem.....	117
10.1. Araştırma Modeli.....	117
10.2. Evren.....	117
10.3. Örneklem.....	118
10.4. Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi.....	121
10.5. Anketin Geçerliği ve Güvenirliği.....	123
10.6. Verilerin Toplanması.....	124
10.7. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması	124

BÖLÜM V

11. Bulgular ve Yorumlar.....	125
11.1. Araştırmanın Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	125
11.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	155
11.3. Araştırmanın Çıktı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum....	159
11.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum..	161
11.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum....	167

BÖLÜM VI

Sonuçlar.....	174
Öneriler.....	180
Kaynakça.....	182

Ekler

1. Anket Formu
2. Güvenilirlik Katsayıları
3. Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma İzni
4. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni
5. Ömeklem içerisindeki İlköğretim Okulları



SEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	
Değişim Yönetiminin Aşamaları	21
Şekil 2.	
Örgütlerde Girdi- Süreç-Çıktı Akışını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri	23
Şekil 3.	
Planlı Değişim Değişkenleri.....	32
Şekil 4.	
Değişimini Öğrenme Modeli.....	33
Şekil 5.	
Kolb ve Frehman 'ın Yedi Saflıklı Planlı Değişim Süreç Modeli.....	36
Şekil 6.	
Değişimle Direnç Ölçeği.....	39
Şekil 7.	
Dünyalılaşmaya Liderlik İlişkin Kavramsal Çerçeve.....	56
Şekil 8.	
İletişim Modeli.....	70
Şekil 9.	
İletişim Kodları ve Kanalları.....	75
Şekil 10.	
Görübildiriminin Yararlı ve Etkili Olabilmesi İçin Gerekli Olan Özellikler.....	77
Şekil 11.	
Yönetim Faaliyeti Olarak İletişim.....	83
Şekil 12.	
Fayol'un Köprüsü.....	91
Şekil 13.	
Çapraz İletişim Kanalları.....	93

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.

Araştırma Evrenini Oluşturan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....118

Tablo 2.

Araştırma Evrenini Oluşturan Öğretmenlerin Görev Alanlarına Göre Dağılımı.....118

Tablo 3.

Örneklem Grubu Öğretmenlerin Eğitim Kurumlarındaki Görev Alanlarına Göre Dağılımı.....119

Tablo 4.

Örneklem Grubu Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....119

Tablo 5.

Örneklem Grubu Öğretmenlerin Çalışma Yılına (Kıdemine) Göre Dağılımı.....120

Tablo 6.

Örneklem Grubu Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....120

Tablo 7.

Algıların Derecelendirilmesi.....122

Tablo 8.

Alt Boyutlar İçin Güvenirlilik Katsayısı.....123

Tablo 9.

Çözümlü Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....125

Tablo 10.

Motivasyon Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....128

Tablo 11.

İletişim Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....132

Tablo 12.

Gelecek Beklentisi Ve Avantaj Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım...137

Tablo 13.

Yeni Değerler Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....139

Tablo 14.	
Katılım Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....	141
Tablo 15.	
Eğitim Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....	143
Tablo 16.	
Zorlama Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....	146
Tablo 17.	
GİVEN Verme Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılımı.....	149
Tablo 18.	
Vizyon Misyon Bildirimi Ve Ekip Çalışması Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....	152
Tablo 19.	
Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Algılarının t-testi Sonuçları.....	155
Tablo 20.	
Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Algılarının Anlamlı t-testi Sonuçları.....	156
Tablo 21.	
Öğretmenlerin Görev Alanlarına İlişkin Algılarının "t" Testi Sonuçları.....	159
Tablo 22.	
Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	161
Tablo 23.	
Kıdem Değişkenine İlişkin Betimsel Veriler.....	162
Tablo 24.	
Mezuniyet Durumu Değişkenine Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	168
Tablo 25. Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Betimsel Veriler.....	169

BÖLÜM.I

GİRİŞ

Çağımız bir değişim çağıdır. Hızlı, bilimsel ve teknolojik gelişmeler değişim sürecini hızlandırmaktır, örgütleri değişime zorlamaktadır. Bu olgu, eğitim yönetim sistemini ve bu sistem içinde belirli görevleri yerine getirmek üzere oluşturulan bulunan okulları da yakından etkilemektedir (Çelik, 1991:43). Başarılı değişim için işgörenlerin değişimin gerekliliğini anlamış ve içselleştirilmiş olmaları gerekdir. Bu bağlamda değişimin ne getireceği konusunda ikna olan ve değişimin kaçınılmaz olduğuna inanan öğretmenler değişimin sağlanmasıında aktif rol alırlar.

Okul yönetimi, eğitim işgörenleri arasında sağlayacağı iletişimle, onların davranışlarını değiştirebilir, ilişkilerini geliştirebilir, işgörenler arası çatışmaları azaltabilir, ciddiyetini gerçekleştirebilir ve denetimi yapabilir (Başaran, 1996:64). Okul için iletişimin önemini arturan neden, öğretimin de iletişimde dayanmasıdır. Eğitim bir etkileşim sürecidir. Etkileşim aracı ise iletişimdir. Bu yüzden okulda iletişim süreci hem değişim yönetimi hem de eğitim için temel gereklilik olmaktadır.

Bu çalışmada, ilköğretim okullarında, değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde örgütSEL iletişimin rolüne ilişkin öğretmen algılarının ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaçla belirlenen konu başlıklarıyla ilgili literatürdeki bilimsel çalışmalar esas alınmıştır.

Çalışma, altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, problem durumu, problem çözümü, alt problemler, araştırmaının amacı, araştırmaının önemi, sayıları, sınırlıkları, tanınılar yer almaktadır. İkinci bölümde; değişim yönetimi ve örgütSEL iletişim konularının yer aldığı kavramsal çerçeve verilmiştir. Ulusal ve uluslararası çalışmaların yer aldığı, ilgili araştırmalar, üçüncü bölümde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Dördüncü kısmı, araştırma modeli, evren, örnekleme, verilerin toplanması, geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları, anketin uygulanması basmaklarının yer aldığı yöntem bölümünden oluşmaktadır. Beşinci bölüm; verilerin çözümlenmesi, bulgular ve yorumları yer aldığı, tezin uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölümde, ilköğretim okullarında değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde örgütSEL iletişimin rolüne ilişkin öğretmen algılarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Altıncı bölüm, bulgular doğrultusunda elde edilen sonuç ve önerilerden oluşmaktadır.

PROBLEM DURUMU

Kainatın bir bütünü olarak sürekli bir oluş ve değişim içerisinde olduğu bir çok düşünür ve filozof tarafından çok evki çağlarından bu yana dile getirilmiştir. Bulardan birisi de Ünlü düşünür Heraklitos'tur. Ona göre "*Her şey akışadır ve hiçbir şey olduğu gibi durmaz, aynı zamanda kim kez yoktanamazsunuz.*" Tabiatın en belirgin özelliği değişimdir. Ekonomik koşullar, sosyal kurumlar, kültürel yapı, siyasi mekanizmler, dış çevre, rükipler, müsteriler, sürekli değişmektedir (Çelcioğlu, 1982:2). Her şey değişim içindedir, değişmeyen bir şey varsa o da değişimin var olduğu gerçeğidir (Görsel, 1997:130). Değişim sürekli ve kesintisizdir, huzurdur ve daha da huzuruna eğilimindedir (Baskao, 2000:167).

Değişim yüzyılların her hayatı her alanında kendini hissetirmiştir, günümüzde de geçen bilgi teknolojisinin ekkisiyle gitriğe artan bir hareketlilik kazanmıştır (Acar, 1998:4). Hızlı, bilimsel ve teknolojik gelişmeler değişim sürecini hızlandırmaktır, örgütleri yenileşmeye zorlamaktadır. Bu olgu, eğitim yönetim sistemini ve bu sistem içinde belirli görevleri yerine getirmek üzere oluşturulan bulunan okulları da yakından etkilemektedir (Çelik, 1991:43).

Eğitim kurumları durağan örgütler değildir. Amaçlarına hizmet edebildikleri sürece yaşamalarını sürdürürler. Onlar ve çevresi sürekli ve düzenli bir değişim içindedirler. Biyolojik bir analogi yapmak gereklirse, kurumların "yaşamlarından" söz edilebilir. Kurumsal yaşamda, gelişimin dört temel evresi vardır. Bunlar: Oluşum, büyümeye, olgunluk ve kurumun ya düşüşüne yol açacak ya da yenilenmesine ve yeniden hayat bulmasına olanak verecek son devredir. Bu gelişim evreleri, eğitim kurumları için de aynı geçerlidir. Yaşam süreci içerisindeki her basamağın kendine özgü güçlükleri vardır ve bunların üstesinden gelememek kurumun sonu olabilir. Her basamakta kurum değişimeli, yeniliklere uyum sağlamalı ve gelişmelidir (Hoşcan, 1999:72).

Eğitimin amacı ve okulların işleyişini yeniden tanımlamanın bir zorunluluk haline gelmesinin temelinde toplumsal yapıdaki "imanç değer ve tekniklerin" değişmesi vardır. Bu değişimler yeni paradigmalar doğmuştur. Geçen yüzyılın ortalarında başlayan, fakat özellikle son çeyreğinde yoğunlaşan paradigmik değişimler, eğitim sisteminin değiştmeye zorlamaktadır, zorlamaya da devam edecektir. Eğitimin umacına, öğrenmenin doğasına, bilimsel bilginin değerine,

okulların yapı ve işleyişine ilişkin ortaya çıkan yeni paradigmalar, eğiminin çağdaş bir yorumunu zorunlu kılmaktadır. Bilgi toplumunda egemen olan “üretim paradigması” bilgi tabanını değiştirdiği gibi eğitimi insanın tanıtımı ve öğrenme-öğretmeye ilişkin yaklaşımları da etkilemiştir (Özden, 2002:13).

Yukarıdaki görüşlere paralel olarak eğitimdeki değişim gerekliliği konusunda Drucker (1994:237) yakın gelecekte eğitim alanında meydana gelecek değişikliklerin modern okulun, kitapların basılmaya başlaması ile birlikte, ortaya çıkışından bu yana görülen değişikliklerden, daha hıylık olacağını belirtmektedir. Bilgi'nin gerçek sermaye ve zenginlik yaratıcı başlıca kaynak haline geldiği bir ekonomi ve bilgi işçilerinin egemen olduğu bir toplum; eğitim performansı, eğitim sorumluluğu, sosyal performans ve sosyal sorumluluk açısından eğitim sisteme ve okullara yeni ve zorlu talepler yöneltmektedir. Eğitimi insanın nasıl bir kimse olduğu üzerinde bir kez daha durup düşünmek zorundu kalınmaktadır. Okullardaki pek çok geleneksel disiplinin kısıt, belki de eskimiş hâlc düşünsün. Böylece ne öğrendiğimiz ve öğrettiğimiz, hatta bilgi derken neyi kast ettığımız konusunda da bir takıntı değişikliklilerle karşı karşıya bulunduğumuz bir gerçekdir.

Drucker'in bu tespitleri, bilgi toplumunda bireyin yerinin ne olacağı sorusunu da beraberinde getirmektedir. Bilgi toplumu her şyphenin önce, bilgiye erişebilme, yararlı bilgiyi tarayabilme hizmete; ulaşığı bilgiyi değere dönüştürme yeteneğine ve yeni bilgi üretebilmesine olanak veren yaratıcılık yeteneğine sahip bireyler üzerine kuruludur. Başka bir deyişle gelecekte başarıının yolu eğitimli insan kaynaklarından geçmektedir. Bu nedenle eğitimin çağın gereklilerine uygun bir şekilde düzenlenmesi ve eğitim sisteminin bu gereklere uygun bir şekilde değiştirilmesi gerekmektedir.

İnsanlığın, yaşamını eğitim yoluyla geliştirdiği kabul edilen evrensel bir gerçeklidir. Eğitim insanın bireysel, çevresel ve sosyal yönlerden başanya ulasmasında; barış, özgürlük, sosyal adalet ve evrensel bütünlük ideallerine çișmesinde temel araçtır. Ayrıca eğitim; toplumsal ve ekonomik kalkınmanın da itici bir gücü olarak tüm sektörleri etkilemektedir. Eğitim; insanın bireysel hedeflerine, yaşamı sorumluluğuna, tüm yetenek ve yaratıcılık potansiyellerinin olusmasına olumlu sağlamaktadır. Bu nedenle eğitimde bireysel, ulusal ve küresel boyutlarda sürekli bir gelişim ve değişim sağlamak gereklidir.

(Alkan, 2001:397). Çünkü bilginin giz olarak görüldüğü çağımızda bireysel, toplumsal ve evrensel gelişimin temel boyutunu eğitim oluşturmaktadır. Bu nedenle de; "bilgi toplumu" olma çabasındaki toplumların hedefi; eğitimin tüm yönleriyle etkili ve değerlendirmesi ve gelişim esaslarının bireysel, ulusal ve evrensel boyutlarıyla dönüştürülmesi olmalıdır (Eraslan, 2003:121).

Bilgi toplumanın yükselen değerleri arasında, hızlı teknoloji dönüşümü, hızlı değişim ve gelişim, insan kaynağına ilgi, bilgiye dayalı organizasyonlar, öğrenen örgütler, bilgi insanı ve sürekli öğrenmeyi alışkanlık haline getirmesi gereken insan modeli yer almaktadır. Bu aşamada karşımıza çıkan en önemli soru mevcut eğitim sisteminin sözlü edilen yeni değerleri kazandıracak alt yapıya sahip olup olmadığıdır. Diğer bir ifade ile hemen her alanda yaşayan hızı değişim ve gelişim acıba eğitim alanında da gerçekleşmekte midir (Fındıkçı, 2001:21)?

Hızlı bilgi arayışının bireysel ve toplumsal yaşama yönelik sonuçları okulların yapı, silreç ve işlev boyutlarının sürekli değerlendirilip geliştirilmesini gerçekleştirmektedir. Yani okulların etkililiği yenileşme kapasitesiyle doğru orantılıdır. Okulların örgütsel etkililiğini sağlamada ise okul yöneticisine böyük görev düşmektedir (Çelik, 1991:43).

Eğitimde değişim, toplumun duyarlı olduğu bir konudur. Çünkü eğitim örgütlerindeki değişim eğitimin ürünlüğe yansır. Eğitim, değişimin başlatıcısı ve uygulayıcısıdır. Öğrencilerin davranışlarında meydana gelen değişim, toplumun kültürüne ve bekentilerine uygun olmak zorundadır. Dolayısı ile bir eğitim sistemi içinde yer alan her okulun tek tek değişimini gerçekleştirilebilmesi, büyük ölçüde o sisteme uygulayıcıların kendilerinden istenen değişimini istemic ve kendilerini söz konusu olan değişim adamları derecelerine bağlı olacaktır.

Bu durumda iş iletişim ile başlamak gereklidir. İşgörenlerin örgütün bir parçası olmaktan gurur duymaları, örgütün sorumlularını sahiplenmeleri, örgütün amaçlarına değerlerine ve politikalara inanarak örgütün hedefini gerçekleştirmesi için çaba harcamaya istekli olmaları, yani örgütleriyle öndeşlemeleri hizmetin en iyi şekilde sunulmasını sağlayarak örgütsel etkililikte yarar sağlayacaktır. Bu da ancak etkili bir örgütsel iletişim ile sağlanabilir (İzgörte, 2001:185).

Değişimin amaçları açıkça ifade edilirse, amaçlar üzerinde yönetici ve öğrenciler arasında bir uzlaşma sağlanırsa, uygulamanın başarıya ulaşma şansı o

oranda artacaktır. Amaçlar örgütlerin varlık nedenleridir. Bu sebeple, örgütsel amaçlarla personelin amaçları birbirleriyle bütünlüğe sahip olmalıdır. Okulun değişim amaçları üzerinde öğretmenlerin herhangi bir endişesi olmamalıdır. Değişim hakkında bilgi, yöneticiler tarafından açık bir iletişim yolу ile anlatılmalıdır. İletişimin engelleri kaldırılmalı ve açık bir iletişim sağlanmalıdır.

Bir insan için duyu organları ve sinir sisteminin anlamı ne ise, bir örgüt için iletişim araçlarının ve iletişim ağının da anlamı odur. İnsan nasıl bu organlar olmadan yaşayamaz ise, bir örgüt de iletişim ağı ve araçları olmadan yaşayamaz. Bu bağlamda eğitim, bir etkileşim sürecidir ve etkileşim aracı da iletişimdir. Eğitimin kaynak ile alıcı arasında meydana gelen gerçek bir iletişimde dayandığı dikkate alınırsa, kendisinin de bir iletişim olduğu sonucuna kolayca varılabilir. Bu yıldızın okulda iletişim süreci, hem yönetim hem de eğitimi için temel gereklik olmaktadır. Okulan, toplum içindeki konumunu ve nüfusu, iletişim yapabildiği alanla sınırlıdır. Bir okul iletişimle nereye kadar ulaşabiliyor ise, o kadar bir alanı sınırları içinde sayabilir. İletişim, yalnız okul içinde değil, aynı anda okul dışında da yönetimin etkili olması için gerekmektedir (Başaran, 1996:63).

Okul yönetiminde iletişim, planlama, örgütlenme, koordinasyon, değerlendirmen, kontrol gibi tüm temel fonksiyonların gerçekleştirilmemesine yardım eder. Bu şekilde okulumun amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlar. İletişim olmaksızın iş görenler ne yapmalan gerektiğini bileyemezler. Diğer yandan yönetim de yeterli döntüştür alamaz. İş görenlere bilgi ve emir iletemez. İşlerin esgündümü imkansız bir halde gelir, işbirliği yapılamaz, insanlar ibtiyaç ve düşüncelerini传递mez. Bu nedenlerden dolayı örgütler, iletişim olmaksızın faaliyetlerini yürütmeyebilir.

Değişimde eğitim yöneticisinin rolü; iletişim kanallarını iyi çalışurmak, öğretmenleri, velileri ve diğer personeli değişimde ikna etmek, gerekli araç ve gereci sağlamak ve değişimde uygun ortam hazırlamak olarak ifade edilebilir. Değişim uygulamalarından etkilenen kişilere sürekli iletişim ve etkileşimde bulunan uygulayıcıların iletişim becerilerinin iyi olması son derece önemlidir. Okul yöneticisi ve öğretmenler değişim sürecinde esgündüm içerisinde çalışmalıdır. Bu; değişimin amacıyla ulaşması için gerekli bir durumdur. Okulun alt ve üst birimleri arasında destekleyici ilişkiler iş performansının gelişimine katkıda bulunabilir. Bunu

sağlamının yolu alt ve üst birimlerde açık iletişim sağlanmasıdır. Okulda yöneticiler ve öğretmenler arasında programın uygulanabilirliği için bir uzlaşma ortamı yaratılmalıdır.

Okul çocukların sosyalleşmelerini sağlama, onlara toplumua kültürünü aktarma, yetiştiirdiği kuşağın toplumun siyasal yapısına uygununu gerçekleştirmek ve liderlik yeteneklerine sahip gençleri ortaya çıkarma, nitelikli insan gücünü yetiştirmeye gibi işlevleri gerçekleştirmekle yükümlü olan özel bir konuma sahiptir. Bu hedeflere eğitim örgütleri varlıklarını sürdürmeli için çevrenin değişen beklenilerine ve gereksinimlerine uyum sağlamak ve bu çevreyle dörik bir ilişkiye sahip olmak zorundadır (Bursalioglu, 1982:55). Okullar; amaçları ve işlevleri açısından kendi yapısal özelliklerine, içinde bulunduğu çevrenin beklenilerine uygun değişim uygulamaları yapmaları ve çevre sistemlerde yapılan değişim uygulamalarına destek olmak zorundadır.

Okullarda da günümüzde yaşanan hızlı değişimin yansımalarını görmek mümkündür. Huzur ve boyutlarını her alanda duyumsadığımız değişimden, okullar üzerindeki etkilerinin önemsememesi, eiddi sorumlara yol açabilir. Çünkü değişim okullar üzerinde, daha etkili olmalan, yeni gelişmelere kendilerini uydurmalan ve yaratıcı olmaları yönünden büyük bir baskı yaratmaktadır. Bu nedenle, okullar, etkili olabilmek için çevrelerindeki değişimlere ayak uydurmak ve değişim zorundadır. Buna karşın, değişimde uyum göstermeye ve değişimyi içi bir güç olarak benimsemeyen okulları önemli sorular beklemektedir. Yaşanılan bu değişimini sağlıklı bir şekilde ve istenilen niteliklerde gerçekleştmesini sağlamak için de örgütlerdeki değişimde etkili olan unsurları tanımak ve kontrol etmek gereklidir. Bu unsurların en önemlilerinden birisi de örgütsel iletişimdir. Okullarımızda siltre gelen bu değişim çalışmalarının yönetilmesinde örgütsel iletişimin rolü ve önemi çok fazladır. Okul içerisinde etkin bilgi alışverişinin sağlanması, özendirilmesi ve insanların arası ilişkilerin okulun amaçları doğrultusunda etkin ve sağlıklı bir şekilde düzenlenmesi oldukça önemlidir. Eğer bu sağlanamazsa değişimin yönetilmesi güçleşecektir ve hatta değişim istenilen yönde, zamanda ve hızda gerçekleşmesi mümkün olmayacağıdır.

Okullarımızda gerçekleştirilemeye çalışılan değişim yönetiminin başarısında en önemli faktörlerden birisi de öğretmenlerdir. Değişimin gerçekleştirilmesinde

yine en fazla katkıyı öğretmenler sağlayacaktır. Okullarda değişim yönetimeinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişim rolüne ilişkin en önemli verileri de bize yine öğretmenler sağlayacaktır.

Aşağıda Türk Milli Eğitimi'nin değişim gerekliliği konu bütünüyle içerisinde tartışılmıştır.

Türk Eğitim Sisteminde Değişim Gerekliliği ve Mevcut Değişim Çabaları

Bu gün Türkiye Eğitim Sisteminin öntндeki sonun cumhuriyetin ilk yıllarda ortaya konulan eğitime yönelik hedefleri yenileme sorunudur. Halen okullarda uygulanan eğitimi programlarının genel çizgileri 1920 ve 1930'larda geliştirilmiştir. O günlerin mfredat ile günümüz mfredat arasındaki fark niteล niceldir (Özden, 2002:5).

Erdoгan'a (2002:3) göre, mevcut eğitim paradigmının örgütsel yapısı sanayi devriminin izlerini taşımaktadır. Okullar hâlâ sanayiye dayalı toplumların olması sonucu ortaya çıkan bilgi ve beceri ihtiyacını karşılamaktaymış gibi işlev görmektedir. Bu algılış eğitim örgütlerinin düzenlenmesinde de etkili olmaya başlamıştır. Böylece eğitimi sadecce okul olarak, okulu da fabrika türü üretim yapan bir kurum olarak algılamıştır (Şimşek, 1997:88).

Bu anlayışa göre öğrenci; edilgen, dinleyen, izin verildikçe konuşan, sürekli kontrol altında tutulan ve davranış açısından değil; cihet gücüyle ölçülen bir varlık haline gelmiştir. Öğretmenler ise kendilerince verilen program çerçevesinde bilgi aktaran, onları ölçen, belli standartların dışına çıkmayan ve sürekli denetim mekanizmasının kontrolündeki öğretmen kimliğindedir. Okul yöneticisi ise, hiyerarşik olarak okul üyelerini kontrol eden, bürokratik işleri takip eden, katı mevzuatçı, mesafeli, yemlige kapalı, değişime ditenen, her şeyi kendisinin bildigini iddia eden ve okulu tek başına yönetmeye çalışan kişi kimliğindedir (Eraslan, 2003:90). Bürokrasi Türkiye'de eğitim sisteminin omurgasıdır. Merkezi hiyerarşî tek elden tüm ilkenin eğitsel sorularını çözmeye çalıshmakta, bu durum ise bizmet kalitesinde ve hızında aksamlara neden olmaktadır. Ekonomik talepler ve toplumsal gereksinimler eğitim sisteminin değişmesi, gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Türk Eğitim Sisteminde değişim genellikle tepeden başlatılan bir süreç olagelmiştir. Eğitimde değişim ihtiyaci, merkezi birimlerin ösнoda tabanda da

hisseyedilebilir ve başlatılabiliridir. Ancak, eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısı değişimi bunu mümkün kılmasaktadır. Bu nedenle eğitim sisteminin işleyişini, merkeziyetçilikten tabana açıp, halkın ve kurumları, gerektiği zaman değişimini kendilerinin gerçekleştirebileceği konusunda bir güvencə kavuşturmak gerekir. Kısacası eğitimde değişim topluma mal edilmeli ve halkın eğitim girişimine katkıda oranı yükseltilmelidir.

Türkiye'de ortaya konulan değişim hamleleri değerlendirdiğinde; devlet yönetimi'ne gelen iktidarların çoğunuun eğitim sisteminde tümende ya da spesifik değişimler yapmayı çalığığı görülmüştür. Değişim girişimlerinin bu denli çok olmasına rağmen değişimin nasıl gerçekleşmesi gerektiği konusunda bir arayışın olmadığını görüyoruz. Yani değişimin bir süreç olarak nasıl gerçekleştirileceğini konusunda bir kurumsallaşma olmamıştır.

Türk eğitim sisteminde gerçekleştirilmeye çalışılan değişim girişimleri çok gerilere kadar gider. Özellikle Cumhuriyet tarihi boyunca bir çok alanda değişiklikler yapılmaya çalışılmıştır. Yeni okul türleri açılmış, okuma yazma seferberlikleri yapılmıştır. İlginçtir, değişikliklerin bir kısmı açma ve kapatma şeklinde olmuştur. Kurumlar belli bir seyr içindedir hayatıni sürdürmemiştir. Bu yüzden de ki kökü çok eskilere dayanan kurumlar yoktur, kaybolan kurumlar vardır. Bir yazar Türk eğitim sistemini müzeye benzetmektedir. Köy Enstitüleri, Köy Öğretmen Okulları, Eğitim Enstitüleri, Eğitim Yüksek Okulları, Yüksek Öğretmen Okulları bir zamanlar var olduğu halde şimdü tarih olmuş kurumlardır.

Erdoğan (2002:90) değişimde bizim eğitim sisteminde çok iyi yönetilemediğini söylemektedir. Bu gerçeği, zorunlu eğitimin sekiz yıla çarpanmasında, öğretmen yetiştirmede tezsiz yüksek lisans programlarının geliştirilmesi ve uygulanması, Üniversiteye giriş sınavlarındaki düzenlemeler, ders geçme ve kredili sistem ve diğer projelerin yürütülmesinde görmek mümkündür. Bu değişim girişimlerinin hepsinde değişim yönetimi ile ilgili ilke ve yaklaşımının çoğumun izlenmediği görültür. Örneğin; yukarıda adı geçen değişim projelerinin hepsinde kapsamlı bir değerlendirme çalışmaması yapılmamıştır.

Son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı bir dizi değişim bareketine başlamıştır. 1996 yılında eğitim fakültelerinde yeniden yapılanması gidilmiş ve buna göre Okulöncesi ve İlköğretim Öğretmenlerinin lisans düzeyinde, Ortaöğretim

Öğretmenlerinin ise bazı branşlarda 4 yıllık lisans ve Fen, matematik ve sosyal alan öğretmenlerinin ise tezsiz yüksek lisans (3,5+1,5 yıl veya 4+1,5 yıl) eğitimi ile yetiştirilmesi esası getirilmiştir.

1999 yılında yerel düzeyde katılım sağlamak üzere; okulda "Öğrenci Kurulu", "Okul Zümre Başkanları Kurulu" ile Eğitim bölgesinde "Eğitim Bölgesi Danışma Kurulu", "Eğitim Bölgesi Müdürler Kurulu" ve "Eğitim Bölgesi Zümre Başkanları Kurulu" oluşturularak ve eğitimde yerellesme ve katılımcılık anlayışına dayalı olarak eğitim yerel düzeyde problemlerinin çözümü hedeflenmiştir. Buna göre; Birbirlerini tamamlamaları ve uygun büyüklükte bir bütün oluşturmalari, eğitim personeli ve fiziki kapasiteyi, ders araç gereçini ortak, etkili ve verimli kullanmalan. Okulun iç ve dış öğrencileri ile yerel yöneticilerin, özel sektör ve gönüllü kuruluş temsilcilerinin eğitimde karar alma süreçlerince belli oranlarda katkı ve konularını gerçekleştirmeleri ve etkileşim ve paylaşımı en üst seviyeye ulaştırmaları, hedeflenmiştir (MEB Tebliğler Dergisi, 1999 Sayısı: 2506).

Şimdilerde Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Felsefesini okullarda uygulamaya çalışmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın 20.10.1999 tarih ve 4244 sayılı Makam Onayı ile yürürlüğe giren "Müfredat Laboratuvar Okulu Uygulamalarının Yaygınlaştırılmasına İlişkin Yönerge", 19.10.1999 tarih ve 401 sayılı Makam Onayı ile yürürlüğe giren "Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi", Şubat 2002 tarih ve 2533 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayımlanan "MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi" ile Müfredat Laboratuvar Okullarının bütün ülke geneline yaygınlaştırma çalışmalarına başlamış ve bütün ilk ve orta dereceli okulları içерisinde ajan Okul Gelişimi Modelini uygulamaya koymustur (www.meb.gov.tr. Ocak:2005). Böylelikle bütün eğitim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi anlayışına dayalı olarak bir değişim, gelişim ve yenileşme çabası başlatılmıştır.

Diğer yandan Milli Eğitim Bakanlığı, 2005-2006 Eğitim-Öğretim Yılında İlköğretim okullarında müfredat değişikliğine gitme hazırlıkları yapmakta ve bunun için ön uygulama çalışmaları, Türkiye genelinde 9 ilde 120 pilot okulda uygulanmaktadır. Bu değişikliğin temelinde "çoklu zeka" uygulamaları yatkınlıdır. Buna göre; "eğitim sistemimizin fibri alt yapısını oluştururan tek dize manzıık yerine çoklu sebep ve çoklu sonuçlara dayalı bir anlayışın oluşması yönünde

yoğunlaşmaktadır. Bu çerçevede, öğretim programlarımızın dayandığı teorik alt yapının katı davranışçı bir anlayıştan, yapılandırmacı bir anlayışı da içeren bir dönüşüm içine girmesi ve bu dönüşümü gerçekleştirmesi tuzurlamakadır" denmektedir. Yeni programın dayandığı temel referans nokaları ise şu şekilde ifade edilmiştir (www.meb.gov.tr, Ocak:2005).

1. Ülkemizin tarihsel, kültürel, sosyal, ahlaki binicimini ve kalitumunu motivasyon kaynağı olarak görür ve Atatürk'ün kurduğu "Türkiye Cumhuriyeti"nin gelişerek devamlılığı ilkesini birinci referans noktası olarak ele alır.
2. Dünyada yaşanan tüm değişimleri ve gelişmeleri ikinci referans noktası olarak alır. Son yıllarda uzak doğu, Kuzey Amerika ve Avrupa Birliği ülkelerinde peş peşe gerçekleştirilen program yenileme çalışmaları bu anlamda önem taşır. Bu çalışmaların çıkış noktası, sanayi toplumu için uygun olan eğitim modellerinin bilgi toplumunun rekabetçi yapısına kaldırılamaması olarak değerlendirilir.
3. Türkiye, Avrupa Birliği'ne üye olmayı hedefleyen, bunu bir devlet politikası olarak ele alan, bu konuda gerekli kanunları çıkarıp ve adımları atan bir ülke olarak tüm çalışmalarını ve çabasını bu doğrultuda yönlendirmiştir. Bu nedenle üçüncü referans noktası olarak, Avrupa Birliği normlarını, hedeflerini ve eğitim anlayışını kabul eder.
4. Ülkemizin mevcut eğitim özelliklerinin belirlenmesini, başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesini ve ortaya çıkan sonuçları dördüncü referans olarak kabul eder.

Ancak bu felsefelerin de ne olduğu, bu anlayışa geçiş için zorlayıcı etkilerin ne olduğu, bu sürecin nasıl gerçekleşeceğini gibi bir çok sorunun yeterince cevaplanmadığı açıklar.

Erdogan'a (2002:96) göre milli eğitimimizdeki değişim girişimlerinde sıkça gözlenen bir durum da herhangi bir alanda yapılacak değişimin dar bir çevrede gündeme gelmesi ve kamuoyuna çok fazla açıklama yapmadan bir "oldu bitti" şeklinde açıklanması ve başlanmasıdır. Bir çok değişim girişiminden bu nedenle eğitimciler ve halk bir "duyunu" olarak haberdar olmaktadır. Bu şekilde eğitim ve öğretimin asıl yürütüicileri ve muhatapları olan okul yöneticileri, öğretmenler,

Öğrenciler ve veliler de kendilerine, yaptıkları için devamlılığına "yap boz" endişesi ile güvenmemekte, dahil olmasın gereken kararlarıya katılım konusunda duyarlılaşmaktadır.

Okullar ditzeyinde de değişim bazen gelişigizel ele alınmakta ve gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Etrafta duyulan her değişiklik bizde de olsun yaklaşımıyla aceleci bir tavır ile uyarlamaya çalışılmaktadır. Bu türden yaklaşımın kurumun kültürünü y普ratabilecek ve ilerde gerekli olacak değişim girişimlerinin dikkate alınmamasına yol açabilecektir.

Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilemesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları nasıldır?

Alt Problemler

Bu araştırmanın temel amacına dayalı olarak şu alt problemler üzerinde durulacaktır:

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, değişim yönetiminin gerçekleştirilemesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin görüşleri nelerdir?
2. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, değişim yönetiminin gerçekleştirilemesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları;
 - a) Cinsiyete göre,
 - b) Mezuniyet durumuna göre,
 - c) Kıdemle göre,
 - d) Branşa göre farklılık göstermektedir?

Araştırmanın Amacı

Hicbir toplum barektsiz kalamaz. Her toplumda sürekli bir dinamizm ve değişim görlüür. Toplumsal davranışlar, yapılar, sistemler ve kurallar sürekli bir değişim içerişindedir (Tezoan, 1997:187). Okullarda da günümüzde yaşanan bu hızlı değişimin yansımalarını görmek mümkündür. Hızını ve boyutlarını her alanda duyumsadığımız değişimnin, okullar üzerindeki etkilerinin önemsenmemesi, ciddi sorunlara yol açabilir. Çünkü, değişim; okullar üzerinde, daha etkili olmalıdır.

yeni gelişmelere kendilerini uydurmalan ve yaratıcı olmaları yoluyla büyük bir baskı yaratmaktadır. Bu nedenle, okullar, etkili olabilmek için, çevrelerindeki değişimlere ayak uydurmak ve değişimek zorundadır. Buna karşın, değişimeye uyum göstermeye ve değişimyi itici bir güç olarak benimsenmeyen okulların önemli sorunları beklemektedir (Güneş, 1996:114).

Değişim yönetimi, değişimini yönten okul yöneticileri ile yeni stratejileri uygulamaları beklenen öğretmenler ve diğer bütim paydaşlar arasındaki iletişimini değişimin gerçekleşebileceğii örgüt bağlamını ve her türlü dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmektedir ve iletişim tüm değişim ortamlarında hayatı öncen taşıır (Tüzel, 1999:64). Bu durumda etkin bir örgütsel iletişim sistemi kurulmadığı takdirde değişimin yönetilmesi ve başarılıması gerçekleştirilemeyecektir ya da olması gerekkenden çok daha uzun bir zaman alabilir.

Değişim yönetiminde örgütsel iletişim hayatı bir öne me sahiptir. Bu durumda örgütsel iletişim etkin ve amacına uygun olarak kullanılmas ise değişimin gerçekleştirmecisi ya da gerçekleştmesi planlanan zamanдан daha uzun bir zaman alması muhtemeldir. Bu çalışmada İlköğretim okullarında mevcut değişim çabalarında örgütsel iletişimin rolünün ne düzeyde olduğu, elde edilecek öğretmen görüşlerine dayalı olarak ortaya konulması amaçlanmıştır. Buna bağlı olarak öncelikle, İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişim yönetiminin gerçekleştirilemesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algılarının ortaya konulması ve ikinci aşamada ise bu algıların öğretmenlerin cinsiyetine, öğrenim durumuna, hizmet ylarına ve branşına, göre anamli farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaın Önemi

Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi ve örgütsel iletişim önemli konular olmasından rağmen bu konular üzerinde yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Özellikle de değişim yönetiminin uygulanması sürecinde, örgütsel iletişimin rolü ve önemi konusunda herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Bu açıdan araştırma bir ilk olması ve bir eksikliği gidermesi bakımından önemlidir.

Okullar, çevrelerinde meydana gelen bazı değişimlere uygun bareket edebilme ve bu sorunlarla baş coçabilme uğraşısı içinc girmişlerdir. Milli Eğitim

Bakanlığı ve hâna paralel olarak okullarımız değişimle endeksli strateji ve teknik geliştirmenin bilincine varmış ve bu doğrultuda çalışmalar yapmaya ve birimler oluşturmaya başlamışlardır. Bu aşamada yapacağımız araştırmalar; öğretmenlerin ve yöneticilerin değişim, değişim yönetimi ve örgütsel iletişim konularında yapacakları çalışmaları ve ayrıca değişim yönetimi ve örgütsel iletişim alanında yapılacak diğer araştırmalar için de yol gösterici olacaktır.

Araştırma ile eğitim örgütlerinde örgütsel iletişim biçimleri ve becerilerinin ne ölçüde dikkate alınp uygulandığının saptanması ile okullardaki değişim yönetimi ve örgütsel davranışın yönetiminde önceliği bir alt yapı oluşturacağı beklenmektedir.

Araştırma sonuçlarının Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılacak değişim çalışmalarına katkı sağlanması temennisi büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmanın eğitim yöneticilerinin gerçek hizmet öncesi gerekse hizmet içinde yediştirilmesinde, eğitim programlarının hazırlanmasında yöneticilerin seçilmesi ve stanma politikalarının oluşturulmasında ilgiliere yardım edebileceği düşünülmektedir.

Sayıtlar

Bu araştırmanın aşağıdaki sayıtlardan harkek edilecektir;

1. Örneklem grubuna giren İlköğretim okulu öğretmenlerinin değişim, değişim yönetimi ve örgütsel iletişim ile ilgili kavramları bildikleri varsayılmaktadır.
2. Literatür tarına suretiyle elde edilen bilgilerin doğruluğu kabul edilmiştir.
3. İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimini gerçekleştirmede örgütsel iletişimini etkin olarak kullanıp kullanmadıkları öğretmenlerin anket sorularına verecekleri cevaplarla ölçülebileceği kabul edilmiştir.

Sınırlıklar

1. Araştırma, Ankara ili merkez ilçelerinden seçilen okullarda, 2003-2004 eğitim-öğretim yılında çalışan resmi İlköğretim okulu öğretmenleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, hazırlanan Ölçek ile sınırlıdır.
3. Araştırma, kullanılan istatistiksel verilerle sınırlıdır.

Tanımlar

Yönetim: Yönetim başta insan olmak üzere, tüm örgütsel kaynakların, örgütsel amaçlar doğrultusunda iş birliği ve uyum içerisinde çalıştırılma becerisidir (Eren, 1993: 4). Buna göre yönetim, başkaların vasıtasyyla amaçlara ulaşma veya başkalarına iş göredenme becerisidir (Drucker, 1994: 232).

Örgüt: Bireylerin amaçlara ulaşmak için etkileşimde bulunduğuları yapısal bir süreçtir (Hicks, 1977:32, Akt: Buluç, 1996:41)

Değişim: Değişim; "*Planlı ya da plansız bir biçimde sistemin bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir*" (Ülgen, 1990:167).

Örgütsel Değişim: Örgütsel değişim, bir örgütte, mevcut örgütsel yapının teknolojinin, üretim süreçlerinin, işgören davranışlarının ve bunları etkileyen koşulların planlı ya da plansız bir biçimde değişikliğe uğratılmasıdır (Tokat, 1998:24).

Değişim Yönetimi: İşgörenlerin işbirliğini katılımını ve koordinasyonunu sağlayarak, örgütsel amaçlar doğrultusunda arzulanan değişimini gerçekleştirmek için uygulanan sistematik faaliyetleri içeren dinamik bir süreçtir (Hamel, Prahalad, 1996:19).

İletişim: İletişim kosaca, bilgi üretme, aktarma ve anlaşılmadırma süreci olarak tanımlanabilir (Dökmen, 1999:19).

Örgütsel İletişim: Örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde gerçekleşen iletişim biçimidir (Türkmen, 1992:9).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Günümüz çalışma dünyası hız, dengesızlık ve belirsizliklerle tanınanın bir global düzensizlik içinde yol almayı çalışan örgütlerle doludur. Yüzylillardır mevcut olan düzenli ve sürekli gelişmeye ortamı; yerini çalkantılara, öngörmeyen krizlere, geçici eğilimlere ve karmaşık belirsizliklere bırakmaktadır. Hızlı değişim geçmişi deneyimlerden elde edilen sonuçlara göre, geleceği tahmin etme rahatlığını ortadan kaldırılmaktadır. (Düren, 1999:221). Bu nedenle olumlu ve olumsuz sonuçlarıyla değişim; örgütlerin yaşama ve gelişme güçleri, veritilik, hayatı, rekabet edebilme ve karlılığı bakımından oldukça büyük önem taşımaktadır. Nitekim, yönetim ve örgüt ile ilgili görüşlerin ortak noktalarından biri de değişimle uyum kabiliyetinin etkinliğin temel şartlarından biri olduğunu savundur. Bu nedenle değişimle uyum politikalarının belirlenmesi, yani değişim yönetimi örgüt yöneticilerinin görevlerinin başında gelmekteadır.

Günümüzde gerek profesyonellerin, gerekse yönetim bilimcilerin üzerinde en fazla durdukları konunun değişimin yönetimi olduğunu söylemek yanlış olmayacağındır. Çünkü kuruluşun performansını olumlu yönde geliştiren, büyük ölçüde değişimdir. Değişim yönetimi kavramının ortaya çıkış nedenlerinden en önemli, ekonomi ve ticaretteki turbülanslı ortamın örgütlerle hem bir tehdit hem de bir fırsat ortamı yaratmasıdır (Kavrakoğlu, 1998:9). Bu ortam nedeniyle kimi örgütler krize girerken, kimi de bütünleme ve gelişme imkanına kavuşmuştur.

Hussey’c (1998:12) göre iyi yönetilen bir değişimde bu tür olumsuzlıkların derecesi az, kötü idare edilende ise yüksek olacaktır, iyi bir yöneticinin görevi, değişimin çalışanlara yansıyabilecek olumsuzlukları aşağı oranda tutmaktır. Bu tabii ki insanların hayatlarını etkileyebilecek gerekli işlerin yapılmasından kayıtmak değil, sadece yetersiz yönetimle işleri daha da güçlendirmemektir.

1.1. Değişim Yönetiminin Amacı

ÖrgütSEL değişimin; en belirgin amacı değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlayacak, örgütün etkinlik ve verimliliğini artıracak, üyelerin en yüksek

doyum düzeyinde iletişimcilerini sağlayacak gelişmelerin olanağı verecek örgütsel bir yapı kurmaktadır. Ancak örgütsel değişim kavramı alındığında bu amaçların sınırlarının özenle belirlenmesi gerektir (Çakmak, 1999:14). Değişim yönetiminin anahtarları aşağıda sistematik olarak açıklanmıştır:

1.1.1. Kendi Varlığını Sürdürmek

Örgütler açık sistemlerdir. Hayatta kalabilmek için dışarıdan enerji almak zorundadırlar. Örgütsel hayatı son bulma eğilimini ifade eden entropiye ugramamaların için çevreden gerektiği biçimde beslenmeleri ve çevreye ayak uydurmalan şarttır (Genç, 1999:144). Özellikle eğitim örgütleri çevresinden beslenen ve yine çevresine ırılık veren bir özellik taşımaktadır. Bunun için özellikle eğitim örgütlerinin değişim ve yeniliklere açık olmamı gereklidir. Değişime açık olmayan bir örgütin hayatı entropi ile son bulacaktır.

1.1.2. Büyütmek ve Gelişmek

Büyüme denildiğinde ilk anlaşılan şay genellikle hacim olarak genişlemektir. Bu gerekli koşuldur, ancak yeterli değildir; nitelik bakımından da gelişmekte sağlanmalıdır. Bu da kaynakların miktarının yeterli olması kadar kaliteli olması gerektiğini de gösterir (Özkan, 1999:140).

Başarılı bir değişim sonucunda örgütün verimliliği ve etkinliğinde artış sağlanacak, sağlanan bu artışla birlikte örgüt büyütürek, gelişme gösterecektir. Örgütün büyümesi ve gelişmesi demek, aynı zamanda bireylerin de büyümesi ve gelişmesi demektir. Değişim sonucu sağlanan fayda, aynı düzeyde alt kademelevels yansıyacaktır. Zaten bireyin gelişmesi, örgütün gelişmesi anlamına gelmektedir. Önemli olan, bu gelişme ve büyümeyenin ancak değişimle gerçekleşebileceğiniin örgüt genelinde anlatılmasıdır.

1.1.3. Örgütsel Etkinliği Artırmak

Değişimin en önemli amacı etkinliği artırmaktır. Etkinlik; "Doğu işin doğru olarak yapılması" olarak tanımlanabilir (Akdemir, 1996:87). Örgütsel etkinlik ise örgütSEL amaçlara ulaşma, onları elde etme derecesidir. Örgütte yer alan işçilerin işin gereklilere göre iş yapması örgütSEL etkinliği artırır. İşin gerekleri ile işi

yapamın nitelikleri arasında açık olmasına başladığı zaman etkinliğin azalduğu ve değişime gereksinimin arttığı anlamına gelmektedir (Tokat, 1998:25). Etkinliği artırmak, yapılacak işin gereklisi ile iyi yapamın niteliklerini bütünlüğümüzle mümkün kılmaktır.

1.1.4. ÖrgütSEL Verimliliği Artırmak

Verimlilik, genel olarak, "üretim miktarının, o üretim miktarını üretmek için kullanılan üretim etmenlerine oranı" olarak tanımlanabilir. Verimlilik örgütler için hem içsel, hem dışsal öneme sahip bir stratejik ölçütür. Örgütler; teknoloji, insan ve finansal kaynaklarını ussal kullanırlarsa ekonomik davranışmanın sağlayacağı olanaklardan yararlanmış olacaklardır (Çakmak, 1999: 14). Bu durum örgütlerde verimliliği yükselticeğinden rekabet gücünü de yükselticektir. Bu da örgütSEL değişimini sağlayarak verimliliği artırmada etken olacaktır.

1.1.5. Yenilik Sağlamak

Yenilik bilinen ve denenmiş olanın yerine göreceli olarak daha yeni ve denenmemiş olanın geçicilmesidir. Yenilik, genel olarak "*bir insanın, bir grubun, bir örgütün, bir endüstrinin ya da bir toplumun sahip olduğu bazı değerleri yeniden yaratma süreci*" biçiminde tanımlanmıştır (Özkara, 1999:144). Sabip olunan değerler gereksinmeleri karşılamak ve başarılı olmak için yeterli ve etkili değilse bu durumda daha etkili ve yeterli olduğu düşünülen değerlerin araştırılması ya da daha önceki gelişürilmişse yenimsenmesi gerektir.

Yenilik sağlama sorunu, gelişen teknolojiyle birlikte örgütlerin gün geçtikçe büyülüp karmaşıklaması ve toplumlarla hızlı bir değişimini yaşaması nedeni ile günümüzde daha büyük önem kazanmıştır. Tokat (1998:26), çağdaş örgütlerin dünya daki gelişmelere karşı duyarlı olmaları gerektiğini, onları yorumlayarak kendilerini sürekli yenileme arayışı içinde bulunmalarını ve bu arayışı sürdürmek zorunda olduklarını belirtmiştir. Sürekli yenilenen teknoloji karşısında örgütler bu yenilikleri ve değişimleri takip etmek durumundadırlar. Böylece örgütler değişen teknolojileri kullanarak örgüt içinde yeniliği ve değişimini sağlamış olacaklardır.

1.1.6. Değişim Yönetiminin Özel Amaçları

Çeşitli örgütsel değişimler gözlemlendikten sonra değişimin bir çok amacının olduğu göze çarpar. Bu amaçlar açık, yazılı olabilir veya dolaylı olarak yönetimin eylemleri ile ilade edilebilirler. Örgütsel değişiklikler sıkılıkla bu amaçlardan birine veya birden fazlasına ya da bazen hepsine yönelikir. Değişimin özel amaçları da vardır. Bu özel amaçlar aşağıda sıralanmıştır (Eren, 1985:138, Tokat, 1998: 27).

- Geleceğe hazır olmak.
- Örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği sağlamak.
- Sorunlara ve tartışmalara çözüm getirmek.
- İletişimi geliştirmek.
- Resmi yürütme otoritesi yerine, uzmanlaşmaya, boceri ve yeterliliğe dayanan otorite sağlamak.
- Sinerji etkisi yaratmak.
- Bütünlüeyi gerçekleştirmek.
- Koordinasyonu güçlendirmek.
- Üst yönetim kademelarının üzerindeki yükü azaltmak.
- Örgütün mali gücünü artırmak ve likiditesini yükseltmek.
- Uzun dönemli programları gerçekleştirmek.
- Ürün çeşitlendirmek.
- Yeniden yapılmayı sağlamak.

1.2. Değişim Yönetiminin Aşamaları

Başarılı örgütsel değişim uygulamalarından alınacak en genel ders, değişim silreci'nin, toplum olarak oldukça wzın bir süre gerektiren çeşitli evrelerden geçmesidir. Basamakları atlamak yalnızca hız yanılışası yaratır ve asla tammin edici bir sonuç doğurmaz. Çok genel bir ikinci ders, evrelerden herhangi birinde yapılan tehlükeli yanlışların yıkıcı etkileri olabileceği, hızı yavaşlatılacağı ve güçlükle edinilmiş kazanımları yok edebileceğidir (Kotter, 1995:60).

Dönüşümler çoğunlukla kendisi iyi bir lider olan ve bütünlük bir değişiklik gereksinimi bulunduğuunu görmen yemci birisi örgütün başına geçtiğinde başlar. En iyi başlangıç böyle olur. Eğer değişimde hedef, örgütün bütünlüğüse, anıltar genel

müldür. Eğer değişimde bir bölümde gerek duyuluyorsa o bölümün müdürü anahtardır. Bu kişiler; yeni liderler, büyük liderler ya da değişim şampiyonları değilse, birinci evre son derece güç olabilir.

Kotter (1995: 60-75) değişim yönetiminin aşamaları aşağıdaki şekilde sekiz adımda sistematize etmiştir.

1.2.1. Bir İvedilik Duygusu Oluşturmak

En başarılı değişim çabaları, bazı birey ya da grupların, bir örgütün rekabet durumu, piyasa konumu, teknolojik yaklaşımı ve finansal performansı üzerine dikkatle eğilmeye başladığında ortaya çıkmaktadır. Bu birey ya da gruplar, önemli bir patentin süresi dolduğunda söz konusu olabilecek gcir düşüşü, lokomotif bir işin kar marjundaki beş yıllık düşme eğilimi ya da kimseini aldatıyor görülmemişti beşinci olan yeni bir piyasa üzerinde odaklılanırlar. Sonra da bu enformasyonu özellikle krizlerle, potansiyel krizlerle, ya da zamanlaması son derece uygun büyük fırsatlarla bağlantılıdırarak, geniş ve çarpıcı bir biçimde yaymanın yollarını bulurlar. Bu ilk adım zorunludur, çünkü bir değişim programını başlatmak, çok sayıda bireyin güçlü işbirliğini gerektirir.

1.2.2. Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonu Biçimlendirmek

Rehber koalisyon, otor yetime dabit olmayan oyeler içerdığı için temel gereği normal hiyerarşinin dışında çalışır. Bu, güç olabilir, ama gereklidir. Zaten var olan hiyerarşi çok iyi işlseydi bütün bir dönüşüm gereklidir. Oysa var olan sistemi çalışmada için, yenilik genellikle resmi sınırların, beklenmelerin ve protokollerin dışında kalan çabaları gerektirir.

Yönetim kademelelerinde yoğun bir ivedilik duygusunun varlığı, bir rehberlik koalisyonu oluşturmak konusunda son derece yardımcı olur. Ama genellikle bundan fazlası gereklidir. Birisinin bu kişileri bir araya getirmesi, örgütün sorunları ve fırsatları konusunda ortak bir değerlendirmeyi yapmalarına yardımcı olması, asgari düzeyde bir güven ve iletişim ortamı yaratması gereklidir. Değişimden etkilenen tüm tarafların her türlü yaklaşımından her kademeye ulaşılmalıdır. Uygulayıcı ve karar vericilerin etkili mesaj alış verisi sağlanmalıdır. Tüm iletişim araçları kullanılmalıdır (Özdemir, 2000:136).

1.2.3. Bir Vizyon Yaratmak

Rehberlik koalisyonu, iletilmesi gørecc kolay olan paydaşlara çekici gelen bir gelecek görüntüyü oluşturur. Vizyon, beş yıllık planlarda tipik olarak bulunan sayılarından her zaman daha ileridedir. Vizyon, bir örgütün hizmete geçmesi gereken yönü açıklamaya yardımcı olan şeyler söyle.

1.2.4. Vizyonu Üretmek

Başarılı dönüşüm çabalarında, üst düzey yöneticiler vizyonu aktarmak için var olan bütün iletişim kanallarını kullanırlar. Okunmayan, sıkıcı şirket yazışmalarını vizyon hakkında canlı makalelere dönüştürürler. Törensol ve baktırıcı üç aylık yönetim toplantılarını beyecaan verici dönüşüm tartışmaları haline getirirler. İletişim hem sözle hem de eylemlerle sağlanır ve eylemler çoğunlukla et güclü biçimdir. Hiç bir şey değişime, önemli bireylerin kendi sözleriyle çelişen davranışlarından daha çok zarar vermec.

1.2.5. Diğerlerine Vizyonu Göre Hareket Etme Yetkisi Vermek

Bir dönüşümün ilk sırasında, hiçbir kuruluş bütin engellerden kurtulacak hız, glice ya da zamana sahip olamaz. Fakat bütyük engeller durdurulmalı ve kaldırılmalıdır. Eğer engelleyici, bir kişiyse, bu kişiye adil ve yeni vizyonla tutarlı bir biçimde davranmak önemlidir.

1.2.6. Kısa Vadeli Kazanımları Planlamak ve Oluşturmak

Gerçek dönüşümler zaman alır ve erişildiğinde kutlanacak kısa vadeli amaçlar yoksa, yenilenme çabası hız kaybeder. Çoğu insan en az bir yürüyüşe çıkmadan önce, gezinin beklenen sonuçları doğuracağını gösteren kanıtları 12 ya da 24 ay içinde görmek isteyecektir. Kısa vadeli kazanımlar yoksa, çok fazla sayıda insan vazgeçecektir ya da değişime ditenenler arasına katılacaktır. Bu bağlamda planlı değişmenin amacı ekonomik ve örgütsel ihtiyaçları karşılamak olmalıdır. Onlara kısa dönemli kazanımlarda sunulmalıdır. İnsanlar büyük değişikliklerin uzun zaman alacağından eminse, ivedilik düzeyi düşebilir. Kısa vadeli kazanımlara katılır, ivedilik düzeyini yükseltic tutmaya yardımcı olur ve vizyonları aydınlatan ya da yenileyen ayrıntılı analitik düşünmeyi zorlar.



Şekil 1: Değişim Yönetiminin Aşamaları

(Kaynak: Kotter, JOHN P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, March- April)

1.2.7. İyileştirmeleri Peklitmek ve Daha Fazla Değişim Yaratmak

Başarılı çabalardan liderleri, zafer ilan etmek yerine, kısa dönemli kazanımların getirdiği saygınlığı çok daha büyük sorunları çözmek için kullanır. Dönüşüm vizyonuya uyuşmayan ve daha önce karşıya kalınmamış sistem ve yapıların

peşine düşerler. Kimin terfi ettirildiğine, kimin işe alındığına ve insanların nasıl geliştirildiğine çok dikkat ederler. Öncükilerden çok daha geniş çaplı değişim yönetimini projelerine girerler. Yenilemeye çabalarının aylar değil, yıllar aldığına anılarlar.

1.2.8. Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak

Son tahilinde değişim, "Bizim işleri halletme tarzınız budur." denilecek hale geldiği, şirketin kan dolaşımına olduğu zaman yerleşmiş demektir. Yeni davranışları, toplumsal normlarda ve ortak değerlerde kök salmamışsa, değişim yönündeki baskı kaldırılır kaldırılmaz değer kaybına uğrarlar. Değişimi örgüt kültüründe kurumsallaştırmak açısından özellikle iki etken önemlidir: ilk etken: insanlara yeni yaklaşım, tavır ve davranışların perfinans etüdüne nasıl yardımcı olduğunu göstermek şeklindeki bilinçli girişimdir. İnsanlar, bağlantıları kendi başlarına kurmak zorunda bırakılırsa, bazen hiç uygun olmayan bağlantılar kurarlar. İkinci etken, üst yönetimini devralacak kişiğin gerçekten yeni yaklaşımın temsilcisi olmasını sağlamak için yeterince zaman harcamaktır. Eğer terfi koşulları değişmezse, yenilenme pek uzun sürmez. Kötü bir adayı örgütün başına geçirme kararı, on yıllık yoğun bir çalışmaya zarar verebilir.

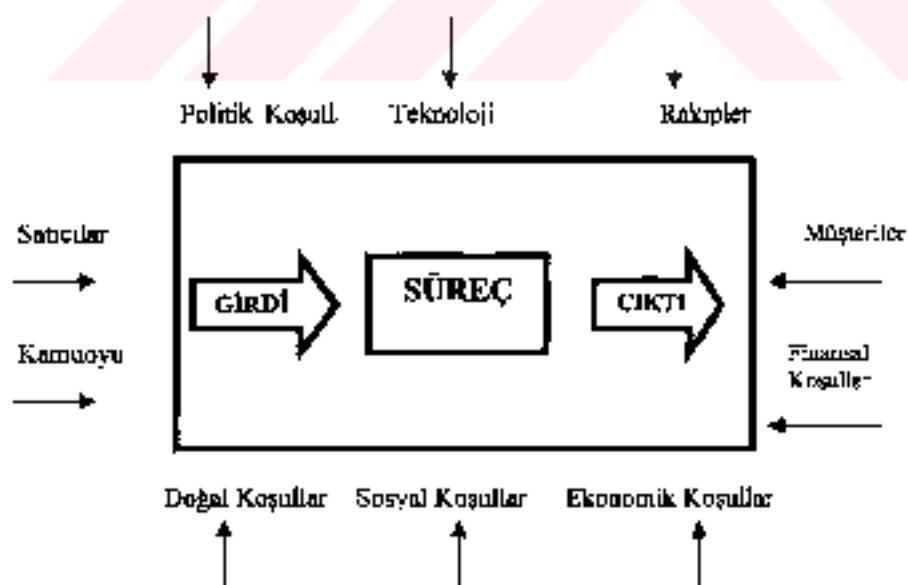
2. ORGÜTSEL DEĞİŞİMİ GEREKLİ KILAN FAKTORLER

Örgütlerin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlaması örgütsel değişim kapasitelerini geliştirebilmelerine bağlıdır. Her örgüt dış çevresinde aldığı çeşitli girdileri üretim süreci içerisinde değiştirmiştir ve elde ettiği çıktıyı yine dış çevresine verir. Girdi-süreç-çıktı şeklindeki bu akış ne kadar dilsizli ve sürekli ise ve ne kadar büyükse örgütler o derece başarılı olacaktır. Örgütlerin çevresel sistemlerde meydana gelen değişimlere uyum sağlaması, örgüt yaşamı açısından oldukça önemlidir. Çevre koşullarında meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek örgütün devamlılığını sağlanması için koşuludur. Bu nedenle örgütsel değişim çabası çevre koşullarına uygun stratejilerin yapılması, yürütülmesi ve uygulanması ile ilgilidir. ÖrgütSEL değişimini gerekli kılan koşulları; iç çevre koşulları, dış çevre koşulları ve diğer koşullar olmak üzere üç bölümde incelemek mümkündür.

2.1. Dış Çevre Koşulları

Her örgüti dış çevresinden aldığı çeşitli girdileri, üretim süreci içinde değiştirir ve örtüğü yine dış çevresine verir. Girdi- süreç- çıktı bisyonundeki bu akış ne kadar sürekli ve düzenli ise ve ne kadar büyükse tıpkı o kadar başarılı olacaktır. Örgütü etkileyen çeşitli dış çevre koşulları bu akış üzerinde etkili olacaktır. Örgütün kontrolü dışındaki bu dış çevre unsurlarının bazları stratejik yönetim teminleri içinde ifade edilirken, örgüt için yeni fırsatlar oluşturacak yönde değişirken bazları da tehlike oluşturacak yönde deşecektir. Dolayısı ile örgütlerin bu fırsat ve tehlikeleri tahrif ederek, fırsatlarından yararlanacak tehlikelerden korunacak tarzda örgüt yapalarını değiştirmeleri gerekecektir. Aksi halde çevresi ile uyum içerisinde olmayan bir örgütte girdi- süreç- çıktı akışı olumsuz olarak etkilencektir (Koçel, 1998:481).

Çevredeki değişme ve gelişmeler, özellikle eğitim örgütleri için bir takım fırsat ve imkanlar sunduğu gibi, tehlike ve güçlüklerin kaynağı da olabilmektedir. Dolayısı ile okul yöneticilerinin hem dış çevrede ne olup bittiğini takip etmeleri, hem de gelecekte neler olacağını tahrif etmeleri hayatı hizmet etmektedir. Bunun için dış çevrenin sürekli olarak ve sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.



Şekil 2: Örgütlerde Girdi- Sürec- Çıktı Akışını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri
(Kaynak: KOÇEL, Tamer. (1998). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Gelişirme Organizasyon, Davranış*. Beta Yayın. İstanbul. s:481)

Şekil 2 üzerinde de görüldüğü gibi örgüt faaliyetlerini etkileyen dış çevre öğelerindeki her değişme, örgüt için bir değişme nedeni olarak ortaya çıkar. Bu dış çevre koşulları aynı zamanda değişimini zorlayan kuşkusuz rolü oynamaktadır.

2.1.1. Doğal Çevre Değişimi

Doğal çevre koşullarındaki değişim, kendisini dolaylı ya da dolayız olarak hissettiştirilir. Doğal çevre koşullarının üç önemli unsuru olan toprak, su ve iklimle ilgili olan değişimler, özellikle tarım ve tarımsal tırları ham madde olarak kullanan örgütler için doğrudan etkide bulunur. İklimin kurak olması, susuzluk şeklindeki olumsuz doğal etkiler sonucunda üretimde düşüş ve kalitesizlik oluşturacağı için örgütlerin verimliliği ve karlılığı etkilenecektir. Uzun vadede örgütlerin değişimini zorunlu olacaktır (Tosun, 1992:117).

Özellikle hızlı nüfus artışı, doğanın acımasızca tahrip edilmesi, daha da ötesinde kırletilip yok edilmesi örgütleri etkilemiş, doğal kaynaklardaki yetersizlikler örgütleri yapay kaynakların artmasına ve keşfedilmesine yönelmiştir. Örgütler doğal çevrenin dengesini korumak ve ondan daha iyi yararlanmak için antma tesislerinin kurulması ve çoğaltılması için çeşitli değişim projelerini başlatmışlardır (Eren, 1985:45).

2.1.2. Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim

Yasal çevre değişimini, örfi ve adetler, toplumsal davranış kuralları, dini kurallarla birlikte tüm sosyal ve ekonomik ilişkileri düzenleyen kanun, tıpkı ve yönetmelikleri kapsar (Eren, 1985:134). Hukuki çevre koşullarının örgütsel değişimine olan etkisi daha farklı bir nitelik taşıır, çünkü hukuki çevre faktörlerinin yaptırım gücü vardır, örgütlerin bunlara uyuma konusundan doğar ve örgüt değişimine zorlanır.

Siyasi iktidarlar, devlet ve mahalli idareler pek çok konuda çeşitli idari düzenlemeler yapmaktadır. Bu düzenlemeler örgütlerin stratejik seçimleri üzerinde de etkili olmakta, örgütler için yeni tehlike ve fırsatları ortaya çıkarmaktadır (Oluç, 1969:139). Hukuki çevre koşullarındaki değişim zorlayıcı bir öğeye sahip olması nedeni ile örgütlerin yapısını ve işleyişini büyük oranda etkiler

2.1.3. Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim

Toplumsal çevre değişimini, nüfus miktarı, nüfus artış hızı, şehirleşme eğilimi, Okuma yazma oranı v.b. oluşturmaktadır (Eren, 1985:134). Bu ise örgütler için bir değişim nedeni olabilmektedir. Toplumun yapısı, örgütleri iş gücü verimliliği yönünden etkiler.

Eren'c (2000:136) göre, toplumsal çevre koşullarındaki değişimin temelinde demografik değişimeler, siyasal ve kültürel unsurlar yatar. Son yıllarda yaşanan hızlı kentleşme silüeti, toplumsal çevre koşullarında değişim yaratıcı önemli bir faktör olarak gözle çarpmaktadır. Kursal kesimlerden kentlere akın ve artan nüfus, beraberinde beşeri ve sosyal sorunlar getirmiştir, işgücünün yapısında değişimler yaratmıştır. Kent nüfusunun artması insanların eğitim düzeylerini yükseltemiştir. Günümüzde örgütler daha eğitimli, bilinçli ve hareketli bir işgücü ile karşı karşıyadır. Bu durum örgütlerin yönetim anlayışındaki değişimler yaratmıştır. Buna bağlı olarak daha demokratik, daha katılımcı yönetim anlayışları gelişmiştir

2.1.4. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim.

Değişimi gerçekleştiren en önemli faktörlerden biri olarak, ekonomik çevre koşullarındaki değişimini görebiliriz. Bir yandan üretilen malın arz ya da talep durumu, tedarik, üretim ve stok gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalandırmalar, öte yandan ekonomik eğilimler ve özellikle egemen olan ekonomik sistem örgütsel değişim üzerinde önemli etkiler yaratır (Ülgen, 1990:170).

Ekonomik çevre, önce piyasasının şu dört kisma ayrılan değişim ve dalgalandırmalarından oluşur: a) Devamlı ve uzun süreli talep değişimleri; b) Konjüktür dalgalandırmaları; c) Moda değişimleri; d) Mevsim değişimleri (Tosun, 1992:117).

2.1.5. Teknolojik Çevre Değişimini

Yarın asır önce insanın elde ettiği hız 30-40 km iken, bugün yüzlerce km hız yapabilen araçlar mevcuttur. Bu gelişme, teknolojinin eseridir. Endüstri devriminin gerçekleşmesini sağlayan teknik gelişimin sosyal değişimini de hızlandırması normaldir (Özalp, 1995:300). Teknik sistem örgütsel değişimin açık bir kaynağıdır. Madde veya bilgi işlemesindeki yeni yöntemler dramatik örnekler ortaya çıkarmıştır. Makineleşme, okumasız ve bilgisayar örgütlerde büyük bir etki meydana

geçirmiştir. Örgütler tarafından kullanılan teknik değişimler ürün veya hizmetin işlev ve şeklini kapsar. Örgütler belirsiz ve dinamik bir çevreyle başa çıkmaya çalışırken teknolojik tahminler de büyük dikkat çeker (Durma, 1995:13).

Örgütün mal ve hizmette kullandığı bilgi, yöntem ve makine örgütte hem fırsat hem de sorunlar getirir. Yeni teknolojiler ile birlikte yeni sorunlar baş gösterir. Örneğin örgüt yeni bir veri işleme sisteme başladığında, yönetimi problemleri de ortaya çıkar. Değişimler mevcut teknolojiyi geliştirmek için de bir araç sağlar.

Bu teknolojik gelişmenin örgütte kazandırılması için bir takım çalışmalar yapılmalıdır. Doğrusal programlama, bilgisayarlar, yöntemiem araştırması, sistem analizi gibi teknikler mevcut örgütle yürüttülemez (Özalp, 1995:14). Bu durumda büyümeye esas olacak örgüt değişimine gerek vardır. Örgütler bu hızlı teknolojik değişimeyi benimsayabilirlerse başarı sağlayabilirler. Örgütün bünyesinde bir değişiklik yapmadan bu gelişmeleri örgütçe benimsetmek imkansızdır. Teknolojik gelişmeler aynı zamanda büyümeyi de teşvik eden önemli bir faktördür.

2.2. İç Çevre Koşulları

Örgütsel değişimin tek nedeni yalnız doğal, toplumsal, ekonomik, hukuki ve teknolojik çevre koşullarından biri ya da bir kaçı olamaz. Örgütler bu dış çevre koşulları dışında çeşitli nedenlerle örgütsel değişim karar verirler. Örgütleri değişimye zorlayan içsel koşullar, işletmelerin iç bülşelerindeki hava gelişim ve durumlarıla ilgilidir. Bu içsel güçler, büyümme, şirket birleşmeleri, gerileme, tıpcı yöneticilerin değişmesi ve örgütsel eksikliklerdir (Sabuncuoğlu ve İliz, 1995:171). İç çevre koşulları şu değişimleci içerir (Özalp, 1995:136-138):

- **Örgütlerin büyümesi:** Örgütsel ve yonetisel yapıyı teknolojik seviyeyi, işçi sayısını kalitesini ve iş yöntemlerini değiştirir.
- **Örgütler arası iş birliği:** Örgütler yok olmak, etkinliğini artırmak ya da daha da büyümek için çeşitli ortaklıkları, işbirliklerine ya da birleşmelerle gidebilirler.
- **Ekonomik zorluklar:** Talep azalması, karlılık düşüşü, yetki dağılımı, maliyet artışları yönetimde değişiklikler yol açmaktadır.

- **Yönetim Felsefesi:** Tepe yönetimindeki değişiklikler, yönetim felsefesi ve örgüt biçimi denetim anlayışını değiştirmektedir.
- **Yönetim bilimindeki değişimler:** Yönetim bilimindeki değişimler, yeni teori ve görüşlerdeki gelişmeler, profesyonel yönetici ve setmeyedat kavramlarının birbirinden ayırmaları yönetim biçiminde değişikliklere yol açmaktadır.
- **İletişim:** İletişim, bilgi sağlama ve rapor vermede öncüli eksiklik ve hataların olması, değişim ve iyileştirme çabaları iç çevrede değişimlere yol açar.
- **Yönetici devri, işe devamsızlık:** Yönetici devri, işe devamsızlık, kapasite kullanımındaki eksiklikler öncüli değişim nedenlerindendir.
- **Ar-Ge:** Örgüt içinde araştırma, yenilik ve planlara eksiklikleri rekabette karşılaşılan güçlükler değişim için öncüli sebeplerdir.
- **Çatışma:** Bölümler arası anlaşmazlık ve çatışmaların artması, koordinasyon ve merkezi oturittenin güçlendirilmesini gerektiren değişim nedenlerindendir.
- **Denetim Yetersizliği:** Denetim sistemlerinin yetersizliği, fiili durumun tespitiinde bilgi eksiklikleri, tepe yönetimine değişimi başlatma açısından öncüli işaretlerindendir.
- **Amaç ve hedefler:** Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmemesi planların veya amaç ve hedeflerin değiştirilmesi için öncüli bir nedendir.
- **Kriz:** Yönetimin fonksiyonlarının her birinde ortaya çıkan darboğaz ve akşamalarda yöneticileri bilinçli bir şekilde değişim sürecine yönlitmektedir.

2.3. Örgütsel Değişimi Gerekiren Diğer Koşullar

Dis ve iç çevre koşullarının dışında dünyamızda örgütsel gelişimi gerekli kılan bir çok gelişme yaşanmaktadır. Küreselleşme, rekabet, teknolojik değişiklikler, entegrasyon, bilgi toplumu ve zaman ekonomisi bunlardan bazılardır.

2.3.1. Rekabet

Büyük örgütlerin artık yenilmez olmadığı açıktır. Tüm eski ve köklü organizasyonlar bu ezici rekabet ortamında kendilerini diğer küçük organizasyonlardan korumak zorundadırlar. Dünyada yaşanan küreselleşme süreci, uluslar arası rekabet ve teknolojide görülen baş döndürçül gelişmeler dünya ekonomisiinde önemli değişimlere neden olmuştur (Düger, 1996:61). Uluslar arası ticaretin tümüyle serbestleştirme çalışmaları, ulaşım ve iletişimün gelişmesi, gürültük duvarlarının indirilmesi çabalayıyla birlikte değişimin zorunlu unsuru olarak hem iç rekabet hem de dış pazarlarda yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu durumda örgütler kendilerini değiştiren piyasa koşullarına göre sürekli yenilemeye, özellikle eğitim örgütlerinin sağladığı insan gücünün niteliği ve kalitesi önem kazanmaktadır, karma değeri yüksek insan gücü sağlayan eğitim örgütleri öne plana çıkmakta ve değer kazanmaktadır. Bu da eğitim örgütlerinin de değiştiren bu koşullara ayak uydurma zorunluluğu getirmekte ve çevre koşullarına paralel olarak kendini sürekli yenilemesini gerektirmektedir.

2.3.2. Küreselleşme

Bugün dünya, değişime bağlı olarak yeniden yapılmaktadır. Bu değişimin genel adı küreselleşmedir. Küreselleşme, ulusal boyutta yapılanların bütün dünya küresine taşınabilmesi olarak da tanımlanabilir (Gökal, 1997:25). Küreselleşme bir bakış biçimini olarak örgüt yönetimlerine, dünyaya açık olmayı, bütün dünyayı hedef maddeler, üretim ve pazarlama açısından kısıtlar getirmeden pazar olarak görme ışıdır (Çetin, 1996:68). Buna göre örgütler faaliyetlerini küresel rekabet normları yonetiminde planlayıp uygulamak zorunda kalacaklardır.

2.3.3. Entegrasyon

Entegrasyon ülkelerin bir tek ekonomik bölge yaratmak amacıyla bir araya gelmelerine dayanan bir olgudur. Ticaret, ekonomik entegrasyon hareketlerinin temel amacı olmasına rağmen, diğer önemli amaçlar arasında kalkınma, yaşam standartlarının yükseltilmesi, bölgesel dengeşizlıkların düzeltilmesi, dünyadaki siyasi olaylarda grubun statüsünün yükseltilmesi ve çeşitli sosyal ve siyaset problemlere ortak çözümler bulunması da sayılabilir (Drucker, 1994:339). Öyle bir dünya

ekonomisine gidiyorlardır ki bu ekonomideki entegrasyonu, geçmişi olduğu gibi, serbest ticaret veya korumacılık değil, bu ikisinin bilesimi olan müttefakiliyet dediğimiz bir şey sağlamaktadır. Bu sayede küçük ülkeler ekonomik olarak rekabet edebilcekleri büyük bir pazarla kavuşmuş olurlar.

2.3.4. Teknopark

Düger (1996:60), teknoparkı “bilimsel bilginin teknolojiye en kısa sürede uygulanması ile mal ve hizmet şeklinde tüketiciye yansımاسının en etkili aracı ve bilim ve teknolojinin birlikte uygulanma alanı” olarak ifade etmiştir. Teknoparklar bilim ve teknoloji ile ilişkili olan değişik kurum ve kuruluşları bir araya getirmektedir. Üniversite, enstitü, ve diğer kuruluşları, vakıf kurumlarını, merkezi hükümeti ve mahalli idareleri bilgi ve yeni keşifleri insanlığa hizmetine sunma amacıyla bir araya getirme işine teknopark adı verilmektedir. Bu yönü ile sinerjinin önemi ortaya çıkmaktır ve biri birinden habersiz bilgi üretip yeterince insanların hizmetine sunmayan kurum ve kuruluşların tek başlarına ortaya koymayacaklarının en hızlı ve verimli bir şekilde teknolojiye uygulama imkanı veren kolaylıklar topluluğu oluşturmaktadır.

2.3.5. Bilgi Toplumu

Teknolojideki gelişmeler beraberinde, bilgi patlaması oluşturacak bilgi toplumuna gidişi inanılmaz ölçüde hızlandırmış bulunuyor. Nasıl ki sanayi toplumuna geçişin motoru olma işlevini buharlı makineler söylemiş ise, bilgi toplumuna geçiş de bilişim teknolojisinin temelindeki bilgisayarlar ile gerçekleştirılmıştır. Bilgi toplumu bilgiyi üreten, kullanan, ekonominin unsuru haline getiren bir toplumdur. Bu toplumda bilginin değeri diğer tüm ekonomik araçların ötesine geçmiştir. Hemen her sektörde üretim, maliyet ve rekabeti etkileyen öncü faktör bilgi olmaktadır (Düger, 1996:68). Bilgi toplumunda buharlı makinelerin yerini bilgisayar, fiziksel enerjinin yerini zihinsel emek maddi üretim güçlerinin yerini de bilgi üretim gücü almıştır (Özden, 2002:65).

Bilgi çağında bilgi, üretmeye ne kadar çok ve hızlı etki ederse toplumda o kadar hızlı kalkınıp refahı erişme imkanına sahip olmaktadır. Bir ülkenin gelecekteki refah düzeyini, o ülkenin beyin gücünü ne kadar verimli kullandığı, ne kadar yararlı

ve nüelikli bilgi tıremi̇gi̇ belirleyecektir. Bilgi ne kadar çok yayılır ve paylaşılırsa örgütün değişim kabiliyeti de o oranda artacaktır.

3. ORGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ

Likert'in belirttiği gibi bütün örgütler sürekli bir değişim durumundadır. Bütün değişimler bazen büyük, bazen küçük olurlar, ama değişim her zaman vardır. Değişim yakından gözleendiğinde; örgütlerde uygulanan değişim yöntemlerini genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz (Kozak ve Göçer, <http://www.igge.org/>, Aralık:2004).

3.1. Evrimci Değişim

Adandır da anlaşılaceği gibi örgüt içerisinde radikal olmayan kararlar alınarak mevcut durumun geliştirilerek yeni bir hale getirilmesidir. Genellikle aşamalı, yavaş ve kapsamı dar olan değişim süreci ızlerine yoğunlaşmıştır. Çevredeki değişimlere ayak uydurmaya yönelik stratejilerin uygulanması "evrimci değişim" olarak nitelendirilebiliriz (Çelebioglu, 1982:104).

Evrimsel değişimde süreçin uzaması ve değişimden endişelenen örgüt içi kadroların bunu bilerek uzatması, değişim sürecinin tam gerçekleşmesi gibi bir sakincayı ortaya çıkarabilir. Ayrıca bu değişimin, örgütün tümünü kapsayamaması gibi olumsuz bir sonuçla da karşılaşılabilir.

Bu durumda evrimsel değişim, kendiliğinden oluşmaya bırakıldığı içindir ki, bazı gecikmelerle yol açmakta ve atzulenan değişimin zannedinde olmasının önlemektedir (Çelebioglu, 1982:104).

3.2. Devrimci Değişim

Daha önce öngörmeyen, radikal değişikliklerin yapıldığı, sonuçları tahmin edilemeyecek ve sonuçları çevreyi de etkileyebilecek olan değişim yöntemidir. Evrime göre daha geniş çaplı bir kapsamı vardır. Örgütün etkinliğini artırmak ve yeni fırsatları yakalamması için cesur adımların atılması gereklidir. Burada örgütün bütünlüne yönelik ve köktenceli bir değişim söz konusudur.

Devrim niteliğindeki değişim modeli, örgütün gerçek duyduğu değişimini kısa sürede, örgütSEL bütünlük içinde ve etkili biçimde gerçekleştirilmeyi amaçlayan bir

modeldir. Bu modelin, örgütün dengesini ve ilişkiler düzenini bozma, çevresel etkenlerin hesaba katılmaması nedeniyle kurulacak olan yeni örgütsel düzenin kısa sürede demode olması gibi sakıncaları bulunmaktadır (Erdoğan, 2002:17).

3.3. Geleneksel Değişim

Bilimin üst düzeyde olduğu bu yöntemde genel düşünce, yönetimin bilimsel açıdan güçlü kurmaylar ile desteklenmesidir. Bu değişim yöntemi genel düzilimce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetimi bilimsel açıdan güçlü kurmaylar ile desteklemek bilimsel danışma politikasını geçerli kılmak gibi amaçlara yönelmiştir (Aydın, 1996:136).

Ancak bilinmesi gerekdir ki yeni bilgiler kendiliğinden değişime getirmeyecektir. Uzun dönemde bu mümkünündür, fakat hâden yapılması zorunlu olan değişimlerde işi olumuna bakan bir davranış içine girmenin sakıncalarını unutmamak gerekdir. Aynı şekilde bilgileri aktaran kurmay ilişkisi de bazı sürtüşmelerle yol açacağından verimli olmaktadır uzaktır. Kuşkusuz bilimin ve kuramın uygulamada oynadığı rol büyüktdür. Kuramsal düzeyde ele alınan bilgilerin uygulamada yayını ve kullanımını gerçekleştirmek o bilgilerin geçerliliği dahî tehlkiye girebilecektir (Çelcioğlu, 1982:104-105).

Böyleslikle örgütlerde uygulanan değişim yöntemi olan evrimsel, devriimsel ve bilimin gücüne öncelik tanıyan, onun kendiliğinden değişimini sağlayacağı varsayımuına yer veren geleneksel yöntem yerini değişimin kontrol altında tutulduğu, daha uygulanabilir ve diğerlerine göre sakıncaları daha sınırlı olan planlı değişimc birakmaktadır.

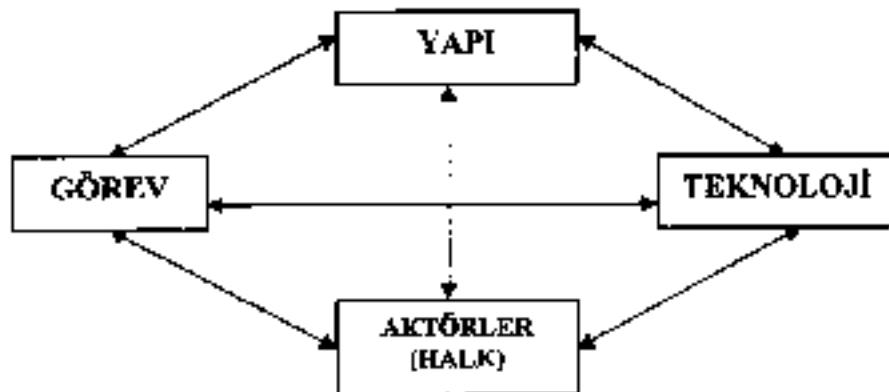
3.4. Planlı Değişim

İlk kez Kurt Lewin tarafından ortaya atılan planlı değişim hem kuramsal hem de uygulayıcı bir nitelik gösterir. Planlı değişim, örgütsel değişimini amaçlayan ve geleneksel değişimini tamamlayan işbirlikçi bir yöntemdir (Bumur, 1990:38). Yapılan ya da yapılacak değişimin süreçler üzerinde daha etkin bir şekilde işleyişinin sağlanmasına yönelik bir değişim türüdür. Değişimin kontrol altında tutulduğu bir yöntem olması nedeniyle olumsuz sonuçların çıkma oranı azdır (Akat ve diğerleri, 1999:319).

Örgütlerdeki değişiklikler kendinden oluşan değişiklikler olmadığı, aksine amaçlanan ve bu amaçlar doğrultusunda yönetilen değişiklikler olduğu için bu değişikliklerin planlanması gerekecektir. Planlı değişim sistemin değişimi ile ilgili kuralların çerçevesi içinde belirli hedeflere ulaşmak amacıyla örgütsel yapayı, bu arada örgütün insan unsurunu bilinçli ve planlı bir şekilde değiştirme çabalarıdır (Ertürk, 1971:76).

Planlı değişim örgütün bütününe ve kökten değişim'e yönelir. Kökten değişim çabalarının belii bir doğrultuda yönlendirilmesi gerektiği planlı değişim kavramının özünü oluşturmaktadır. Planlama aşamasında değişim için öngörülen süre ve hedefler belirlenebilmekte; değişimin yönü, kapsamı, hızı ve boyutları sınırlı da olsa istenilen biçimde belirlenebilmekte ve istenilen biçimde biçimlendirilebilmektedir (Peker, 1995:5).

Planlı değişim sürecine bağlamadan önce yöneticiler, birbiriyle ilişkili dört değişkenin varlığını göz önünde bulundurmalıdır. Bu değişkenler; görev, yapı, teknoloji ve insan değişkenleridir. Görev, daha doğrusu iş, örgütlerin var oluş nedenidir. Bu mal ve hizmet üretimidir. İnsan değişkeni halktır ve "aktör" deyimiyle de dile getirilir. Yapı, iletişim, otorite ve iş akış sistemidir. Teknolojik değişkenler ise iş ölçüm teknikleri veya bilgisayarlarla ilişkin sorunların çözümleriyle doğrudan doğruya ilişkili değişkenlerdir (Çelebioğlu, 1982:108).



Şekil 3 - Planlı Değişim Değişkenleri

(Kaynak: ÇELEBİOĞLU, Fuat. (1982). *Davranış Açılarından Örgütsel Değişim*. İstanbul: Gençlik Basimevi .s: 108)

Şekilde gösterildiği gibi bu dört değişken arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Herhangi birindeki değişim, muhtemelen diğerinde karşılık olarak

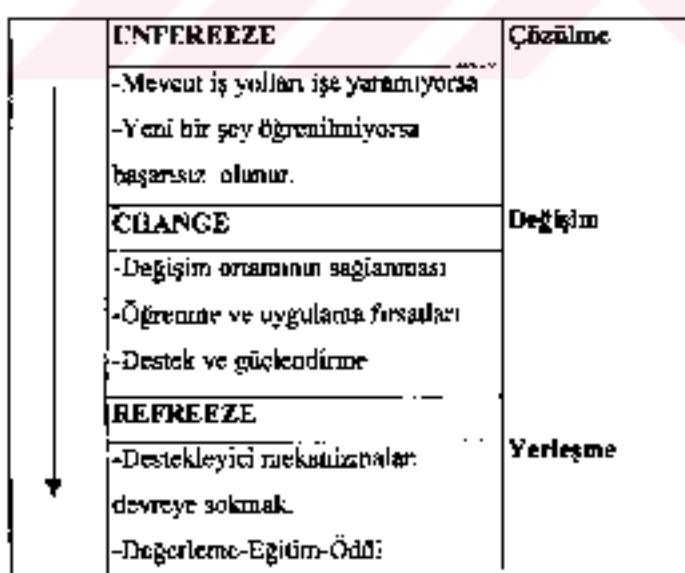
değişim meydana getirecektir. Örneğin, bilgisayar gibi yeni teknolojik araçların örgüte girmesi; yapıda yani iletişim sistemlerinde veya örgütün karar haritasında, insanların sayı, yetenek, davranış ve faaliyetlerinde ve görev performansında veya görev tanımında bile değişimlere yol açabilir.

3.4.1. Planlı Örgütsel Değişim Modelleri

Örgütlerdeki planlı değişim modelleri iki bölümde incelenmiştir. Birincisi Lewin'in Üç Aşamalı Planlı Değişim Modeli, ikincisi ise Kolb ve Frehman'ın 'Yedi Safhali Planlı Değişim Süreç Modeli' dir.

3.4.1.1. Lewin' in Üç Aşamalı Planlı Değişim Modeli

Lewin'e göre, değişimin sürdürülmesi için Üç aşamaya gerek duyulur: Birinci aşamada, var olan durumun yanı var olan davranışların "çözülmESİ" (unfreezing), ikinci aşama, yeni bir davranış kalibine yönelme veya hareket etme "değişim" (changing-moving) ve en sonunda da yeni davranışların benimsendiği ve sürekli biçimde geldiği "donma" (refreezing) aşamasıdır (Burnin, 1990:39).



Şekil 4- Değişimi Öğrenme Modeli

(Kaynak: Clarke, (1994). Akt: ADIGÜZEL, Orhan. (2000) **Yaratıcı Yönetim ve Değişim Sürecinde Yenilik İçim Yaratıcılık**, Dumlupınar Üniversitesi SBE Yayınlananmış Yüksek Lisans Tezi)

3.4.1.1. Çözülmeye (Unfreezing)

Davranış kaliburu çözmenin amacı, birey ve grubu teşvik etmek ve değişim için hazırlamaktır. Bu aşama "buzları çözmeye" aşamasıdır. Bireyi etkileyen güçler düzenlenir ve birey "değişim ihtiyacını" duyar. Çözülmeye aşamasında birey, töre, adet ve geleneklerinden, eski iş alışkanlıklarından koparılır. Böylece, birey yeni seçenekler benimsmeye hazırlanır (Bumün, 1990:40).

Çözülmeyen ana amacı, örgütlü değişimye hazırlamak ve örgüt üyelerini bilişlendirmektir. Örgüt içerisindeki mevcut davranışların çözülmesinde aşağıdaki durumlar gerçekleştirilebilir (Ertürk, 1971:76):

- Mevcut davranışların desteğini oluşturan kaynakların ortadan kaldırılması sağlanır.
- Örgüt üyelerine, mevcut durumun yanlışlıklarını ve zararları anlatılarak mevcut durum kötülenir. Bu sırada yeni yerleştirilmeye çalışılan durum hakkında sürekli olurnalı ifadeler kullanılarak, kaçınılmaması gereken bir fırsat olduğu hatırlatılır.
- Çevredeki mevcut durumunu hala değiştirememiş örgütlerin kötü olan yönler anlatılır.
- Değişime ilgi duyanlar teşvik edilerek ödüllendirilir.
- Değişime karşı olanlar cezalandırılırlar.
- Değişime karşı olanların sosyal faaliyetleri azaltılır.
- Örgüt üyelerinin eski davranışlarını devam ettirmemeleri için çalışma yapılır.
- Birey, eski normlarından koparılır.
- Mevcut iş alışkanlıklarının ortadan kaldırılması için ortam hazırlanır.

3.4.1.1.2. Hareket- Değişme (Moving- Changing)

Birey, değişim için teşvik edildikten sonra, artık yeni davranış biçimleri kazanmaya hazırır. Bu süreç, çoğu kez bir veya iki mekanizma ile oluşur: Bunlar; "benzeme" ve "benimseme"dir. Benzemenin oluşması için çevreden bir veya birkaç modelin sağlanması gereklidir. Birey, bu model veya modellerle kendini bir tutarak ve onlara benzemeye çalışarak yeni davranış kalıplarını öğrenebilir. Benimseme

mekanizmasında ise yeni davranış kahiplarını gerçekleştiren görevler verilir ve bunlara uygun davranışmasına çalışılır (Burnin, 1990:40).

Yeni davranışların örgüt üyelerine kısa sürede kazandırılması için örgüt yöneticileriyle, değişimden sorumlu personelin çok iyi bir ilişki ve koordine içinde olması gerekmektedir. Ancak bu şekilde davranışları değiştirmeye çalışan işgörenlerle, iyi ilişkiler kurulabilir ilişki içerisinde bulunmayan bireyden değişençi beklenemez (Ertürk, 1971:76). Bireylerin etkilenmesi ancak ilişkiyle olabilir.

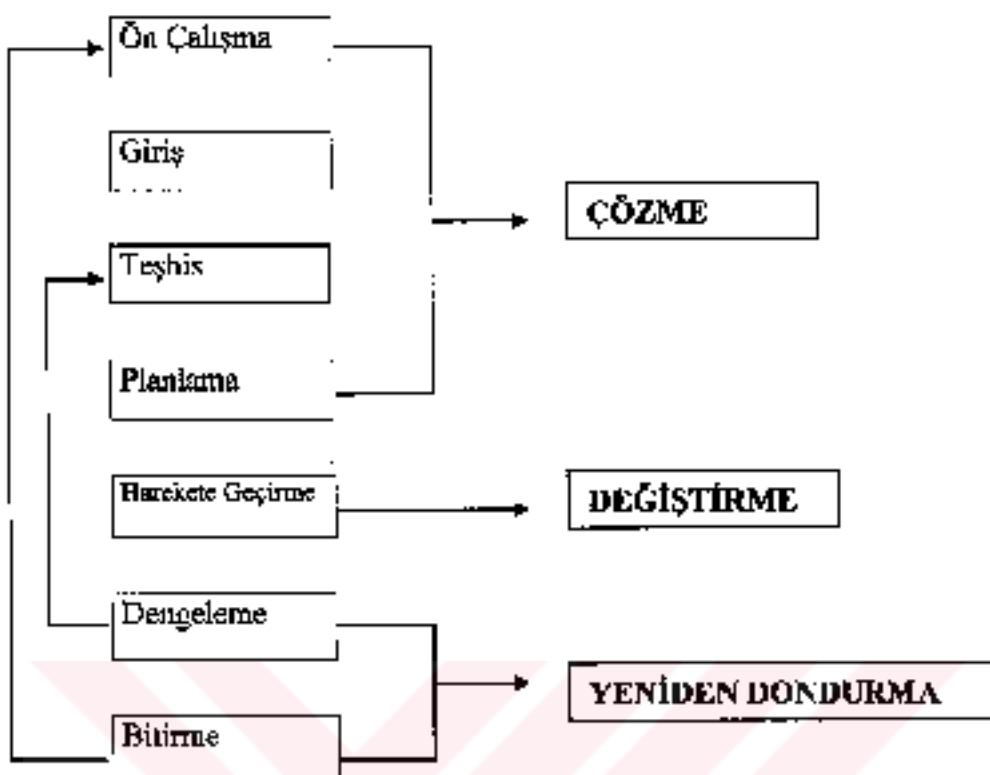
3.4.1.1.3. Yeniden Dondurma (Refreezing)

Yeni kazanılan davranışın, bireyin kişiliği veya süregelen duygusal ilişkileri ile "kahip davranış" olarak bütünlüğesinden oluşan süreç "yeniden dondurma" olarak tanımlanır. Eğer, yeni davranış öğrenilirken benimsenirse bu durum "yeniden dondurmayı" kolaylaştırır. Çünkü, yeni davranış, bireyin kişiliği ile doğal bir uyum içindedir. Böylece örgüt bulunduğu durumdan, farklı bir duruma geçmiş, değişmiş olacaktır (Burnin, 1990:40).

Örgüt üyelerinin değiştirilen davranışlarının sürekli hale getirilmesine "dondurma" denmektedir. Değiştirilen davranışların, bireyin özellikleri haline getirilerek, tekrar kendisine kazandırılmasına çalışılması için bir çaba harcanmamasını sağlar. Kazanılan ve öğretilen davranışların birey üzerinde sabitlenmesi, örgüt yöneticilerine bir çok görev yüklemektedir (Dündar, 1993:16). Değiştirilen personelin motive ve teşvik edilmesi, ödüllendirilmesi ve ikna edilmesi gerekmektedir.

3.4.1.2. Kolb ve Frehman'ın Yedi Saflık Planlı Değişim Süreç Modeli

K. Lewin'in Üç safhali değişim süreci, önce Lipitt, Watson ve Westley tarafından geliştirilmiş, daha sonra Kolb ve Frehman tarafından yedi safhalık bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bilgi, müşteri ve değişim görevlisi tarafından serbestçe ve açıkça paylaşılmalıdır. Bilgi ancak doğrudan eyleme dönüştürülürse yardımcı olur. Serun nasıl tanımlanır? Hangi çözümler düşünülmürlür? Bu iki temel ilke yedi aşamalı planlı değişim süreci çerçevesinde gözetilmeliidir (Burnin, 1990:46).



Şekil 5- Kolb ve Freibman 'ın Yedi Saflı Planlı Değişim Süreç Modeli

(Kaynak : Dinçer, Ö. ve Yahya Fidan. 1996. İşletme Yönetimi. İstanbul; Beta Basım A.Ş. 1.Baskı S:420)

Şekilden de görüldüğü üzere yedi aşamalı planlı değişim modeli Lewin'in üç aşamalı modeli ile birleştirilebilir. Lewin'in alan kuramı (göç alan analizi) yedi aşamalı programın herhangi bir aşamasında uygulanabilir niteliktedir. Model basit ve açık görsüntüsüne karşın pratikte nadiren tüm aşamalarına uyularak uygulanabilemektedir. Bu modelin aşamaları kısaca aşağıda açıklanmıştır (Balci, 2000:22-23):

1. **Ön Çalışma :** Bu aşama Ön verilen toplama aşamasıdır; sorunlara çözüm yolları ve bunları gerçekleştirecek kaynak arayutları.
2. **Giriş:** Planlı değişim sürecinin, girişten sonraki aşamalarının nasıl oluşturulacağı belirlenmeye çalışılır. Bu aşama karşılıklı söyleşme ve hukemiyetin geliştirilmesi aşamasıdır.
3. **Teşhis :** Bu aşamada müşterinin sorunları, ihtiyaçları, kaynakları ve değişim görevlisinin kaynak ve özellikleri tespit edilir. Örgüt sorumluluyla ilgili, bilgi ve

verilen toplaoduktan sonra, eğer belirlenen sorunla, müşteri sisteminin algıladığı sorun arasında bir farklılık yoksa, yanı sorunun niteliği değişmemiş ise, bir sonraki aşamaya geçilir. Bu arada süreç ilerlerken tekrar gözden geçirilmeler ihmal edilmemelidir. Çünkü sorunun niteliği değişebileceğü gibi, sorunun çözümünde gerekli olan kaynaklar azalabilir veya çoğalabilir.

- 4. Planlama :** Bu aşamada ilk olarak gerçekleştirilemesi istenen amaçlar tanınılır ve alınması gerekli eylem adımları belirlenir. Amaçlar açık olarak saptandıktan sonra farklı çözüm yolları veya değişim stratejileri oluşturulur. Bu stratejilerden uygun olan seçilerek yapılacak faaliyetler listelenir. Bu aşama aynı zamanda değişime karşı olan tepkilerin belirlenmesini ve bunların çözümlenmesini de kapsar.
- 5. Eylem :** Planlama aşamasında geliştirilen en iyi strateji uygulanmaya konur. Bu aşamada görülen sorunların kökeninde önceki aşamalarda çözümlenmemeyen sebepler yatar. Sistemi yeterli biçimde teşhis edememek, planlama aşamasında, eylemin sonuçlarını kestirememek bu sebeplerden olabilir. Eğer, önceki dört aşama başarılı olmuşsa, eylem aşamasında zorluk çekilmemesi gereklidir.
- 6. Dengeleme ve Değerlendirme:** Eylem stratejisinin değerlendirilmesi, planlama aşamasında tıpkılanan amaçlara dayalı olarak yapılır. Değişim sonrası yeni davranış kalıplarının kişilerin bütünlüğnesi beklenir. Denge sağlanıktan sonra planlama aşamasında belirlenen amaçlara göre bir değerlendirme yapılır. Değerlendirme sonucu, değişim projesi ya bitiş aşamasına geçer ya da sonuçlar arasındaki tutarsızlık sebebiyle teşhis aşamasına dönülür.

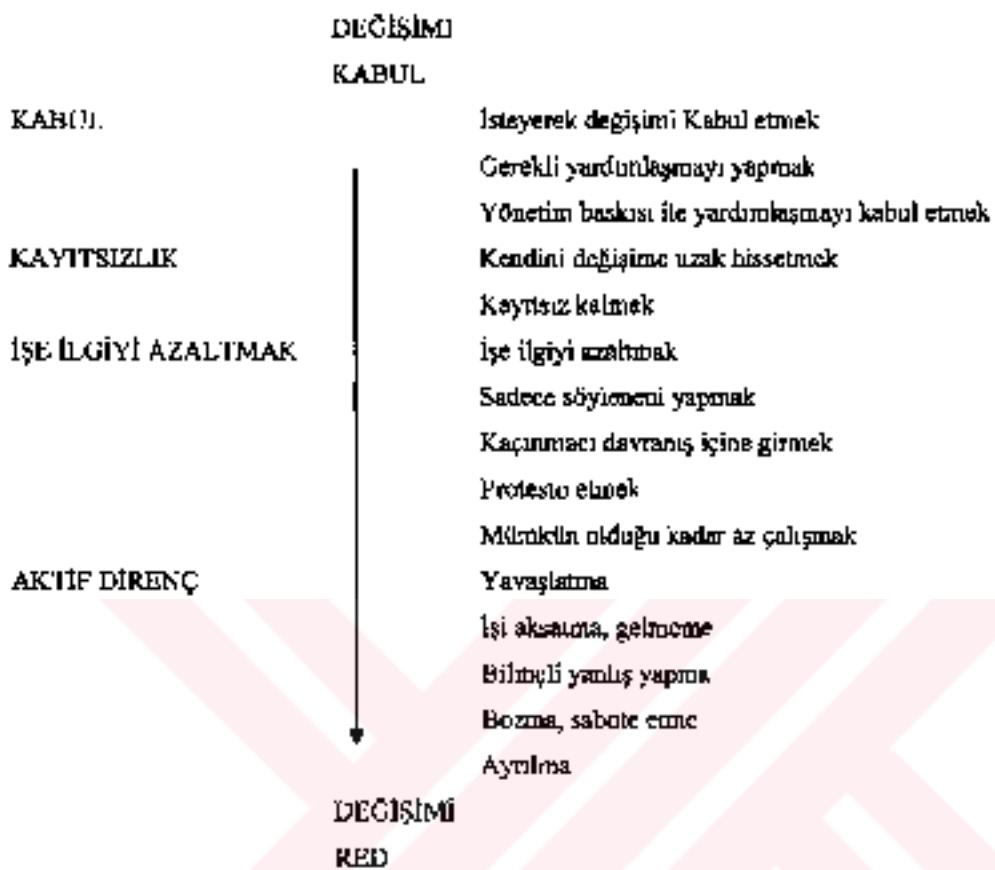
4. DEĞİŞİME DİRENİŞ

Değişim evrensel ve kaçınılmaz bir fırsat olmakla birlikte, genellikle çalışanlarca tepkiyle karşılanmaktadır. Değişimde verilen tepki aslında doğal bir reaksiyondur (Akinci, 1998:95). ÖrgütSEL değişim uygulamasıyla birlikte, bireylerin yaptığı işler, kariyer fikrahları, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiler ve değerler sisteminde değişim yaşanmaktadır. Değişim uygulamasında örgütlerin karşılaşduğu en büyük güçlük, değişimde karşı, çalışanların tepkileridir. Sonuçta örgütlerin çevreye uyum sağlayabilmeleri için gerçekleştirdikleri değişimde, değişimden etkilenen işgörenlerin direnmesi söz konusudur. Özellikle çalışanların mevcut yapıda meydana

gelecek olan değişimlerin neler olduğu ve bu değişimlerden nasıl etkileneneklerini bilmedikleri bellişsizlik durumlarında bu tepki daha şiddetlidir.

Örgütte değişim süreci başladığında bu da dirence hareketi de baş göstererecektir. Kimsi bilgiyi tutarak, kimsi hiç hareket etmeyerek, değişim engellemeye çalışacaktır (Cafoğlu, 1997:139). Bunların yanında, örgütün tamamının veya bir kısmının grev yapmaması, örgüt yöneticileriyle örgüt çalışanları arasında sürekli düşmanlık ve kavgaların çıkması, örgüt çalışanlarının yeni uygulamalar yerine getirmemesi veya bir kısmını yerine getirmesi, örgüt yöneticileriyle çalışanlar arasında iletişim kopması veya azalması, üretim kapasitesinde ve kalitesindeki standartların olumsuz yönde bozulması, çalışanların sürekli olarak sağlık sorunlarını dile getirmeleri ve çalışma düzenini bozmaları, oluşabilecek direnç şekillerine biter ömekir (Lawrence, 1973:112). Ancak, ortaya çıkması muhtemel bu değişim direncinin ortadan kaldırılabilmesi için, yapılacak olan; değişimin bütün örgüt üyelerine açık ve net olarak açıklanmasıdır. Mümkün olduğu kadar örgüt üyelerinin kafasındaki değişimle ilgili bellişsizlikler, sorularları sorularla kaldırılmaya çalışılmalıdır. Örgüt yöneticileri hiçbir zaman, örgüt içerisinde oluşacak dirençlere karşı kayıtsız kalarak, kümülsenmemelidir. Oluşan dirençlerin billyüymesesi ve ortadan kaldırılması için çalışma başlatılmalıdır (Karaer, 1990:13). Yönetici bu direncin głç ve kaynağını iyi araştırarak sonuca varmalı, dirence baş edebilmek için teşvik, bilgi, telkin, kanıtlar araçlarını kullanarak ve bunları sürekli hale getirerek direnci kırmalıdır (Cafoğlu, 1997:139). Bununla birlikte değişim direncinle samimiyetle davranılmalı, bunu herken yok etmeye çalışmak yerine öncelikle direnç sebebi anlaşılmalı, değişim çabasının eksikliklerini ortaya çıkarmak bir fırsat olarak da algılanmalıdır.

Çalışanların değişimle karşı direnç gösterneleri çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bunu tam olarak gösterebilmek için bir şeşit "değişim direnç ölçerinden" yararlanılabilir. Bu ölçek üzerinde değişimle istekli olma ve tam olarak kabul etmek bir uç; değişimini reddederek organizasyondan ayrılmak diğer bir uç olarak belirtilmiştir. Bu iki uç arasında kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direnç alanı ve aktif direnç alanı oynamak üzere dört alan belirlenmiştir. Her alan kendi içinde değişik nitum ve davranışları içermektedir (Koçel, 2001:568). Bu ölçegi aşağıdaki gibi gösterelimiz:



Şekil 6- Değişime Direnç Ölçeği

(Kaynak: Koçel, Tamer. (2001). *İşletme Yöneticiliği ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: Beta Basım. s:556)

Değişime direnç olgusu göz önune alınmaksızın planlanan bir değişim programı, baştan hatalı bir uygulamadır. Machiavelli, bu olgunu PRENS 'te "Yeni bir düzenin oluşturulmasından daha tehlikeli ve başarısı daha belirsiz hiçbir şey yoktur; çünkü, yenilikçinin karşısına ya mevcut sisteme çıkarları bulunan dışmanlar, ya da yeni sistemden çıkar sağlayabilecek, yarım gönüllü savunucular çıkar" şeklinde ifade etmiştir (Hammer ve Stanton, 1995:80).

Değişim uygulamasının başarısız olmasında etkili olan değişime direnç değil, direncin şiddetiinin ve niteliğinin tam belirlenememesi ve haşa çıkışma konusundaki yetersiz uygulamalarıdır. Çalışanların genel olarak değişime karşı olumsuz tepkileri olmakla birlikte, her değişim uygulamasının da çok şiddetli bir direnişle

karşılaşacağı da düşünülmemelidir. İnsanlar değişime direnme eğiliminde olmakla birlikte, bu eğilimleri yeni tecrübeye olan arzuları ve değişimle gelecek 6'da ilerle ilişkin istekleriyle dengelemir (Davis, 1984:217).

Değişime karşı direnişin niteliğinin belirlenmemesi de, değişimin başarısını olumsuz etkilemektedir. Değişime karşı olan tepkilerin açık olarak çalışanlar tarafından belirtildiği, uygulamamın hangi alanlarda çalışanlar tarafından benimsenmediğinin saptanıldığı durumlarda, başarıya ulaşma oranı artmaktadır. Çünkü, direnişin sebebi bulunabilmekte, uzlaşma ve uygulamaya katılım için çalışanları ikna etme o oranda kolaylaşmaktadır.

ÖrgütSEL değişim sürecinde, örgütSEL direnişin mevcut olması, doğal bir sonuç olarak görülmeli ve bu doğrultuda örgütSEL değişim programı başınlamalıdır. Değişime karşı direnişin mevcut olması, değişim uygulanmasından vazgeçmek için yeterli bir neden olmamalıdır. Aksine, her değişim uygulanmasının bir dirence karşılaşacağı prensibi uygulamanın başından kabul ederek ve önlemler alınarak uygulanmaya başlanmalıdır.

4.1. ÖrgütSEL Değişim Direnişin Nedenleri

Değişime karşı koymayan birçok nedeni olsa da birlikte bu nedenler, rasyonel, ve psikolojik nedenler olmak üzere iki grupta toplanabilir (Dincer, 1994:110).

4.1.1. Rasyonel Nedenler:

Rasyonel nedenler genellikle değişimin şubesini, maliyetini ve teknolojik uygunluğunu kapsayan, araştırma ve inceleme sonucu ortaya konan direnişlerdir. ÖrgütSEL değişimin fayda maliyet analizi yapıldığında örgüt açısından gerçek maddi gerekse psikolojik maliyetinin, yararından fazla olması durumunda, bir karşı çıkış söz konusu olabilir. Bu, rasyonel düşünmenin sonucunda ortaya çıkan bir davranıştır. Zaten, değişime direniş olarak değil, rasyonel bir karşı çıkış olarak değerlendirilmelidir. Temel dayanakları güclü olduğu takdirde bu tür direnişler büyük geçerlilik kazanırlar. Bunların dayanakları güclü olması halinde dikkate alınması ve gereken önemin mutlaka verilmesi gereklidir.

4.1.2. Psikolojik Nedenler:

Psikolojik nedenlerin temelinde ise kurku ve güvensizlik vardır. Psikolojik nedenleri, iş ile ilgili, kişisel ve sosyal nedenler şeklinde üç sınıfta toplayabiliyoruz (Koçel, 1995:485). Ancak bu direnişterin hangisinin rasyonel ve geçerli hangisinin psikolojik olduğunu ayırt etmek her zaman kolay değildir. Değişime karşı koymada en sık karşılaşılan durumlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

4.1.2.1. İş İle İlgili Nedenler:

Bir dizi korkudan meydana gelir. Bunlar; teknolojik işsizlik, iş yükü artışı, teknik bilgi yetersizliği, iş/ücret/ödül ilişkisinde değişiklik, iş koşullarında değişiklik korkusudur (Koçel, 1995:485). Köklü değişimler, ihtiyaç fazlası olma korkusunu, yetki ve sorumlulukla denegesizlikleri ve hazi kayıpları da beraberinde getirecektir. Bu korkunun her köklü değişim çabasında ortaya çıkması muhtemeldir.

4.1.2.2. Kişisel Nedenler

ÖrgütSEL değişim uygulanmasıyla birlikte, bireylerin yaptığı işler, katıyor fırsatları, bireyler ve gruplar arası ilişkiler ve değerler sisteminde değişiklikler yaşanmaktadır. Değişim uygulamasında örgütlerin karşılaştığı en büyük güçlük, değişime karşı çalışanların kişisel tepkileridir. Özellikle çalışanların mevcut yapıda meydana gelecek olan değişimlerin neler olduğu ve bu değişimlerden nasıl etkilenceceklerini bilmeyikleri hâlirsızlık durumlarında bu tepki daha şiddetlidir.

Değişime karşı oluşan bu tepkilerin sebepleri aşağıda sıralanmıştır (Dincer, 1994:110; Koçel, 1995:485; Özdemir, 1997:46):

- Alışkanlıklar ve geçmiş tecrübelerin etkisi
- Güvenlik gereksinimi
- Bilinmeyen korkusu
- Yeni şeyler öğrenme zorluğu
- Dar görüşlüük
- Kişiin hemşik kavramı
- Değişiklik fikrinin kaynağı
- Başarısızlıktan kaçma

- Muhtemel maddi ve manevi kayiplar
- Kişi, grup ve örgütün kültürü
- Değişimin mühkemle stratejisi
- Değişim programının kapsamı
- Değişim uzmanının tutum ve davranışları
- Seçici dikkat ve haterde tutma
- Alışkanlıklar
- Bağumluğluk
- Belirsizlik korkusu
- Ekonomik nedenler
- Güvenlik ve çekilme

4.1.2.3. Sosyal Nedenler

Örgütün formal yapısı ne olursa olsun bölüm içi ve böhümler arası kişisel gelişenmiş ilişkiler, syn bir ilişki ağı meydana getirir. Kişi, içinde yer aldığı bu ilişkiler ağından özelliklerinden etkilendikleri gibi çoğu kez bu ilişkilerden çok bağımsız hareket edemezler. Değişimine karşı sosyal nedenlerle gösterilen direnişler bu nedenden kaynaklanır. Bu nedenler aşağıda sıralanmıştır (Koçet, 1995:487):

- Değişim amaçları ile grubun normları arasındaki farklılıklar
- Değişimi öneren ve/veya uygulayanlara (değişim uzmanı) karşı olumsuz tutum ve güvensizlik
- Yakın çevresinin, grubunun değişimine karşı olumsuz tutumu
- Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu
- Değişim çalışmalarının (ekibinin) dışında kaldığı inancı
- Dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama
- Değişimin sadece belki bir grubun çırakı şeklinde algılanması

4.2. Değişimine Direnişin Önlenmesi

Başarılı bir değişim programı uygulamanın temelinde sorunsuz bir değişim gerçekleştirme yatkınlıdır. Soruların temeline direniş bulunduğu için, direnişin

engellemek amacıyla bir takım şabalara girişmenin gerekliliği yadsınamaz. Değişime direnişin engellemeası için bazı yöntemlerin uygulanması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:165). Değişimde sağlıklı sonuçların elde edilmesi için, değişime direnişin önlenmesi konusunda izlenmesi gereken bazı yöntemler şunlardır:

4.2.1. Gelecek Beklentisi ve Avantaj Sunma

Yönetici değişim fikir düzeyinde iken, bu değişim etkilerinin faydalarnı anlatmalı ve değişim sonucunda herhangi bir kayba uğrayabileceğimizi güvencesini vermelidir. Çünkü bilgi eksikliklerinden ve yanlış anlaşılmalarından dolayı kayıplar olabileceğine düşündürmeklidir (Sabuncuoğlu, 1998:165).

İnsanlar bugünkü varlıklarını ile gelecekleri arasında bazı bağlantılar kurmak isterler; böyle bir bağın kurulması, örgütleri birbirine bağlı ekip halinde çalışan bir grup haline getirebilir (Gümüş, 1999:350). Bu bağlar organizasyona nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere iştirak kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır (Senge, 2002:227). Örgütü oluşturan personel, örgütte girenken iş yaşıntısı dışındaki sosyal durumlarını ve geçmişteki bilgi ve deneyimlerinin doğurduğu sosyal ihtiyaç, istek ve beklenelerle gelirler. Birey, bu beklenenlerini örgüt yapısı içinde gerçekleştirmeye çalışır. Bu yolda elde ettiği tatmin duygusu onu örgütün amaçlarına hizmette işbirliğine yöneltir (Ülgen, 1990:101).

ÖrgütSEL amaçları personel amaçları bütünlüğünü korumalıdır. Örgütün değişim amaçları üzerinde uygulayıcıların herhangi bir endişesi olmamalıdır. Çalışmak üzere örgütlere giren bireylerin birden çok amaçları vardır ve bunlar diğer bireylerininki ile uyuşmayabilir. Örgütün işlerliği açısından ideal olan, bireyin kendi amaçlarının başırmada örgüt amacına hizmet etmenin aracını oluşturmasını sağlamaktır. İş görenlerin elde edecekleri kazançlar açık ve net olarak açıklanmalıdır. Yeni sistemin avantajlarını gören işçilerin eskiden koparak yeniye yönelmesi daha kolay olacaktır. Elde edilecek avantajlar örgüt içlerine, bireysel ve örgütSEL olarak anlaşıldığında kendisinden istenilen farklılaşmaları avantajlarını daha geniş açıdan görmesi sağlanmış olacaktır. Böyle düşünmenin bireylerin sahip oldukları potansiyellerini örgüt amacına hizmet edecek biçimde kullanabilecekleri varsayılabılır.

4.2.2. Motivasyon ve Ödüllendirme

Güdüleme yani motivasyon ise, genellikle çalışanların ve özellikle yöneticilerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak biçimde onları kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek teşvik edilmeleri demektir (Tümer, 1975:315).

Türkel (1998:55) motivasyonu, "*bir veya birden çok insanı belirli bir amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı*" olarak değerlendirmiştir. Motivasyon insanın bir yönde davranışmasına yol açan, onu böyle bir davranışa iten bir işi yapmaya istekli kılan, ruhsal durumudur. Motivasyon öyle bir durumdur ki, her giderildiğinde kaybohma, her ihtiyaç durumunda yeniden uyarılması gereklidir. Motivasyon giçerilince kaybolabilir. Önemli olan yapılan iş için gerekli motive edici unsurları bilinçli bir şekilde kullanabilmek ve gerekli motivasyonu devam ettirebilmeektir (Başaran, 1992:66).

Yönetici, motivasyon konusu ilc yakından ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı astları örgütSEL amaçları doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır (Türkel, 1998:55). Başka bir deyişle motivasyon ile verimlilik çok yakından ilişkilidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar göstrebilirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan işgörülerin örgütün amaçları doğrultusunda davranışmalıdır.

Eğitim örgütlerinde, özellikle okullarda yapılan değişim çabalarının başarısı, öğretmen ve yöneticilerin ek çalışma ve çabasını gerektirir. Öğretmen ve yöneticilerin hiçbir bekleneni olmaksızın çaba ve zaman harcamalarını beklenmemelidir. Özellikle öğretmenler, daima başarya giden yolda yöneticiler tarafından istekli tutulmak ve motive edilmeyi bekleyeceklereidir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin gönüllüneği değişimi yönetimini kolaylaştıracaktır.

Çalışanlar için değişimini benimsmeye zorlayıcı bir yöntemden elverdigiçe sakınarak, değişim için iyi düzenlenmiş bir ödüllü sistemini geliştirdiğinde, çalışanlar değişimeye gönüllü katılımaya yönlendirilebilir (Başaran, 1992: 302).

Ödüllendirme sistemi, sadece maddi ödüllerden değil, aynı zamanda hatırlanmayı ve takdir edilmeyi içeren ödüllerden oluşmaktadır. Buradaki mantık, çalışanları yanlış şey yaparken yakalayıp cezalandırmak değil, doğru şey yaparken

ödüllendirmektedir. Çalışanların patronu ya da amiri tarafından başarılarından dolayı fark edilmesi, istenilen davranışın şekillerinin oluşturulmasında önceliği olmaktadır (Akunç, 1998: 108).

Değişim uygulamasına bireyler çoğunlukla maddi ve manevi statfl kayıplarına uğrayacağı kaygısıyla karşı çıktııklarından, bu tür bir direnç ortadan kaldırabilmek için, ödüllendirme ve teşvik gerekebilir. Özellikle, değişim uygulamasıyla işini kaybedeceğini ya da statüsündeki değişimden dolayı geliri azalacağını düşünen çalışanlara karşı, iş güvencesi ve maddi ödüllendirme uygulamaları direnci azaltır. Yine değişimle birlikte, çalışanlara daha iyi kariyer fırsatları ve daha tatmin edici bir iş sunulacağı şeklindeki manevi teşvikler de aynı etkiyi yaratacaktır.

4.2.3. İletişim

Değişim planının uygulanmaya konusundan evvel umutulmaması gerekken nokta, değişim hakkındaki bilgilerin ilgili kişilere verilmesi ve değişim sonuçlarının onların üzerindeki duyarlı etkilerinin olumlu olacağının anlatılmasıdır. Çünkü kişi etkileyebilecek olan değişiklikler hakkında bilgi sahibi olunmadığında konu hakkındaki fikirleri olumsuz olabileceği düşünülmeliidir. Sabuncuoğlu ve Tüz'e (1995:165) göre yönetici, değişim fikir düzeyinde iken, bu değişim etkilerinin faydalarını anlatabilecek ve değişim sonucunda herhangi bir kayba uğranılmayacağının güvencesini vermelidir. Çünkü bilgi eksikliğinden ve yanlış anlaşılmalarдан dolayı kayıplar olabileceğinin düşünülmelidir. Ayrıca herhangi bir konuda gizliliğin, direnci artıracağı bir gerçekdir. Ayrıca, değişim dönerlerinde haberleşmenin artması, es-ter ilişkilerini geliştirir, yanlış anlaşılmaları azaltır, beklenenlerde doğruluk sağlanması ve önyargılı davranışlar ortadan kalkar.

Değişim hakkındaki bilgi açık, bir iletişim yoluyla anlatılmalıdır. Çalışanlara bilgi ve deneyimlerini açıklaması olanağı verilmelidir. Yöneticiler, değişim sorularını, ortaya çıkabilecek durumları çalışanlarla mutlaka tartışmalıdır. Değişim sürecinde kullanılan açık iletişim, çalışanların güdüldürmesinde etkili olmaktadır. Bu sebeple yenilikçi iletişim engelleri ortadan kaldırılmalı ve açık iletişim sağlanmalıdır. Değişim sürecinde planlı ve iyi bir iletişim sağlanması, değişimle karşı meydana gelen direnenmenin azaltılmasına yardımcı olabilir.

İletişim planlaması yapılrken aşağıdaki konulara dikkat edilmesi gerekmektedir (Hussey, 1997:40):

- İletişim kimler arasında sağlanmalıdır?
- İletilmesi gereken konular nelerdir?
- Tüm iletişim kanalları standart mı olmalı, yoksa her birine bir öncelik mi verilmeli?
- İctilen konu, değişimde direnç artırıacaksa sınırlanmalıdır mıdır?
- İletişimi aracı olarak ölçüt içerisinde ‘ne’ daha çok yaygınlaştırılmalıdır?
- Karşılıklı iletişim planlaması ne şekilde olmalıdır?

Bu konu o kadar önemlidir ki, bazı kuruluşlar, diğer iletişim yöntemlerine dayanan toplantılar yapmak için bireysel yahut grup yapmaktadır. Bu yönde, değişimini, nedenlerini, içeriğini ve muhtemel sonuçlarını anlatan her türlü yayın (görsel, işitsel, basılı) yapılmakta, bireysel görüşmeler, e-mail mesajları, özel maktuplar kullanılmakta, hatta muhabirlerle özel görüşmeler yapılarak değişimin tüm boyutları ortaya koymulmaya çalışılmaktadır. Bu arada bunların hepsi, hem mevcut iş ortaklarına, müştirci kitlesine, çalışanlara ve özellikle de değişimden etkilenencek olan kesimlere yönelik olarak yapılmaktadır.

Etkili iletişim nasıl işe yarar? Bu soruya verebilecek cevaplar çok açık olmakta birlikte, değişim fırsatı içine girmiş bir konum içinde kolaylıkla öfzen kaçınılmazlıklar (Hussey, 1998:71).

- Değişimin tamamen anlaşılması sağlayıp sebeplerini ortaya koymduğu için, değişimde yönelik direnişi azaltabilir.
- Eğer uygun olarak yerine getirilirse, kişiler kendilerine değer verdiğiini anlayarak daha yapan bir tutum takınır, aksi takdirde...
- Kriz durumlarında, halkın krizden haberdar olmasını sağlayarak muhtemel itirazları azaltır ve daha doğrudan bir yaklaşımın uygulanmasını kolaylaştırır, hatta hemen tercih edilebilir hale sokabılır;
- Önemli ve radikal değişimler stresimeki kişilerin beklenenlerini kontrol edebilmek önemlidir ve bunu gerçekleştirmek, iyi bir iletişim olmadan imkansızdır,

Değişim uygulamalarından etkilenen kişilerle sürekli etkileşimde bulunan uygulayıcıların iletişim becerilerinin iyi olması son derece önemlidir. Değişimin uygulama başarısı, "eğitim örgütlerinden beklenen inzivatörlerin etkililik derecesi" olarak tanımlanabilir (Cemaloğlu, 1999:52).

4.2.4. Eğitim

Yöneticiler, değişime gösterilen direnişi azaltmak için, eğitimi çoxititleyici bir yol olarak, nadiren kullanmaktadırlar. Çünkü çok az sayıda organizasyon değişim ile hangi becerilere, bilgilere ve yeteneklere ihtiyaç duyulacağını ortaya koyabilirler. Örneğin, örgütlerde çok yaygın olan, belki kademeerdeki personeli işten çekme uygulamasında, müşteriye en yakın olanların yetkilendirilmesi düşünüllür. Ancak bu örgütlerin çok azı, yeni yetkilendirdikleri kişilerin ve onların yöneticilerinin, bu yeni uygulamaya uygun şekilde çalışmak için, gerçekli becerilere sahip olmalarını ve bunları uygulayabileceklerini sağlayacak eğitsel girişimlerde bulunurlar (Hussey, 1997:41-42).

Direnişin bir nedeninin de yeni duruma uyum sağlayamamak korkusu olduğunu görmüş bulunuyoruz. Özellikle değişimin uygulanmasına yardımcı olmak üzere tasarlanmış bir eğitim yaklaşımı, hem iyi bir iletişim kurmak, hem de katılım sağlamak için bir araç olabilir.

Kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve tutumları üzerine eğilinen işgörelerin ait olma, sevgi günde, ilgiçilme gibi sosyal içeriaklı gerçekşimeleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Eğer eğitim süreci grup halinde (eğitim grupları) olarak ele alınmışsa, elde edilecek sonuç daha da etkinleşecektir (Kaynak, 1990:140). Kaldı ki, bu tutum işgörende, kendine değer verildiği ve kendi şıklarının organizasyonel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı günde gereklisi meletini de pekiştireceği yüksek olasılıktır.

Örgütün gelişmesi ve değişen çevre faktörlerine uyum sağlayabilmesi için, çalışanların da gelişim ve değişime açık olmasını gerektirir. Çalışanların bu gelişimini ise onlara verilen eğitim desteği sağlar. Gerek örgüt içi gerek dışı eğitim programlarına katılmaya, bireylrin yaptığı işte daha etkin ve verimli olmaları sağlanır. Eğitim konusunda önem taşıyan bir unsur, iyi bir eğitim planlamasının var-

olmasıdır. Eğitim planlama, örgütte çalışanların eğitim ihtiyaçının belirlenmesiyle başlayan ve bu eğitimin çalışanlar tarafından alınması ve değerlendirilmesine kadar süren bir süreçtir (Kaynak, 1990:140).

4.2.5. Katılım

Değişime konu olan veya değişimden etkilenenek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması aşamalarını kapsımları, olası direnişi azaltmaktadır. Koçel'e (1995:488) göre, önemli olan, katılanların fikiderinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyebilecek bir değişiklik olayının içinde oldukları, dışlanmadıklarını hissetmeleridir.

Bazen endişeyi gidermek için bilgi yeterli olmayabilir. Yönetimin sunduğu gerçekler, işgörenlerin gerçekleri olarak kabul edilmeyebilir. Levin ve diğer grup dinamikleri araştırmacıları, değişimin karar verilmesine ve uygulanmasına işgören katılıminin direnci azaltacağını ileri sürmüştür. Bu durunda işgörenler üzerindeki baskı hissi azalır ve değişimin yapısı ile mühtemel etkileri konusundaki bilgi artar. Ayrıca değişim, davranış uygulamaları yoluyla hazırlandığı için artan bir gurur duygusu da söz konusudur.

Katılımı sağlamak, pek çok konuda direnişi azaltmaya yardımcı olabilir. Ayrıca odaklı katılımın, yani faaliyet merkezinden kayıtlı, geniş kapsamlı katılımından daha uygun olduğu da önerilmektedir. Katılım, önerilen değişimin sahiplenilmesini sağlayabiltir. Değişimin ve değişime neden ihtiyaç duyulduğumuz daha iyi anlaşılması sağladığı için, belirsizlikleri ortadan kaldırarak değişimin içinde yer alacak ne gibi yararlar sağlayacaklarını görmelerine neden olur (Hussey, 1998:38). Katılım yönteminde değişimle ugrasınlar, yapılanların doğru olduğunu ükne edilebilirler. Değişim óaha iyi planlanabilir; cümlü bilgili olanlar işin içindedir, ya da katılım sayesinde daha iyi planları yapıldığı düşünülebilir.

4.2.6. Destekleme

Değişimler insan üzerinde büyük bir baskı oluşturabilir. Değişim yöneticisinin aslı görevlerinden biri de çalışanları bu baskuya karşı hazırlamaktır. Bu destegin büyük bir kısmı cesaret verme ve değişimin önemini vurgulayarak anlatma gibi psikolojik olsa da, bazen sorumlulukları yeniden düzenleyen, yeni kaynakları

devreye sokma gibi somut adımların da atılması gerekebilir. Yönetici, herkesin, değişim sonrasında çalışmak için gerekecek beceri ve kapasiteler sahip olduğundan emin olması gereklidir. İnsanlar yeni durumun ortaya çıkacağı zorlukları gözüksüzmeyecekleri korkusu ile değişimlere karşı çıkarırlar. Hatta destekleyici olanlar bile, etkinliklerini kaybedeceğini düşünmesi ilçenin ya da yeni oluşunda kendilerinden beklenenleri gerçekleştiremeyeceklerini düşünüyorlarsa, benzer bir tutum sergileyebilirler. Bu yüzden, destek aşaması çok kritiktir. Destek aşaması, aynı zamanda vizyona yönelik kararlığın pekiştirilmesi açısından da faydalıdır (Hussey, 1998:83-84).

Örgütün çalışanlarının bireysel amaçlarıyla, kariyer hedefleriyle, gelismeyle ilgilenmesi çalışanlar için önem taşımaktadır. Örgütün, çalışanlarıyla bireysel düzeyde ilgileniyor ve destekliyor olması, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda çalışmalarını teşvik etmektedir (Kaynak, 1990:94). Çalıştığı örgüt tarafından, bireysel ilgi ve destek gösteren bireylerin, değişim doğrultusunda beklenen olumlu yaklaşımı sergilemesi daha kolay olmaktadır. Örgütler çalışanlarına birçok farklı yöntemle destek olabilmektedir. Runlar, eğitim programları, burslar, iyi ve hakkaniyetle düzenlenmiş ödüllendirme sistemleri v.b. olabilir.

4.2.7. Pazarlık ve Anlaşma

Değişim süreci içerisinde, verilen kararların uygulanmasında belirli grup ve kişilerin karşı çıktısını muhitemeldir. Ortaya çıkacak direnişin büyüklüğünne göre tedbir alınması gerekmektedir. Ortaya çıkan direniş eğer çok ufaksa dikkate alınamayabilir. Fakat; büyük olduğu takdirde önlem alınması gerekmektedir. Yoksa arkasından gelecek diğer direnişler, değişimin gerçekleştirilemesini engelleyebilir. Direnç gösteren grup ve kişisel görüsme yapıp, pazarlık sistemiyle yaplam anlaşımla ortaya çıkan tepkiler azaltılarak, ortadan kaldırılabilir.

Bu yöntemde tepki gösteren kişilere pazarlık sistemiyle çeşitli ödüller verilebilir. Eğer büyük bir grup tepki gösteriyorsa ve değişiklikte olumsuz etkileri büyük oranda olacak ise bu yola başvurulur. Bu yöntem daha önetli tepkileri önlemek için diğerlerine oranla daha kolay bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tilz, 1995:165).

4.2.8. Taviz Verme

Değişime uyum sağlamaada problem yaratır ve değişime direnişi artırıcı yönde eğilim gösterenleri engellemek için bazı tavizler verilecek, bu kişilerin örgütləşməsindən deyişime katkıları sağlanabilir. Bu yöntem diğer yöntemlerin kullanılmadığı zamanlarda kullanılır ve tepkileri çabuk ve ucuz olaraq önlemeye yönelikidir. Bu yöntemde örnek olarak, bazı öncəli görevlerin bu kişilərə verilməsi göstəriləbilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:165).

4.2.9. Tehdit ve Baskı Yapma

En son çare olarak kullanılabilicek bir yöntemdir. Bu yöntemde oturucuların kullanılmak deyişimin zorla kabul ettilmesi söz konusudur ve zamanın kısıtlı olduğu uygulama sahalarında kullanılır. Bu yöntemin kullanılmasının sakincası, bazı kişilerin yöneticilere karşı tahrik edilmesine neden olur.

Bunların dışında deyişim programını uygularken deyişime direnişi azaltmak için, deyişimi programının uygulamaya konmasında aceleci davranışmamak gerekit (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:165). Ayrıca deyişimin gerekliliğinin kesinlik kazanması şarttır. Deyişimden korkan, deyişimi anlamayan ve kabullenmeyeceğini hisseden, deyişime direniş gösteren çalışanlarla karşılaşarak onları rahatlatmalı ve sorularını açıkça anlatabileceklerine yardımcı olumalıdır.

4.2.10. Grup Desteğinin Sağlanması

Bir diğer uygulama olarak da, deyişim için tam katılımı kabul eden grupların oluşturulması ve bu grupların birlikte çalışma ve deyişimi gerçekleştirmeye yolunda ihtiyacı olan yetenek ve kaynakların kazandırılması gerekmektedir.

Deyişimin gerçekleştirileceği örgütteki grupların direniş artıncı etkisi dikkate alınmalıdır, bu olumsuz etkileri olumluğa doğru yönetilmelidir. Deyişim uygulamalarında grupların desteği sağlanırsa, başarı ihtimali o ölçüde artar. Grup liderlerine, deyişimin yeterince benimsətilmesi, grubun direnişini azaltabilir. Yine, Örgüt içindeki grupların üyeleri arasında deyişim gereksinmesincə ilişkin ortak algılar yaratarak deyişim için güçlü baskılar oluşturulabilir. Böylece baskı grup içinden geçmiş olur (Ülgen, 1990:195).

4.2.11. Yeni Değerler Oluşturma

Örgüt içerisinde yapılacak değişim ile birlikte, örgüt üyelerinin mevcut değerlerinde de değişimler olacak. Örgüt üyelerinin kendi görev ve sorumlulukları, karşılıklı iletişim şekli ve zaman, hedefleri, ilişkileri ve davranışlarında farklılıklar olacaktır. Örgüt yöneticileri, oluşturacak bu yeni değerleri sürekli olarak kontrol etmeliidirler. Kazanılan yeni değerlerin istenilen şekilde olup olmadığı değerlendirilmeli ve geri besleme yapılmalıdır. Yeni değerler istenilen şekilde kazanılmadığı sürece değişimine direnç ortaya çıkar (Višek, 1978:43).

Hammer ve Stanton'a (1995:49) göre geniş kitleler tarafından inançla benimsenen değerler, geleceksel yönetim kontrollüne bir alternatif oluşturur. Kurumun liderleri elemanlarını, bir dizi değeri benimseyip davranışlarını bu değerlere göre şekillendirmeye yönlendirilebilirlerse, elemanlarının doğru olanı yapmamaları için hiçbir neden kalmaz.

Eğitim alanında yapılan değişim uygulamalarının başarısı değişim ile ilgili değerlerin benimsenmesine bağlıdır. Cafoğlu (1996:54) değişim ile ilgili değerlerin, diğer örgütlerde olduğu gibi bireysel öğrenmelerin, örgütsel öğrenmeye dönüşmesi ile mümkün olabileceğini, örgütte öğrenmenin temel değer olmasının, öğrenmenin kurumsallaşmasını sağlayacağından, değişim ile ilgili yeni değerlerin, öğretmenler ve okul yöneticileri tarafından da kabul edilmesini kolaylaştıracığını belirtmiştir. Bununla birlikte, okullarda gerçek değişimini sağlayabilmek ve okulları değişim toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilir hale getirmek, yeni plan, politika ve uygulamaların geliştirilmesi ile mümkün olabilir.

5. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE LİDERLİK

Günümüzdeki değişim, öncelikle insanların geleceğe ilişkin yenilikçi projeler etrafında birleşmeyi başaran liderlere olan ihtiyaci artırmaktadır. Değişim yönetiminde gerekli olan en önemli niteliklerin başında liderlik gelir. Değişimi yöneten kişinin liderlik özelliklerine sahip olması gereklidir. Bu nedenle çalışmanızın bu bölümünde, liderlik ve dönüşümü liderlik kavramıyla yönetici ve lider arasındaki farklılıklara kısaca değinilecektir.

5.1. Liderlik ve Değişim

Liderlik, kavram olarak ortaya atımasından itibaren, yönetici davranışı, iletişim ve etkileşimi, izleyicileri ve astları yönlendirme, organizasyonun yapısını ve kültürünü etkileme ve benzeri konular açısından tanınmıştır. Yapılan tanımların ortak noktası, liderliğin çevresini etkileme süreci olduğunu (Bennis, 1998:134). Çevrenin etkilenmesi söz konusu değil ise, liderlik süreci çalışmıyor demektir. 21.y.y. çağında yöneticiler, artık geçmişteki yönetim tarzlarını, davranışlarını değiştirmek ve hızla değişen şartlara kendi yönetim tarzlarını ve örgütlerini adapte etmek zorundadırlar.

Bennis'e (1998:134) göre, "yazanan hızlı değişimler, yalnız üst düzey yöneticileri değil, kuruluş içindeki her düzeydeki liderleri, kendilerini sürekli yaratmak ve liderlik rollerini yeniden tasarlama sorumlu bırakmaktadır". Bu değişimler aynı zamanda, 21.yüzyıl liderlerini ve örgütlerini de sürekli olarak yeniden yaratmaya yönlendirmektedir. Bu çalkantılı dünya da, örgütleri yönetmenin tek yolu, yannın liderlerinin, değişimini bir tehdit olarak değil, bir fırsat olarak kucaklayacak bir ortam yaratmayı öğrenmeleri olacaktır. Değişim için gerekli olan dülşençe tarzının ne olması gereği de ortaya çıkmaktadır. Değişim, gerçekten sadece bir yönetim teknigi ya da yönetim tarzı değil, tüm örgütte çalışanlar ve yöneticiler için bir dülşençe yapısı olmalıdır.

Drucker (1992), sürekli gelişim ve değişim felsefesini örgütlerde uygulayabilmek için yöneticilerin ve liderin örgütte mutlaka değişimin yönetimini inşa etmeleri gerekiği üzerinde önemle dururken, örgütte en aktif rolü yükleyerek, yöneticileri bilgi çağrısının dinamizmine ayak uydurmaya davet etmektedir (Akt. Cafoglu, 1996:52).

Böylece liderler için değişim, bugün için varolmak değil, ileriye dönük atılımlar yapabilmek ve gelecekte rakiplerinin de önfinc geçebilmektir. Fırsatları önceden görebilmek ve bu yönde değişimini sağlamak, değişim liderinin görevidir.

Örgütte farklı kademepterde görev alan liderlerin yetenek ve nitelikleri ile değişim programına olan katınları arasında değişim uygulamasının başarısı artmaktadır. Cafoglu (1997:139) değişim liderinin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır. İyi bir değişim için lider:

- Kültürlü geliştirmeli,

- Vizyon ve stratejiyi ifade edebilmeli,
- Başarı için kapasiteyi temsil etmeli,
- Çalışma örnekləri sunmalı,
- Mümkün gibi görünmeyen çalışmalar için hedef belirlemecli,
- Azimle devam etmeli,
- Cahilce davranışlara meydan okumalı,
- Öyelerin öğrenməsini sürekli merkezde tutmalıdır.

Bütün örgütlerde olduğu gibi özellikle de eğitim örgütlerinde, lider olmadan önce bir sistemi uygulamaya geçirmek zordur. Grup üzerindeki etkileme gücündeki alındığı zaman, eğitim organizasyonlarının, karşılaşan çeşitli engelleri yıkmak, problemleri ortadan kaldırmak, öğretmenleri, personeli ve öğrencileri motive etmek ve ortak vizyon belirlemek için mutlaka iyi yetişmiş, güçlü eğitsimsel liderlere ihtiyaç vardır (Cafoğlu, 1996:562). Bu durumda okul yöneticilerinin aynı zamanda bir lider olmak zorunda oldukları söylenebilir.

Bursalioglu'nun (1998) belirttiği gibi; "okul yöneticisinin görevlerindeki değişimler rolündeki değişimlere yol açmış ve bu rolü, haylungsız noktası olan sekreterlikten örgüt mühendisliği, sosyal mühendislik, verim uzmanlığı, işletmecilik gibi aşamalara kadar getirmiştir." Çağdaş yönetim anlayışı ile de; eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır. Gerçekten de; eğer etkili olmak istiyorsa, yönetici, grubun lideri olarak cylende bulunmalıdır. Bu durumda; Halpin'e göre, yönetici-liderin en önemli görevi, örgüt amaçları ile grup amaçlarını bağıdaşurmak olacaktır. Lideri bir değişim ajanı, yöneticiyi örgütü yaşatmakla görevli atanmış bir kişi olarak gören Lipman, yöneticisinin bu görevini yaparken, değişim ajanı rolünü de benimsayarck lider durumuna geçməsi gerektiğini savunmaktadır (Kaya, 1999:139).

Lider olan bir yönetici öğrenmeyi kolaylaştmakla kalmayıp, öğrenmeye ortam yaratarak insanların gizli yeteneklerini ortaya çıkarmaktadır. Herkesin öğrendiği bir ortamda lider düşen, yeni öğrenmelere liderlik etmektedir (Ema ve Demir, 2000:57). Eğitim örgütlerinde gerçekleştirilmek istenen değişim sürecinde öğretmenlere sürekli öğrenme olanağı yaratılması gerekit. Okul yöneticileri, okullarını öğrenen örgüt haline getirebilmek için uygun bir öğrenme çevresi

oluşturmalarıdır. Değişim sürecinde liderin rolü, örgütte iletişim kanallarını iyi çalıştmak, öğretmenleri, velileri ve diğer personeli değişime ikna etmek, gerekli eriş ve gereci sağlamak, değişime uygun eğitim ortamı sağlamak olarak ifade edilebilir.

Okulun başarısında en etkili görevlilerden birisi olan okul yöneticisi, görevi gerçek okulla ilgili öncelliği kararları vermesi beklenen kişidir. Eğitim örgütlerinde liderlerin karar verme sürecine bütün öğretmen, yardımcı personel ve kararlann özelliklerine göre öğrencileri de dahil etmeleri yönetimine canbuluk kazandıracak ve alınan kararlarda yapılan hataları en aza indirgeyecektir. Bu açıdan, okulun eğitim, öğretim ve yönetim işlemlerinin geliştirilerek etkinleştirilmesi ve çağın gereklerine uygun bir okul ortamı yaratulmasında okul yöneticisinin bazı liderlik özelliklerine sahip olmasını gerektirir. (Korkmaz ve Eraslan, 2002:123). Değişimlerin hızla yaşandığı 21. yüzyılda çağdaş okul yöneticisi aşağıdaki özellikleri taşımalıdır (Açıkgöz, 1998:6).

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Liderlik özellikleri baskın,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yoneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- Eğitime inanmış yöneticidir.

Çağdaş okul yöneticileri insanı bir okulun en vazgeçilmeyen unsurları olarak görmeliidir. Tümüyle insan üzerinde çalışan eğitim kurumlarında hem öğrencilere hem de öğretmenlere insan olarak büyük önem verilmesi, okulun başarısı için kaçınılmazdır (Özden, 1998:176). Okul yöneticisinin asıl yerinin geniş makam odası değil sınıf ve koridorlar olduğu görüşü yaygınlaşmaktadır. Okul yöneticisinin asıl işi öğretim sürecine liderlik etmektedir (Özden, 2002:119).

Sonuç olarak söyleyebilecek tek şey; diğer tüm örgütsel fonksiyonlarda olduğu gibi, değişim çabalarında da başarı elde edebilmek için, yönetici konumunda olan kişilerin iyi birer lider olma özellikleri taşıması gerekmektedir.

5.2. Dönüşümeli Liderlikte Etkili İletişim ve Vizyon Düşünçimi

Örgüt içerisinde izleyenlerin yaratıcılığı ve verimliliğini artırmada en önemli araç; etkin iletişim sürecidir (Kavrakoğlu ve diğ., 2002:170).

Maxwell'e (1999:29) göre liderler, izleyenleri ile etkin iletişim sistemi kurarak onları örgütsel amaca doğrultusunda motive ederler. Liderlerin temel görevi insanların kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamak ve onları harekete geçirmektir. Mükemmeli bir iletişim yeteneği geliştirmek, etkin lider olmak için mutlak gereklidir. Lider, başkalarını harekete geçirmek için bilgi ve fikirlerini paylaşmak zorundadır. Eğer bir lider, mesajını açık bir şekilde arkadaşlarına aktarıp onları motive etmemiyorsa, bir mesaja sahip olmasının hiçbir önemi yoktur.

Liderlik sürecinde önemli bir etken olan iletişim becerisi, dönüşümeli liderlikte daha öncे çıkarak, temel stratejilerden birini oluşturmuştur. Dönüşümeli liderliğin ortaya çıkış amacı; örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülerebilir hale getirmek olarak ifade edilebilir. Bu amacıyla gerçekleştirebilmek için dönüşümü lider, bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu izleyenlerine, örgüt üyelerine aktarır. İşte bu noktada etkin bir iletişim becerisi ön plana çıkmaktadır. Vizyon aktarımından sonra izleyenlerini harekete geçirmede, dönüşümü başlatmada ve inandırmada yüksek motivasyon becerisi kendini göstermektedir (Eraslan, 2004:90);

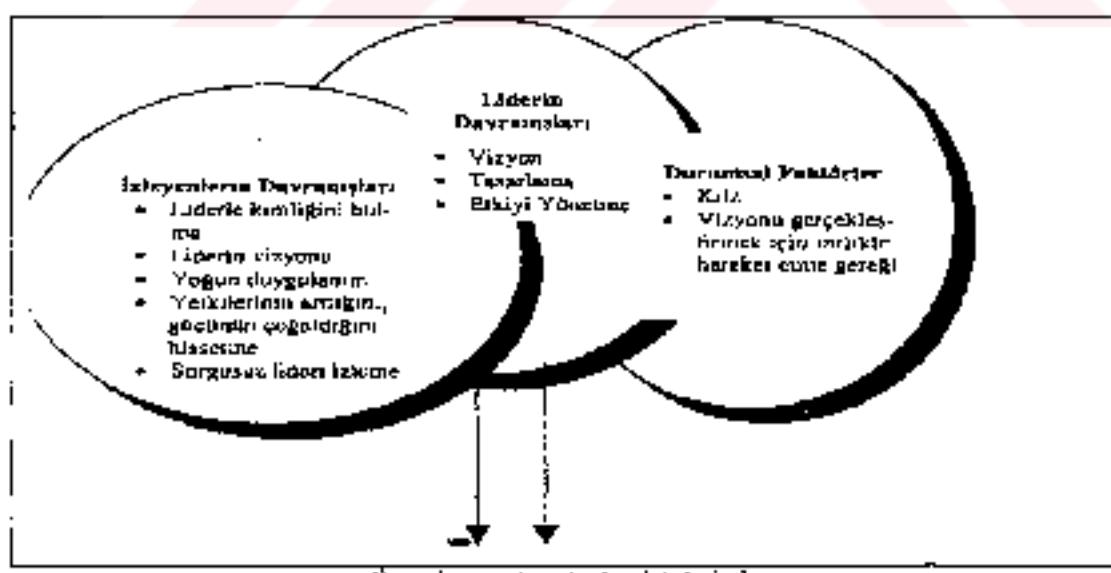
Pielstick (1998:6), dönüşümeli liderlikte iletişimın önemini şöyle ifade etmektedir: "*İletişim kurmak, izleyenler ile etkileşmek, dönüşümü lider davranışlarının doğasını yansınır. Gaçılı ve nitelikli bu ilişkî ağı, iletişim kurmayı, vizyonu etkili hale getirmeyi ve vizyonu destekleyen kültürü biçimlendirmeyi mümkün kılar. Dönüşümü liderler, destekçileri ile kaliteli ilişkiler kurmayı ve paylaşılan değerler duygularını güçlendirirken, sosyal değişim sürecinde de bu destekçiler lideri güçlendirir ve cesarettendirir. Paylaşılan değerler itiykların doğasını etkiler ve vizyon oluşturmayı kolaylaştırır.*"

Yeni liderlik anlayışındaki bütün araştırmacıların üzerinde uzlaştığı en önemli ayırt edici konu, vizyon konusudur. Yeni liderlik araştırmalarındaki araştırmacılar, "Dönüşümeli Liderlik" teriminin tam olarak kullanılmamış olsalar bile "vizyonu olan lider" terimi ile ifade etmişlerdir. (Brestich, 2000:136).

Vizyonun temelinde her zaman inikemmeliğe doğru bir gidiş vardır. Paylaşılan vizyonda bütün personelin çalışıkları örgüte "benim" zihniyetiyle yaklaşmaları, "onların" düşüncesini kafalarından atmaları fikri yatar. Vizyon, güvensizlik kavramını ortadan kaldırarak ortak hir nun ve kimlik yaratır (Cafoğlu, 1996:47)

Vizyonun organizasyon açısından önemi, onun paylaşılmasından kaynaklanmaktadır. En basit düzeyinde ortak vizyon "Ne yaratmak istiyoruz?" sorusunun cevabıdır. Kişiye vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imajlar ise, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir organizasyonun her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, organizasyona nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır (Senge, 2002:228).

Kısacası vizyon geleceğe yön veren uzun vadeli düşünmeyi sağlayan bir sözleşmedir. Bireyin, ailenin, şirketi, ve bir okulun yaşamı vizyonu olduğu ölçüde anlaşılmıştır. Okullar vizyonu olduğu sürece anımsız sorunlarla boğuşmaz ve ayrıntıları arasında boğulmaz. Gündelik sorunlar için dayanıma gidiş kazanır. Sorunlar kolayca ve kendiliğinden çözülebilir. Vizyon sayesinde bir heyecan yakalanabilir (Erdoğan, 2002:78).



Şekil; 7- Dönüşümçü Liderlige İlişkin Kavramsal Çerçeve
(Kaynak: ERÇETİN, Şule. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara.)

Dönüşümcü liderler, ilk olarak bir vizyon belirler ve bu vizyonu boyocan uyandırarak beraber çalıştıkları grup, örgüt ya da milleti kabul ettirirler. Vizyon oluşturduktan sonra, örgütün misyonunu grup arkadaşları ile belirler, vizyon ve misyonlarını gerçekleştirmek için stratejik planlar yaparlar. Bir başka deyişle, takipçilere vizyona ulaşmak için buludukları noktadan hedefe götürecek bir yol haritası yaparlar. Ulaşılabilen yüksek bir vizyon belirleyerek insanların motive ederler. Vizyonu belirleyip, vizyona ulaşacak stratejik planları yaptıktan sonra üçüncü adım olarak hareketlerinin anmasını açıklayıp, her bir takipçi ya da grubun üzerine düşen misyonları belirler (Brestich, 2000:103).

Bir liderin vizyonunun olduğu söyleendiğinde onun manası, "Liderin, şimdiki çok iyi değerlendirebildiği ve daha iyi bir gelecek belirleyebildiği anlamındadır." Vizyon sahibi liderler hayalej olmadan çok uzak, gelecekleri görebilir, dar görüşlü olmadan da, halihazırda durumunu değerlendirebilirler.

İnsanlık tarihine, partilerin, dinlerin, sosyal hareketlerin tarihlerine bakıldığından, liderlerin gücünün vizyonlarından geldiği anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderler, örgüt siyelerinin kolektif enerjilerini ortak bir vizyon doğrultusunda kanalize edebilen kişilereidir. Bütün dönüşümcü liderler, gözlerini vizyonlarından ayırmadan, kişisel, örgütsel ve çevreden gelen direnmelere alıñış etmeden, örgütlerini vizyonlarına doğru taşırlar. Liderler vizyon geliştirerek, kendi kendilerine ve takipçilere büyük ilham verirler.

6. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM FAKTORU

Çağımızda en çok konuşulan konulardan biri olarak nitelendirileceğimiz değişim olgusu, birey ve toplum planında, psikolojik ve sosyolojik analizlere konu olduğu kadar, yönetim ve organizasyon alanlarında da üzerinde sıkılıkla durulan bir husustur. Evrensel, kaçınulmaz ve ıstaklı gereklili olduğu tartışılmayan bu oğu, organizasyonlar açısından hem çeşitli sorunların kaynağı hem de birtakım fırsat ve imkanları ihtiiva eden bir potansiyel şecline dönüşebilir.

Doğal yaşamın ve tüm toplumların yaşadığı değişimler gibi örgütler de değişimc zorunluluğundan kaçınamazlar. Özellikle de yaşadığınız çağın ikinci yarısından itibaren toplumsal, ekonomik ve teknolojik etkenlere bağlı olarak hızlanan ve giderek hızını artıran değişim, örgütlerin dikkatini değişen çevreye uyum

sağlamlamaya ve giderek de değişimini kontrol etmeye, hatta çevreyi etkileyerek değişimle liderlik etmeye ve yönetmeye yönelik olmuştur (Yaylacı, 2001:1).

Toffler, "Üçüncü Dalga" adlı eserinde üç dalgadan söz etmektedir. Değişimle en çok ilgili olanı da eserin ismi ile bütünüleşenidir. Yani "Üçüncü Dalga"; Toffler'c (1981:27-29) göre üçüncü dalga ailemizi parçalamakta, ekonomimizi yerinden oynatmaktadır, siyasal sistemlerimizi felce uğratarak değerlerimizi parçamparça etmektedir ve her birimizin üçüncü dalgadan etkileneneceğimizi ve bu dalganın bütün gücünü üzerinde hissedeceğimizi ifade etmektedir. Demek ki üçüncü dalga uygarlığındaki örgütler iki olgu ile karşı karşıya kalacaklardır. Birinci değişimin yönetimi, diğerinin değişimin gücü karşısında tükelenen örgütlerin yeniden yapılanmasıdır. Hussey'c (1998:12) göre, üçüncü dalganın gücünü ve etkisini hissededen örgütler değişimin yönetilmesi gerektiğini farkına varmışlardır. Hızlı değişim ve yoğun rekabet ortamında kalan örgütler başarının temel öncüleri öğelerinden birinin etkili değişim yönetimi olduğu görüşündे birlenmişlerdir.

Günlümüzün vazgeçilmez kavramları hâline gelen değişim ve değişim yönetimi, organizasyonların hayatı kalmak ve ötesinde güçlü olmak için başarı ile aşmaları gerçken engelden çok, sürekli içinde olacakları olağan bir süreç hâline gelmiştir. Toffler'in üçüncü dalga olarak tanımladığı örgütsel değişim, yaşadığımız dünyada ırıltı edilenden çok daha hızlı gerçekleşmektedir. Üçüncü dalga yeni bir yaşam tarzını birlikte getirmiştir, bir çok kurumu kökten değiştirmeye veya faaliyet gösterdiği alandan çekilmeye zorlamıştır. Buradan çıkaracağımız sonuç şudur: Değişim tek başına bir aktivite değil, ilerlemeyi sağlayan, değişim iş gereklerini karşılayan devrimsel bir süreçtir. Bu yüzden bir çok örgüt, değişimini önceden tahrif etmeyi ve önceden değişimine uyum çabalarına girişmeyi istemektedir. Bu ise çevredekî gelişmeleri ve değişimleri izlemeyi, daha da öncesi gerçekleştirmeyi gerektirmektedir. İşte böyle bir durumda değişimin yönetilmesi, örgüt amacları doğrultusunda değişimin realizesi gündeme gelmektedir.

Kurumların karşı karşıya kaldığı değişikliklerin çoğu gelecekteki başarıları için kaçınılmaz ve hayatıdır. Bunların bireylerin gerçekten kurum için kritiktir. Eğer değişim kötü yönetiliyorsa, sonuç muhremden hayal kırıklığı olacaktır. Değişiklikler iş kayipları, çalışanların potansiyellerinin ve becerilerinin harcanması gibi sonuçlar doğurabilir. İyi yönetilen bir değişimde bu tür olumsuzlukların derecesi az, kötü

idare edilende ise yüksek olacaktır, (yi bir yöneticinin görevi, değişimin çalışanlara yansiyabilecek olumsuz taraflarını asgari oranda tutmaktadır (Hussey, 1998:12).

Değişim yönetimi, "değişim çabasını yöneten insanlarla, yeni stratejileri uygulamaları bekleyen insanlar arasındaki iletişim, değişimin gerçekleşebileceğii örgüt bağlamını ve her türülü dönüşüm için gereklili olan duygusal bağlantıları yönetmek" anlamına gelir (Tokat, 1998:28-36). Bir örgüt başarıya ulaşabilmek için öncelikle işgücü ile olan ilişkilerini düzenlemelidir. Bunun enaltı yeni elementler almak ya da varolanların aktivitelerini kısıtlamak değil, onlarla birlikte çalışmayı öğrenmektedir (Pfeffer, 1998: 13).

Değişim, yönetimi bassas ve oynak bir yapıyı dengelemek gibidir, sorum bunun nasıl yapılacağıdır. Bir yöntem örgütün çeşitli kademelerindeki yöneticilerin, değişik parçaların etkileşim içinde olması gerektiği konusunda ortak bir bilince sahip olmasını ve herkesin bu genel algılamanın son katrede örgütte işbirliği sağlayacağına güvenmesini sağlamaktır (Tüzel, 1999:28-36).

Bir amaç uğruna bir araya gelen çalışanlar, örgütün başarısından kendileri de belli bir oranda yarar sağlayacaklarına inanmazlarsa, örgütün hedeflerini benimsemeleri de kolay olmayacağındır. Başarının gerçekleşebilmesi için tasada ve kırıcıkta ortaklık kültürünün ön planda olması gereklidir. Bu da yöneticiler tarafından iletişim kanalları kullanılarak, kader ortaklılığı duygusunun tüm kademelerde yer alan çalışanlara hissettirilmesi ile sağlanabilir (Hamel ve Prahalad, 1996:158).

Bu değişim macerasında yöneticiler, iletişim kaynaklı pek çok mücadeleden geçmek zorunda kalacaklardır. Değişim yönetimini diğer tüm mücadele kaynaklarından daha sık karşılaşacağı bir engel vardır, almak istemeyen bir grup insana bir şey satmaya çalışmak. Burada satılan şey değişimdir, isteksiz alıcılar ise kurumdaki insanlar. Satış da özünde iletişim demektir. Yani insanlara olumlu tepki vermelerini sağlayacak mesajı göndermek. Değişimi yönetenler, süreçleri tasarlarken kuşucuların dışına çıkmak zorunda oldukları gibi, insanların değişimini anlayıp benimsemeleri için iletişim kurarken, mesajlar gönderirken ve bunun içi çetili araçlardan yararlanırken de olagansız derecede yenilikçi olmalıdır (Hammer ve Stanton, 1995:89-91).

Örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duyu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşım sürecindeki her türlü araç gereç ve yöntemini siz

konusu aktarma ile ilgili kanalları ve mesaj şeklini içermektedir. Örgüt içerisinde etkili bir iletişim kurulması örgütün yapısını, kültürünü, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, raporlama ve yetki akışını da etkiler. Bu da çalışanların davranışlarını etkileyerek kişisel hizmet performansı, örgütsel hizmet de verimliliği artırarak amaçlara ulaşmayı sağlayacaktır. Yeterli bir iletişim her zaman için başarılı bir performansı beraberinde getireceği unutulmamalıdır (Akinci, 1998:113).

Değişim yönetimiinde yöneticiler örgütün geri kalımı ile iletişim kurmayı kestiklerinde, insanların kendilerini yönlendirmiş olan değişim tasarılarının ilkelerini, önceki deneyimlerinden aldıkları dersleri, vermek zorunda oldukları ödülleri anlamalarına engel olmuş olurlar. Değişimi gerçekleştirmesi beklenen insanların değişimde kapılmasının ya da ortak olmasının, farkında olmadan, öňün geçmiş olur. Sonuç olarak değişim tasarısı ne kadar iyi bir halde olursa olsun beklenen sonuçlara ulaşamaz.

Değişimin kalbine giden yol iletişimden geçer (Izgören, 2001:185-193). Her örgütün bir bilgi iletim menecisi vardır. Bu yapı hem kablolu (enformasyon teknolojisi alt yapısı) ile kablosuz (kişi ve birimler arası) iletişimden oluşur (Jamel ve Prahalad, 1996:143). Enformasyon alt yapısını, yararlanırda ya da teknoloji transfüsi ile güçlendirmek mümkündür. Ancak kablosuz iletişim olarak adlandırılan kişiler ya da birimler arası iletişim etkin bir düzeye ulaşması ise örgütsel iletişim sisteminin planlanması ve geliştirilmesi konusunda yöneticilrin çabalarını gerektirir (Fitz-Enz, 1999:85).

Değişim yönetiminde en büyük hata, yöneticinin direkt olarak değişimini gerçekleştirmeye çalışmasıdır. İşe iletişimle başlamak zorundasınız, iletişim kanallarını açmayı başaramırsınız fikirler gelmeyeceksiniz, fikirlere nükseniz değişim başlar. Değişim bir sonuctur ve kurumdan yeteri öneri geliyorsa bu sonuca ulaşabilirsiniz (Izgören, 2001:185).

Bütün yönetsel ve örgütsel fonksiyonlar ve çabalar, doğrudan ve dolaylı iletişim sistemi içerisinde yer alırlar (Tevrüz, Arsan ve Bozkurt, 1999:157). İş hayati, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, pay sahipleri ve kamuoyu ile iletişim kurmaktan ibaretidir. Bu nedenle iletişim, toplam kalıcı yönetim değişim yönetimini ve

benchmarking gibi performans gelişimini başlatan konuların tam ortasında bulunmaktadır (Mc Donald ve Taner, 1999:5).

İletişim tüm değişim ortamlarında hayali önem taşır. Değişimin büyüklüğü ve etkileyen insanların sayısı ne kadar çok olursa, değişimini desteklemek için gereken iletişim stratejilerinin o kadar geniş olması gerekir (Hussey, 1998:70). İletişim, çalışanların değişime gereksinmesini ve manevini görmesini sağlar. Değişmenin manevi ve gereksinmesi daha önceden toplantılar aracılığı ile tv, radyo ve görsel eğitim araçları ile aktarılırsa değiştmeye giden yolda daha az direnişle karşılaşılır. Tüm değişikliklerde, sebeplerin açıklanması, aciliyet derecesinin anlatılması ve tüm ilgililerin değişimin ne demek olduğunu öğrenmeleri için, iyi iletişim sağlanarak, direnişin azaltulmasına yardımcı olunur (Hussey, 1997:40). Yeni yönetim felsefesinin mimarlarından Deming'in "*Dönüşüm için bilgiye sahip olma, öğrenme ve uygulama gereklidir.*" sözü bu açıdan büyük önem taşımaktadır. Değişime karşı olmanın önemli bir nedeni bilgisizluktur. Yeni bilgileri öğrenmek, değişimin varlığını, nedenini, yönünü ve şeklärini algılamada yardımcı olmaktadır (Aktan, 1997:35).

Refahın kaynağı, insanı bir değer olan bilgidir. Bilginin nasıl yapılacağı bilinen işlere uygulanmasına verimlilik, yeni ve farklı işlere uygulanmasına ise yenilikçilik denir (Drucker, 1999:30). Bilgiyi işleyen ve ona değer kalanlar ise insanlardır. Bu nedenle örgüt içerisinde etkin bir alışverişin sağlanması, özendirilmesi ve insanlar arası ilişkilerin örgütsel hedefler doğrultusunda etkin ve sağlıklı bir şekilde düzenlenmesi oldukça önemlidir (Senge, 2002:121).

Dünyada iki şeyin hiyerarşisi yoktur: iletişim ve bilgi. Eğer bir kurumda bürokrasi çoxsa kurumda mühîş bir iletişim eksikliği ve bilgisiz, cahil insanlar topluluğu görürsünüz. Çünkü bilgiye dünyadan hiçbir yerinde hiyerarşi uygulanamaz. Değişim yönetimde kurum içi iletişim kanallarının bilgiyi paylaşmaya yönelik oluşturulması önemlidir. Bu iletişim kanalları oluşturulmadan bürokratik uygulamalar içerisinde gerçekleştirmeye çalışacağınız, yeniden yapılması, toplam kalite vb. uygulamalarda bir sonuca varamazsınız (İzgören, 2001:185-193).

Yönetim bir mesajdır, yöneticilerin söylediði ya da söylemediði her şey mesajdır. Çok fazla sayıda yönetici, iletişimın insan kaynakları ya da halkla ilişkiler bölümünden ilgilenmesi gereken bir personel işi olduğunu sanmaktadır. Gerçekte ise

İletişim örgütün bütünü kademelevelsindeki bütün yöneticiler için öncelikli olmalıdır. Bu özellikle bir değişimi yönetme çabasının olduğu durumlar için geçerlidir.

Örgütteki insanlar, değişim çağrısının bu kez sadece bir heves ya da geçici bir durum olmadığını inanabilecek için bir mesajı tekrar tekrar işitmeye gerek duyabilir. İnsanların mesajı işitmeleri, anlamaları ve ona inanmaları zaman alır. Üstelik içtikileri hoşuna gitmezse değişim kavramına uyum sağlamaları çok daha fazla zaman alır. Mesajın tutarlı ve açık olması, durmadan tekrarlanması önemlidir. Liderler için bir tek iletişim kuralları var ise o da şudur: Bir şey hakkında konuşmak sizin neredeyse dayanamayacak kadar hikirdiyssa, mesajınız sonunda yetine ulaşmayı başlıyordur (Füzel, 1999:28-36).

ÖrgütSEL açıdan bakıldığından işlerin yolunda gitmesi ve örgütün devamlılığı açısından iletişimın yaşarosal önemi vardır. İletişim açık, net ve anlaşılır olmalıdır. Akşı takdirde maliyeti yüksek olacaktır. ÖrgütSEL iletişim belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere planlanmış, koordine edilmiş, resmi bir süreç olarak ele alınabilemktedir (Mc Donald ve Tanner, 1999:7).

Sonuç olarak örgütSEL iletişim, katılımin tercih edilmemiği, doğrudan ve zorlayıcı yaklaşımların benimsendiği değişim durumları da dahil olmak üzere, tüm değişim ortamlarında hayatı bir önem taşımaktadır. Katılım mevzuusu da aslina bakanrsa çift yönlü bir iletişiminden ibarettir. Büyüelikle siz düşüncelerinizi belirtirsiniz, karşı taraf endişelerini ortaya koyar, karşılıklı bir bilgilendirme söz konusu olur. Her ne kadar yönetici böyle bir yöntemi kullanıyor olsa bile, bunu, diğer örgütSEL iletişim yöntemleri ile destekleme gerekliliği vardır. Değişimin çapı ve etkilenen insanların sayısı ne kadar büyük olursa, değişimini desteklemek için gerekken iletişim stratejilerinin de o kadar geniş çaplı olması gereklidir.

Değişimlarındaki bilgi, açık bir iletişim yoluyla anlatılmalıdır. Öğrenenlere bilgi ve deneyimlerini açıklama olanağı verilmeli dir. Yöneticiler, değişim ile ilgili soruları, ortaya çıkabilecek durumları öğretmen ve diğer yöneticilerle mutlaka tartışmalıdır. Değişim sürecinde kullanılan açık iletişim, öğretmen ve yöneticilerin güdülenmesinde etkili olmaktadır. Bu sebeple değişimin iletişim engelleri ortadan kaldırılmalı ve açık iletişim sağlanmalıdır. Değişim sürecinde iyi bir iletişim sağlanması, değişimle karşı meydana gelen direnenin azaltılmasına yardımcı olabilir. Değişim uygulamalarından etkilenen kişilere sürekli

etkileşimde bulunan yönetici liderlerin iletişim becerilerinin iyi olması son derece önemlidir. İzleyen bölümde örgütsel iletişim aynentili olarak açıklanacaktır.

7. İLETİŞİM - KAVRAMSAL ÇÖZÜMLEME-

7.1. Örgütlenme ve İletişim

Bir insanın yalnız başına bütün gereksinimleri karşılamasına imkan yoktur. Aristo'nun dediği gibi "insan toplumsal bir varlıktır" toplum halinde yaşar. Toplum halinde yaşamamın bir sonucu olarak, başkalarının yardımına ihtiyacı vardır. İnsanlar yardım gereksinime duyduğu ve bunu istediği zaman örgüt kurulmuş olmaktadır. İnsanlar ussal bir biçimde örgütlenmek zorundadırlar. Ancak bir örgüt olduğu halde yönetilme olanağı bulunabilir (Tortop, İşbir, Aykaç, 1999:71).

Bir amacı gerçekleştirmek, işi yapacak bireyleri tespit etmek, üretim için gerekli araç ve yöntemleri belirleyerek ve amaca ulaşacak yapıyı kurnia eylemlerinin saptanması gibi özellikleri taşıyan bir süreçtir (Buluç, 1996:40). Örgütlenme işlevi planda öngörülen amaçlara ulaşmak için gerekli olanaktarı bulup, (insan gücü, para, malzeme, makine) bunların birbirleriyle ilişkilerini düzenlemektir. Başka bir deyişle; örgütlenme, kimin ve neye nerede bulunması gereği ile ilgili kararlar vermeyi gereklidir. Örgütlenme kısaca insan ve maddenin en uygun ve en doğru bir biçimde ve yerde kullanılmasını sağlamaktır (Kaya, 1999:102).

Çahk (1998:24) örgütleri insanların ve onları birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bleşim olarak ifade etmiştir. Bu durumda örgütün, onu oluşturan insanlar arasındaki etkileşim tarafından oluşturduğu sonucuna varılabilir.

Bursalioglu'na (1996:15) göre örgüt bir yapıdır. Yönetimin tümü ise bu yapıyı işleten bir süreçtir. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgütü, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyondur. Bu koalisyonun koşulları uzlaşma, uyma ve kontroldür. Bu koordinasyon ne kadar güçlü olursa örgüt o kadar canlı ve etkili olur. Örgüt bir iletişim ağı olarak düşünülebilir. Sistemli bir iletişim sağlanmadan, verimli bir çözüm sağlanamaz.

Bir kuruluşta görev yetki ve sorumluluklarının iyi bir biçimde dağıtılması ve belirtilmesi ancak iyi bir örgütlenme sayesinde sağlanabilir. Personel arasındaki üst

ve astlar arasındaki ilişkiler örgütlü şemalarında açık olarak görülebilir. Çalışanlar kimden emir alacaklarını ve kime vereceklerini daha iyi bilirler. Örgütte çalışanlar arasında sıkı ilişkiler kurulur, ast üst ilişkileri ve yetkilileri açıklık kazanır. Verimli bir çalışma sağlanması olanağı bulunur (Tortop, İşbir, Aykaç, 1999:72).

Örgüt şeması, örgütlenmenin yapısal gösterilişidir. Şemada temel ilişkiler ve işlevlerin bölgeliendirilmesi görülür. Şemadaki birimler arası ilişki durumuna bakıldığında kının kimse emir vereceği sorumluluğu kolayca anlaşılır. Örgütlerin yapısının iletişim silreci üzerinde yoğun bir etkisi vardır. Aslında örgüt şemasının bir örgütteki biçimsel iletişimini belirlemiş hatları oluşturduğu söylenebilir.

Erdoğan'a (2000:62) göre örgütSEL yapının başarılı olabilmesi yatay ve dikay iletişim kanallarının iyi işlemesine bağlıdır. Örgüt içerisindeki bireylerin pozisyonları doğal olarak birbirinden farklıdır. Bir çalışanın örgüt içerisindeki hiyerarşik konumunu onun diğer çalışanlarla kuracağı iletişim şeklini farklılaştırır. Örgüt şeması incelediğinde haberlerin aşağı yukarı, yatay, yada çapraz olarak aktığı görüülür. İletilmek istenen bilginin türü asılnda takip edeceği iletişim kanalının yönünü de belirleyecektir.

Bir örgütte insanlar arasında biçimsel iletişimden başka biçimsel olmayan doğal iletişim de mevcuttur. Her iki iletişim biçiminin rasyonel bir şekilde kurulması örgütleme fonksiyonunun etkin bir biçimde gerçekleştirilemesine olanak sağlayacaktır.

Sonuç olarak örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için, özellikle amaca uygun bir yapının kurulması, amaçları gerçekleştirecek nitelikte personelin işe alınması ve uygun donatımın yapılması gereklidir. Özellikle eğitim örgütlerinde örgütSEL verimlilik için örgüt yapısının işlevsel bir şekilde kurulması ve personel arasındaki iletişimini geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü örgütler olumlu sonuçlara ancak üyeleri sayesinde ulaşabileceklerdir (Buğuc, 1996: 531)

7.2. İletişimin Genel Olarak Tanımı ve Önemi

Sözcüğün Latince kökenine bakıldığında "communis" yani birbirine benzeyenlerin oluşturduğu ortaklık ya da topluluk sözcüğünden geldiği görülmektedir. Bir çok tanımı olmakla beraber; iletişim, amaçlı ya da doğal bir süreçtir (Uluata, 1993:11). Kisaca "bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma

süreci" olarak tanımlanabilir. Bu tamma dayanarak iki insanın karşılıklı konuşmasını iletişim sayabileceğii gibi, araların bir bulunan yeri birbirine bildirmeleri de iletişim kabul edilebilir (Dökmen, 1999:19). İletişim, insanlığın kişiliğini ortaya koymasında ve varoluğunu kanıtlaması yolundaki en öncəli silahıdır. İnsanın varlık sürdürme biçiminin bir türü ve buna göre değişimlere ugrayan ağırlıklı olarak insana özgü bir olgudur (Oskay, 1999:9).

Güçlü'ye (2000:133) göre, dünyaya geldiğimiz andan itibaren çevreyle sürekli iletişim etkileşim içerisinde giriyoruz. Kişiylimizi iletişim alışkanlıklarımızla, iletişim çabamızla ortaya koymuyoruz. Bildiklerimiz, duyduklarımız, yapabileceklerimiz iletişim tavrumza belirlenmektedir. İletişime dayanan sosyal ilişkiler sayesinde insanlar çevreleritideki dünyayı oluşturacak anımlar yaratırlar ve sonra da bu anımlara göre davranışırlar. Bir insanın diğer insanların yanında yaptığı her bareket bir anlam içermektedir. Hiçbir şey söylemeden öylece susmak, göz teması veya yürüyüp gitmek hile bir tavır içerir ve karşı taraf için bir mesaj yerine geçer. Bir insanın başkalarına arasıdayken iletişimde bulunmaması imkansızdır.

İnsanlar başkalıyla bir arada olabilmek, onları anlayabilmek, etkileşebilmek ve kendilerini anlatabilmek, başka bir deyişle, sosyal bir varlık olabilmek için iletişim kurarlar. Bunun yanı sıra, bireyler kendileriyle ve başkalarıyla iletişim içinde bulunarak kişiliklerini de tanımama olanğını iletişimle kazanırlar. İletişim, kişiler arası ilişkisinin her türlü, örgütleri ve giderek toplumları yaratıp ve bir arada tutan adeta bir harç işlevi görür (Gürgen, 1997:9).

Erdogan'a (1987:278) göre, "İletişim insanların toplu yaşamاسının bir ürünü ve gereğidir". Belirli bir amaca yönelik olarak ortaya çıkan insan topluluğunun oluşması, bireyler arası etkileşim ilişkisinin temel biçimini olan haberleşme ilişkisinin varlığına bağlıdır. İnsanların birbirleriyle ilişki kurmadan ve etkileşimde bulunmadan yaşamaları mümkün olmadığından iletişim toplu yaşamın bir gereğidir.

İletişim insanın kendisini araması, bulması için gerçekli olan bir varlös sürecidir. Bu süreç içinde Kim? Ne? Nasıl? Nerede? Ne zaman? sorularını verilen cevaplarla, insan kendisiyle başkaları arasındaki sınırları belirler, kendisini gerçekleştirir, yapar. İnsan iletişim süreci içinde gelişir, olgunlaşır, dünyasını genişletir, bilgisini güçlendirir, deneyimini artırır. Böylece "ben" ile "ben olmayanın" bilincine varır, sınırlarını çizer. Aynı ve değişik bir ben oimanın bilinci

ve sorumluluğu içinde başkalarıyla birleşip bütünlüyor (Köknel, 1993:27). Başkalarıyla iletişim kuran insan toplumunun, insanlığın bir parçası olur. Yalnızlıktan, karanlıktan, bilgisizlikten kurtuyor. Varlığını sürdürür. İnsanları, insanlığı anır. Kısaca iletişim; insan olmak için hava, su, besin kadar gereklili ve zorunludur.

İletişim kavramının toplumsal açıdan üç işlevi bulunmaktadır: 1)Çevreci gözlemleyerek toplumun değerlerini denetlemek, 2)Toplumun bireyleri arasında etkileşim sağlamak, 3)Toplumsal geleneklerin ve kültürün sürdürülmesine yardımcı olmak. Bu doğrultuda, insanlar varolmak ve toplumda yer bulabilmek, ilişki kurmak, duyguları ve düşünceleri paylaşmak, etkilemek ve yönlendirmek, eğlencemek ve mutlu olmak için iletişim kurmaktadır. İçeriği ne olursa olsun bir sorunu çözmek için insanların düşünce alışverişinde bulunmaları, başka bir deyişle, iletişim kurmaları gereklidir. İletişim insanın toplumla olan ilişkisi içinde varolmuş ve günümüzde bu ilişki içinde önem kazanmıştır (Tüfekçioglu, 1997:16).

İçinde bulunduğu topluma göre daha düzenli ve kurallı örgütlenmiş bir toplum olarak nitelendirileceğimiz örgütlerin de varolabilmesini etkili bir iletişim bağlamak gereklidir.

Aydın'a (1994:14) göre, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eğitülmüş etkinlikler sistemi olarak tanımlanan örgütün varolabilmesinin gerçekli koşullarından biri iletişim içindeki bireylereidir. Bir örgüt, ortak bir amaç doğrultusunda iki veya daha fazla sayıdaki bireylerin rollerini birbirinden ilişkileştirmeye ve eğitilmeye arzulu hale geldiğinde, ya da bunların oluşumunu gerçekli kaldıgında, örgüt olma özelliğine sahip olur. Ancak, iletişim olmaksızın bireylerin gerçekleşme olasılığı bulunmamaktadır. Bu nedenle iletişim, örgütün ortaya çıkışını ve aynı zamanda örgütün amaçlarının ısgörenler tarafından benimsenmesini sağlayan ve bireyler ile grupların çabalarını eğitmeyen ve değişimini destekleyen bir bir araç olma özelliğine sahiptir. Bu kapsamda iletişim, değişim yönetimini gerçekleştirmeye sürecinde, tüm üyeleri ve etkinlikleri birbirlerine bağlayan bir ağ oluşturmaktır, bu ağ çerçevesinde bilgi, düşünce ve tutumların aktarımı suretiyle, örgüt üyelerinin ve etkinliklerinin örgütsel ve bireysel amaçlar doğrultusunda eğitilmiş sağlanabilemektedir.

Sosyal bir yapıya sahip olan birey, diğer kişilerle sürekli bir etkileşim hajindedir. Bu etkileşim, iletişim aracı ile gerçekleştirilir. Bir çok bilim adamı yönetimi, "*insanlar arası etkileşimi belit bir amaca yönlendirme sanatı*" olarak tanımlamaktadır. Etkileşimin temel ögesi de iletişim olduğuna göre, bu yönyle iletişim yönetimi sürecinin temel ögesidir.

Yönetisel iletişimin yapacağı etkinin yarını bellidir. Yönetisel iletişimın amacı, okulun amaçlarının gerçekleştirmesini sağlamaktır. Yönetisel iletişim ast ast arasında bu amaçla, yüksek düzeyde bir etkileşim ortamı yaratmaya çalışmalıdır (Başaran, 1996:64).

Açık bir sistem olan eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insandır. İletişim, "*İnsan örgütünün kan dolaşımıdır.*" Eğitim, örgütlerinin başarılı olmasında iletişim silreci öncünlü bir role sahiptir. Eğitimi örgütlerinin amaçlarını gerçekleştürmek ve işleyişini sağlamak için yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, diğer çalışanlar ve veliler arasında etkili bir iletişim kurulması gerekmektedir. Eğitim temelde bir iletişim etkinliğidir. Öğrenme, iletişimın gerçekleşmesi sonucunda alıcıının davranışlarında bir değişikliğin oluşmasıdır ve öğrencinin iletişiminden ayrı düşmünmez. İyi bir öğrenci iyi bir iletişimın ürünüdür. Bir iletişim etkinliği olan eğitimin sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi, özellikle öğretmenlerle öğrenciler, diğer boyutta yöneticiler ve diğer çalışanlar arasındaki iletişimini gerçekleştirmesini gerektirir (Gülçü, 2000:134).

Yönetim, en yalan anlamsa, başkaları aracılığıyla iş yapma, başkalarının yardımını isteme etkinliği olarak tanımlanabilir. Buna göre okul müdürü, okul üyeleri aracılığıyla iş yapan kişi anlamına gelmektedir. Okul yöneticileri değişim sürecinde, çevresindeki kitleye okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi yolunda iş yaptırılmasını, öncelikle bu amaçları açık bir şekilde belirleyerek, bunları örgüt üyelerine aktarmasıyla; sahip olduğu iletişim becerileriyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla, okul müdürüün kişisel özelliklerini arasında yer alan iletişim becerileri, okulun iletişim süreçlerini belirlemekte ve üyelerin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemli rol oynar (Gürgen, 1997:185). Değişim yönetimi sürecinde okul üyeleri, iletişim aracılığıyla kendilerinden ne beklediğini ve işlerini nasıl yaptıkları hakkında bilgi sahibi olurlar. Bilginin alımı ve aktarımı örgütsel

yaşamda önemli bir rol oynar ve etkili iletişim, okul üyelerinin iş tutumlarıyla doğrudan ilişkilidir.

Okul müdürleri etkili iletişimini okul içinde destekleyerek, okulun etkiliğini artırabileceğinden okul yöneticilerinin sahip olması öngörülen yeterlik alanlarından biri, insanlar arası ilişkilerde, etkili iletişim becerilerine sahip olması şeklinde ortaya çıkmaktadır. İletişim sürecinde düşünceleri net bir biçimde ortaya koyma ve aydınlatma, çift yönlü iletişime önem verme, iyi bir dinleyici olma, bilginin paylaşılmasını saglama, karşısındaki kişiyi duyarlı olma ve empatik davranış. Dinleyenlerin gerksinimlerini dikkate alma, okul üyeleriinin göz önünde bulundurması gereken öğelerdir (Şışman, 2002:98). Dolayısıyla, okul yöneticisinin okulda sağılıklı bir iletişim sistemi geliştirdikten, iletişimün özelliklerini dikkate alması gereklidir. Çünkü, iletişim insan davranışlarının etkileyen süreçlerin hem en önemlilerinden biridir hem de tüm yönetim süreçlerinin temelinde yatar (Kaya, 1999:110). Bu durumda, okul müdürü, değişim sürecinde, hedef kitle olan öğretmeni ve öğrencilere amaca dönük mesaj vermek ve mesajları kontrol etmek durumundadır.

Okul içerisindeki müdür-öğretmen iletişimini niteliği, okul amaslarının gerçekleştirilmeye derecesi ile öğretmen-öğrenci iletişimini doğrudan veya dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Bir örgütte, farklı gruplar arasındaki iletişim, örgütün genel iletişim yapısından soyutlamak mümkün değildir. Bir okulda demokratik bir atmosfer yaratılabilmesi ve amasların etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi öncelikle, müdür-öğretmen, öğretmen-müdür iletişimine; yanı çift yönlü iletişime ve bu iletişim süreçlerinin niteliğine bağlıdır (Celep, 2000:41).

7.3. İLETİŞİM SÜRECİ VE ÖĞELERİ

7.3.1. Değişen Bir Süreç Olarak İletişim

İletişimin öğelerini ve işleyişini açıklayabilmek için öncelikle onun süreç alma özelliğini açıklamak gerektir. Süreç kelimesinin sözelik anlamına bakıldığından “*arasında birlik olan veya belirli bir dizgen içinde tekrartanan kesiksiz olaylar veya eylemler dizisi; ilerleme; gelisme*” karşılığı bulunur (Usluata, 1993:15). Dolayısı ile süreç olarak adlandırılabilen kavrarların bir başlangıcı ya da sonu olan belirli olay ya da olaylar zincirlerinden oluşmadığı görülmektedir.

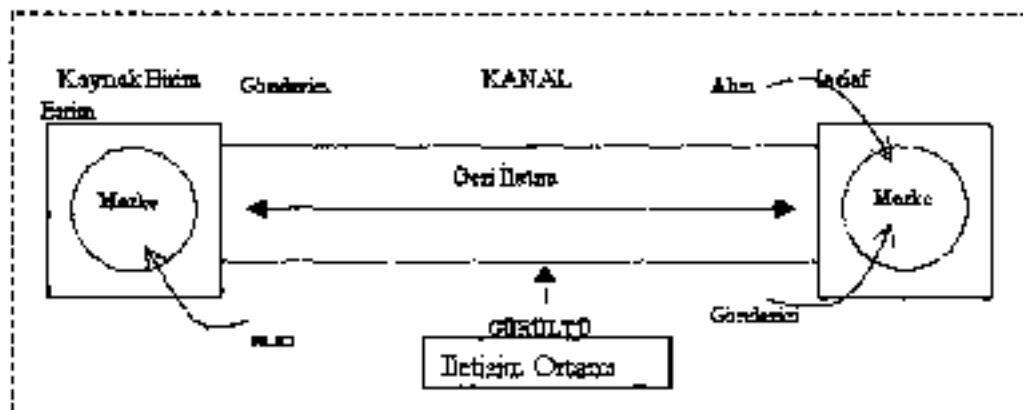
Süreç içerisinde yer alan öğeler birbirleriyle sürekli ilişki içinde olup birbirlerini devamlı olarak etkiler ve de çevrelerindeki diğer öğeleri hem etkiler hem de etkilenirler. Bu nedenle iletişim, iki kişiyi ilişki içine sokan psikososyal bir süreç olarak incelenmelidir (Cüceloğlu, 1999:12). Çünkü süreç içerisinde yer alan kişiler kendi bireysel özelliklerini ortaya koymak iletişimde psikolojik bir anlam yüklerler ve bu süreci yaşarken de kaçınılmaz bir etki olarak hem çevrelerinden etkilenmeleri hem de çevrelerini etkilemeleri dolayısı ile iletişim kavramını sosyolojik bir boyuta taşır.

İletişimin süreç olarak kabul görmesinin en büyük nedeni; gelişerek, etkileyerek ve değişterek işleyen yapısıdır. Bu yüzden belindi bir ruhsal olgunluğa erişmiş olan insanlar herhangi bir söze sınırlendığında cevap vermek yerine, ortamı terk etmek gerektiği savında birleşirler. Her ne kadar görüşler, iletişimini geliştirmenin en büyük araçlarından bir umesinin konuşmak ve hoşgörülü olduğu konusunda birleşirse de iletişim bir süreç olduğu asla unutulmamalı ve sağlıklı olarak işlenmesi için sağlanmalıdır.

7.3.2. İletişim Sürecinin Öğeleri

Geniş anlamda iletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütlü bir haberleşme ağının kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlanmak amacıyla kullanılır. (Bursalioglu, 1994:114).

İletişim süreci başlıca dört öğenin bir araya gelmesi ile oluşur. Bu öğeler; kaynak, mesaj, kanal, alıcıdır. En yahut anlamıyla iletişim, duyguları, düşünelerini, bilgilerini belirli simgelerle anlatan göndertici yani kaynak ile bu simgeleri çözümlençip algılayan ve anlayan bir alıcıyı yanı hedefi gerektirir. İletişim sürecinde yer alan bu dört temel öğelerin yanı sıra bir takım yan öğeler de yer almaktadır. Bunlar kodlama, kod açma, etkileme, geri bildirim ve gürültüdür. İletişimin gerçekleşmesi için bu öğelerin her birinin istenilen kalitede bulunması gereklidir. Bir ya da birkaçına eksik olması ya da istenilen nitelikte olmaması durumunda iletişim kavramından söz etmek mümkün olmayacağı (Mutlu, 1998:288).



Şekil 8- İletişim Modeli

(Kaynak: CÜCELOĞLU, Doğan. (1994). *İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi)

Okul yöneticisinin iletişim öğeleri, engelleri ve düzenlenmesi konusunda yetişmiş olması gereklidir. İletişim öğeleri haberin amacı, haber veren haberin kapsamı, geçtiği kanallar, haberin ileten araçlar, haberin alıcı ve haberin yaratığı etkidir. İletişim bir etkileme aracıdır fakat bu aracı sposi ve yersiz kullanınan eğitim yönetici, iletişimün aracını zayıflatmış olur. Etkili iletişim davranışlarında bulunmak isteyen okul yönetici, başkanlarını fikirlerini öğrenmeli ve davranışlarını kestirebilmeliidir. Böylece, iletişimde başlamadan evvel, kendisini karşı tarafın rolünde görebilir (Başaran, 1996:114-116).

7.3.2.1. Kaynak

İletişim, duyu ve düşüncelerini jitmek isteyen bir kaynağı gerektirir ve iletişim kaynak ile başlar. Kaynak; "mesajları yaratan kütme, örgüt ya da aygıttır". Bu nedenle kaynak, en yalın anlamda, iletişim sürecini başlatan, mesajları alıcıya gönderen kişi ya da kişiler ya da örgüt olarak ele alınabilir (Mutlu, 1998:205).

Kaynak, iletmek istediği duyu, düşünce ve bilgisini alıcının algılayıp, anlayacağı simgeleri kullanarak, kodlayarak mesaja dönüştürür; iletişim, kaynağın zihinde taserledikleri ile başlar. Kaynağın etili bir iletişimini gerçekleştirebilmesi; onun iletişim becerisine, tutumuna, iletişim kurduğu konuya ilişkin deneyim ve bilgi ile, toplumsal ve kültürel etkenlere bağlı olarak gelişir (Gürçer, 1997:14).

İletişim sürecinin başlangıç aşamasında oldukça önemli bir konuma sahip olan kaynağın taşımı gereken bazı özellikler ve dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır.

- a) **Kaynak, bilgili olmalıdır :** Kaynağın sahip olduğu bilgi düzeyi, bilgiyi aktarma gücünü etkileyecektir. Kaynak gerekli bilgiye sahipse alıcıının istediği bilgiyi sağlayabilir (Tutar, 2003:49)
- b) **Kaynak, kodlama Özelliğine sahip olmalıdır :** Kaynak göndereceği mesajın nasıl kodlanacağını bilmelidir. Yanlış ya da eksik kodlanan bir mesaj, etkin olmayacağı gibi, istenilen dışında bir davranıştı da yaratılabilir (Tutar, 2003:49).
- c) **Kaynak, durum ve rolle uygun davranışmalıdır:** Kaynağın göndereceği mesaj ile toplumsal ya da örgütsel statüsü ve gerçekleştirdiği rol davranışları arasında ilişki bulunmalıdır. Eğer kaynağın ilettiği mesaj ile konumu arasında bir şakı bulunuyorsa bu isten istemez çelişkiye yol açacaktır.
- d) **Kaynak tanınmalı ve güvenilir olmalıdır :** Etkin bir haberleşmenin sağlanabilmesi için alıcıların kaynağı tanımının ve güvenmesinin önemi oldukça yüksektir (Erdoğan, 1987:302). Yeterli tanıtmayan ya da hakkında negatif görüşe sahip olunan kaynağın gönderdiği mesajlar, alıcılar üzerinde yeterli etkiyi oluşturmaz (Tutar, 2003:50).

Bir okulda iletişimde geçme çabaları, eğitimin sonaçlarını gerçekleştirmeye dönüktdür. Eğitimin sonaçlarını gerçekleştirmeye sorumluluğunu okul yöneticisi yüklediği için, iletişim girişimi en çok okul yöneticilerinden gelir. Kimi okulda iletişim başlatma işi hep yöneticinin tekclinede bulunurken, kimi okulda da iletişim, bunu gerekseyen herhangi bir öğrencide başlatılabilir. İletişimi başlatan kişi kim olursa olsun ilkin verici rolünü oynamaktadır (Bursalıoğlu, 1994:64).

Yönetim sürecinde, yönetici "verici", öğrencinin "alıcı" biçiminde yönetici iletişim süreci basamağında, mesajını (icerigini) başta sesli olmak üzere, çeşitli araç gereç kullanarak, değişik yönetimlerle öğretmene ulaştırırlar, iletişim süreci içinde önemli olan husus: çift yönlü akışın eğitim süreci içinde önemli olduğunu düşündürmektedir. Öğretmenin ve yöneticinin, yönetim süreci içinde, yönetisel davranış biçimlerinde, birbirlerine yönelik tutumlarında, çift yönlü akış önemlidir (Küçükahmet, 1994: 15).

Genel olarak okul yöneticileri iletişimde açık olmaktan çok, kapaklıdır. Değişim sürecinde eğitim yönetici, mesaj vereceğii konuda bilgili olmalı,

göndereceği mesajı tam ve eksiksiz kodlamalı, iletişim sürecinde pozisyonuna uygun davranışsalı, alıcı tarafından tanınmalı ve güven vermelii, astların düşüncelerini açık olarak ifade etmesine fırsat tanımmalıdır. Aksa faktürde, işgörenlerin yaraticılığı körelebilir, değişim direnç artabilir, değişim engellenebilir ve verimlilik azalabilir.

7.3.2.2. Kodlama ve Kod açma

Bilginin, düşüncenin, duygunun ilerme uygun, hazır bir mesaj biçimine dönüştürülmesine "kodlama" adı verilir. Kaynağın aklından geçirdiği ya da oluşturduğu düşünceler, alıcıların anlayabilecegi simgelerle kodlanarak mesaja dönüştürülür. Mesajın yorumlanarak anlamlı bir biçimde sokulması ve gereğinin yapılması sürecine ise "kod açma" denilmektedir. Kodlamayı kaynak, kod açmayı ise hedef tarafından yapılmaktadır. İletişim sürecinde mesajlar kod açma yoluyla, kuşku üzerindeki anlamsız işaretler ya da bir takım ses ve görüntü sınyalleri olmaktan çıkış yaparı kazanırlar (Güngör, 1997:18).

Kişiler arası ilişkilerin iletişim olarak nitelendirilebilmesi için her iki taraf da iletişim süreci boyunca hedef ve kaynak rollerini dönüşümlü olarak oynamaktadır. İletişim eylemi boyunca oynanan rollerin sürekli değiştirmesi nedeniyle, sürecinin en az hâle ilç sağaklı olarak işleyebilmesi kodlama ve kod açma eylemlerinin başarısına bağlıdır. Bu da hem kaynak hem de hedefin kodlama/kod açma mekanizmalarının işleyişine bağımlıdır. Bu ise ancak mesajın kaynak tarafından kodlandığı şekilde, alıcı tarafından algılanması ile mümkündür (Tutar, 2003:54).

Yönetimdeki iletişim sürecinde bu çift yönlü akış, iletişimın sağaklı ve başarılı olması için gereklidir. Yöneticimin ve öğretmenin birbirlerine yönelik olarak içerikleri anladıklarına, kevradıklarına ilişkin tepkileri görmeleri gereklidir. Bu nedenle iyi bir iletişim, iyi bir öğretim, yönetim ve öğrenme ancak yüz yüze ilişkinin olduğu sınıf atmosferinde oluşur. Bu atmosferde öğretmenler, yöneticinin yalnız sesinden değil, onun her türlü özelliklerinden etkilenmektedir (Küçükahmet, 1994: 16-17).

İletiler ya da veriler, bilgi kaynağıdır ancak bilgi değildirler, karmaşık bir süreç sonucundu. Öğrenmekdiklerinde, yorumlandıklarında, kullanıldıklarında ancak bilgiye dönüşürler. İşte bu süreç, "kodlama" ve "kod açma" olarak adlandırılmaktadır (Usluata, 1993:19).

7.3.2.3. Mesaj (İleti)

Vercinin alıcıya göndereceği anlatının, önyü organları yoluyla duyulabilecek biçimde anlatumına mesaj denir (Başaran, 1996:65). İletişim sürecinde üretilen olarak nitelendirebileceğimiz mesaj, mesajı alanlar tarafından içeriğe atfedilen anlamdır. Kaynak, iletmek istediği düşüncesi ya da duygularını bir takım semboller ve işaretleri kullanarak kodlar ve hedefe iletir. Eğer, kaynak ile hedef, kullanılan kodlar konusunda ortak bir görüş ve deneyime sahipse, bir başka deyişle kaynağın verdiği anlam ile hedefin değerlemesi aynı termele oturuyorsa ortada etkili bir iletişim olduğundan söz edilebilir.

İletinin bir işaret ya da işaretler topluluğu olduğunu ve kendi başına bir anlam bulunmaksızın var olduğunu söyleyen Schramm ise iletiyi iletişim süreci içinde incelemektedir. Gorbner'e göre dc iletiler, kâltırda paylaşılan kodlanmış simgesel biçimlerdir (Uluata, 1993:17-19)

Mesajlar, ne söyledikleri ve nasıl söyledikleri ile tanınanabilmektedirler. Dolayısıyla, içerik ve yapı bir mesajın iki önemli ögesidir. İçerik anlamla, yapı ise simgeler ve kodlarla ilgilidir. Sözcüklerin ve sembollerin tek başına ve kendi kendilerine bir anlamı yoktur. Belirli bir düzende yapılmış kodlamalara, anımlar kaynak ve hedef tarafından verilir. Bu nedenledir ki; kişiler arasındaki anlaşmazlık ve çatışmalar, mesajın anlam boyunca yaşanmaktadır (Gürgeç, 1997:16).

Tutar (2003:52) mesajların taşuması gerekken özellikleri şu şekilde açıklanmıştır:

- Mesaj, anlaşılabilir olmalıdır.
- Mesaj, açık olmalıdır.
- İletişim, olması gereği zamanda yapılmalıdır.
- Mesaj, uygun yolu izlemeliidir.

Okul yöneticisi, vereceği değişim mesajın açık ve anlaşılabilir olmasına özen göstermeli, mesajı doğru zamanında ve uygun kanalla iletmemeliidir. Bu durumda iletişim sürecinin başarılı olabilmesi için mesaj, alıcının dikkatini çekecek biçimde düzenlenmelidir, kaynağın ve alıcının ortak yaşam deneyimlerini yansıtan sembollerle iletilmeliidir.

İletişimde iletiyi gönderenin amacına ulaşması ve amacına uygun anlaşılmaktarabilmesi, alıcının iletiye verdiği anlamına bağlıdır. Kodlanarak, belirli anımlar yüklenerek gönderilen ileti için alıcının elinde bir kod çözme kapaklı yoktur. Göndericinin iletiyi netleştirmesi ve yanlış yorumlamaya yer bırakmayacak açıklıkta sunması gereklidir. Bunu yapabilmek için de kendi maksadını değerlendirmenin yanında alıcının yorumunu anlamaya çalışmalıdır (Karip, 2013: 101).

7.3.2.4. Kanal

Kanal, bedef ile kaynak arasında köprü görevi görürmektedir. İletişim kanalı, mesajın kaynaktan hedefe aktığı yolu ifade eder. Örgütlerde biçimset kanallar bıçaklar, informal kanallar ise kişiler arası ilişkilerden meydana gelir. İletişimin gerçekleşmesi mesajın gönderilmesine ve alıcılar tarafından algılanmasına bağlıdır. Örneğin; beş duyu organımız beyne giyen iletişim kanallarıdır. Mesajları taşıyan bu kanallar fiziksel (ses, hava vb.), teknik (telefon, faks vb.) ya da sosyal (okul, TV vb.) araçlar olabilirler (İren, 1998:278). Yüz yüze görüşmede hava mesajlarını iletiliği kanalken, telefon görüşmelerinde telefon hatları kanal olarak karşımıza çıkar. Örgütler arasında belge alışverişini sağlayan kuryeler de birer iletişim kanalıdır.

İletişimin etkili olabilmesinde kanal seçiminin büyük önemi vardır. Hangi kanalın seçileceği iletişim amaçları, alıcının özellikleri ile zaman ve çevrenin sınırlıklarına bağlı olarak değişir (Gürgen, 1997:20).

İletişim kanalları, duyu器官larını uyaranbileti ve belli fiziksel Özellikleri olan araçlardır. Dolayısıyla iletişim kanalları, uyarıları duyarular açısından işitsel, görsel, dokunma, koklama, tad alma ile ilgili kanallar olarak sınıflandırılabilirler. Bu sınıflamaya göre, iletişim sürecinde aynı anda kullanılan kanallardan ne kadar çok kullanılırsa, başka deyişle ne kadar çok duyu器官ı süreçte dahil edilirse, iletişim o oranda etkili olur (Ustuata, 1993:18).

Konuyu örgütsel açıdan ele alırsak, örgüt içi bir seminerin tepeğöz kullanılarak verilmesi, konunun hem gözde ve hem de kulaga hitap etmesini sağlayacak, akılda kalıcılığını artırdığı oranda etkiyi artıracaktır. Dolayısıyla elde bulunan olanaklar ve iletişim amacı dahilinde en etkili kanallar kullanılmalıdır. Kodlar ve bu kodların iletiliği kanalların nejer olabileceğini ve birbiriyile olan ilişkileri sistematik bir biçimde gösterilmiştir.

KOD KANAL	SESLİ	SESİZ
SÖZEL	Konuşulan Dil	Yazılan Dil Mors Alfabesi İşitme Engelliler Dil
SÖZSÜZ	Paralingüistik Kullanış Özellikleri	Gözler, Resimler, Karikatürler

Şekil 9- İletişim Kodları ve Kanalları

(Kaynak:USLUATA, Ayseli. (1991). *İletişim*. İstanbul:İletişim Yayımları.s:18)

Eğitim yönetici, değişim sürecinde, mesajın etkisini yükseltmek için mesaja en uygun taşıyıcıyı bulmaktadır. En uygun kanalı kararlaştırmak için alıcıının özellikleri, mesajın niteliği, siltrenin sınırı, kanalın taşıma özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Özellikle okul örgütündə yüz yüze yapılan iletişim, en etkili iletişim biçimidir. Yüz yüze iletişimde okul yönetici, sesi ile, işaretleri ile, mimikleriyle etkileşimeğini daha da artıratılmaktadır (Başaran, 1996:68). İletişimde alıcıın ne kadar çok duyu organı işe koşulsrsa, oluşturulmak istenen davranış değişikliği o denli kolay olacaktır.

7.3.2.5. Hedef (Alici)

Alici, gelen mesajı kendi anlayış yeteneğine göre değerlendirir. Genelde edilen konumdadır. Ancak göndericiye genibildirim sağlanırsa etken bir duruma geçtiği söyleşençilir. Alıcıının başarısı önyargılardan uzak ve objektif biçimde mesaj değerlendirmesine bağlıdır. Bunun için alıcıının öncelikle iyi bir dinleyici olması gereklidir (Sabuncuoğlu ve Tuz, 1998:68).

İletişim sürecinde, kaynağın gönderdiği mesaja hedef olan kişi, grup ya da kitleye alici denir. Başarılı bir iletişim ancak, alicı durumunda bulunan kişinin iletiyi çözmESİ ve ona kaynak tarafından aktarılmak istenen bilgiye yakını bir anlam yüklemesi ile mümkündür (Aşikoğlu, 1986:7). İletişimin ulaşığı yer hedeftir; hedef de iletiden, kaynaktan bağımsız olarak kendi anınamı çıkaracak kişi ya da kitledir. Alici, hedef kişi ya da kitle olarak göndericinin iletillerine olumlu ya da olumsuz yönde tepkiler verir. Eski iletişim kuramları alicı durumındaki hedef kitleyi pasif saymaktadır id; oysa alicı ya da hedef kitle de iletişim sürecinde etkin olmaktadır.

Çünkü iletişim sürecinde gönderici ile alıcı, kaynak ile hedef yer değiştirmekle ve geri besleme sürecinde içinde hem gönderici hem de alıcı işlevlerini üstlenmektedir (Uluata, 1993:18-19)

İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için, abunun örgütü ya da grubu içindeki yerine, düşüncce, inanc ve tutumlarına ve sosyal-ekonomik konumuna ilişkin özelliklerin göz önüne alınması gereklidir (Gürgen, 1997:21).

Etkin bir haberleşme için, hedefin taşıması gereken bazı nitelikler olduğu gibi hedefin de taşıması gereken bazı özellikler bulunmaktadır (Erdoğan, 1987:305).

1. Hedef, mesajı algılayabileceğii ve istekli olmalıdır.
2. Hedef, bilgili olmalı ve bir geri besleme sistemine sahip olmalıdır.
3. Hedef, seçici olmamalıdır.
4. Hedef, bulunduğu düzlemi ayarlayabilmeli.
5. Hedef, kaynak okuma özelliği taşımalıdır.

Okul örgütünde, değişim sürecinde etkili bir iletişim oturimesi için, kaynak ve alıcının sosyo kültürel yapısı, bilgi düzeyi, davranış Özellikleri, iletişim becerileri arasında bir dengeinin olması gerekmektedir. Bunun yanında alıcı, mesajı algılamada istekli ve seçici olmalı, bulunduğu pozisyonu ayarlayabilmeli ve kaynak özelliği taşımalıdır, çinkti alıcı, kendine ulaşan enformasyonun cevabını, karşı mesaj halinde getire, ya da başkalarına yansıtığı zaman, tepkisiçi ortaya koyarken, kendisi de kaynak durumuna dönüştür.

Bir eğitim yönetici, daha iletişimini başlatmadan, eğitim öğrencilerinden istediği söylemin yerine getirilip getirilemeyeceğini iyi kestirmelidir. Alıcıların içinde bulunduğu ortamı incelemeli, yeterliklerini, yetersizliklerini tanımlamalıdır. Alıcıya ve alıcının koşullarına uygun olmayan bir iletişim etkisiz kalır. Amaçta ulaşamayan iletişim girişimleri, okula pahaliya nınl olur (Başaran, 1996:69).

7.3.2.6 Geri Bildirim (Feedback)

Kaynağın, gönderdiği mesajın anlaşılmıp anlaşılmadığını belirleyen geri bildirim süreci, hedefin yanıtı nüteligidir. Dolayısıyla, kaynağın gönderdiği mesaja, karşı hedefin gönderdiği cevap, mesaja geri bildirim ya da geniye bilgi akışı adı verilir. Geriye bilgi akışı, yani feedback'i olmayan bir haberleşme "tek yönlü"

haberleşmedir; feedback sayesinde bir haberleşme "çift yönlü haberleşme" olur (Koçel, 1998:362).

İletişim süreci içerisinde, kaynak ile hedef arasındaki geri bildirim mekanizmasının yanı sıra özelleştirme sözleşmelerde önemli bir yer tutan kişinin "kendine geri bildirimini" de söz konusudur (Çiçekoğlu, 1999:78). Kendine geri bildirim, iletişim tüm aşamalarında kaynak ve hedefin uygulaması gereken bir süreç olup dülşünce, duyu ve tavırların akıl ve mantık sınığecinden geçitlererek iletişimini öngördür. Bunun yanı sıra, ileriye bildirim (feedforward) kavramından da bahsetmek mümkünündür, ileriye bildirim, kaynağın gönderdiği mesaj ile hedefin beklenenlerini etkilemesi, konuşmanın nereye varacağının hissettirmesinde kullanılmakta olan bir süreçdir. İleriye bildirim, geri bildirimin tersi olarak algılanamamalıdır. İleriye bildirim, dinlemenin aynısız bir parçası olup konunun detaylarını ve içeriğini daha iletişimın başlangıcında hedefe birettirerek iletişim sürecine hazırlık kazandıran bir eylemdir. (Koçel, 1998:363).

Bu durumda, geri bildirimin yararlı ve etkili olabilmesi için gereken birkaç özellikler aşağıda sıralanmıştır.

ETKİN GERİBİLDİRİM	ETKİN OLMAYAN GERİBİLDİRİM
Kişiye yardımcı olmayı amaçlar.	Kişiyi kılıçlık düşürme ün plandadır.
Detirli ve ayrıntılıdır.	Önelemdir.
Açıklayıcıdır, bilgili datayı paylaşır.	Degerleyicidir, öseri (tavsiye)vericidir.
Faydalı ve konu ile ilgilidir.	Higisizdir.
Zamanında gelir.	Zamanasızdır.
Kişi böyle bir bilgiyi bekler.	Kişiyi savunmaya yönlendir.
Açık ve seçiktir.	Anlaşılması güçtür.
Geçerlidir.	Geçerlilikten yoksundur.
Konuyu vurgular.	Kişiyi ve kişiliği vurgular.
Devranış üzerinde durur.	Devranışın nedeni üzerinde durur.
Gözlem ağırlıklıdır.	Tahmin ve yerini ağırlıklıdır.
Olamaz şunuma yobucır	

Sekil: 10- Geribildirimin Yararlı ve Etkili Olabilmesi İçin Gerekli Olan Özellikler

(Kaynak: KOÇEL, Tamer. (1998). İletişme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.s:363)

7.3.2.7. Gürültü

İletişimin kalitesini etkileyen faktörlerden biri olan iletişim, çok farklı sekillerde ortaya çıkar. Mesajın iletilmesini zorlaştırıcı ve de anlam kayiplarının meydana gelmesine yol açan her türlü etki, "gürültü" olarak tanımlansabilir. Kırık bir el yazısı, yabancı bir dilede yapılan kötü bir çeviri, yetersiz aydınlatma, rahatsız bir sandalye, kötü ses düzeni, ortamın ıslası, herhangi bir kimseyin öksürmesi, noktalama ve tıflıuz hataları ve dekorasyondaki bozukluklar vb. olabilir.

Dökmen (1999:322) gürültünün üç boyutunu aşağıdaki şekilde açıklamıştır ve iletişimün bir öğesi olan gürültünün, kişi içi iletişimdeki sorunları, psikolojik düzensizlikleri de kapsadığını belirtmiştir:

- a.**Fiziksel Gürültü**: Kanalda yer alan bu gürültü türünde telefon kablolarındaki arza örnek olabilir.
- b.**Nöro-Fizyolojik Gürültü**: Göndericideki ya da alıcıdaki konuşma görme veya işitme bozuklukları, bu tür gürültüye örnek verilebilir.
- c.**Psikolojik Gürültü**: Kaynakta ya da alıcıda yer alan psikolojik engeller bu gürültü türünde yol açar. Örneğin; kaynağın iletmek istediği mesajı unutturması, hedefin kendisine tam ulaşmış bir mesajı seçici algılaması ya da hedefin amaçladığından farklı şekilde yorumlaması vb.

Gürültü kavramı içerisinde her kaynağı hem de hedefin kişisel, psikolojik, sosyolojik, kültürel ve fizyolojik nitelikleri ve gereksinimleri ile ortam koşullarını da barındırmaktadır. Bu nedenle bir iletişim öğesi olarak gürültü, tüm iletişimini sarmalayan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

8. ORGÜTSEL İLETİŞİM

8.1. ÖrgütSEL İLETİŞİMİN TANIMI VE İŞLEVLERİ

ÖrgütSEL iletişim bir amaci gerçekleştirmek üzere planlanmış, koordine edilmiş, resmi bir süreç olarak ele alınabilmektedir (Mc Donald ve Tanner, 1999:7). ÖrgütSEL iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla örgüt meydana getiren birimler ve öğeler ile örgüt ve çevresi arasında gerçekleşen sürekli bir bilgi ve düşüncce alışverişesi ya da birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir (Dicle, 1982:20) Bu

açından bakıldığında örgütsel iletişimimin, örgüt içi ve örgütün çevresi ile olan iletişimini kapsadığı söylenebilir.

Drucker (1995:95) yönetimde iletişimin canı organizmalardaki dolaşım ve sinir sisteminin yaptığı işlevi yerine getirdiğini ileri silmektedir. Özellikle günümüziin karmaşıklaşan örgüt yapılarında, birimler arasında eşgüdümün sağlanması, amaçlara ve başarıya ulaşılabilmesinde iletişimimin önemini ortaya çıkarır. Örgütteki çalışanlar, iletişim vasıtasyyla etkileşime girebilir ve grupla özdeşleşebilir. Üst düzey yöneticiler, örgüt içinde bilgi kaynağı olarak sadece masasında oturarak yönetmeyi kalkarsa, aldatıcı bir güvenlik duygusuna kapılıp gevşeyebilir ve kendisini bilgi edinmiş zanneder. Üst düzey yöneticilere yapılacak doğru tavsiye, düşen çırık dolaşmalarıdır.

Örgütsel bir sistem olarak iletişim'in en belirgin amacı, kopuk ya da dağılmış haldeki insanlar arasındaki ilişkilerin bir düzene sokulması ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengein kurulmasıdır (Sabuncuoğlu, 1997:10).

Örgütsel iletişim'in örgütteki işlevlerini şöyle sıralayabiliriz (Türkmen, 1992:24-25; Dicle, 1982:47; Aşkın, 1982:416):

- Örgütsel iletişim, örgütteki çalışanları ve birimleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece kişiler ve birimler uyumlu ve eşgüdümle çalışabilir.
- Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve grupların örgütün amaçlarına ulaşılması için yaptıkları mesaj alışverişidir. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorun çözme ve yaratıcı gönülün oluşturulması örgütsel iletişim vasıtasyyla gerçekleştirilebilir.
- Örgütlerin termodynamikinin ikinci yasası gereği örgütün entropi etkisinde kalması olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Örgütsel iletişim, dış çevre ile örgüt arasında sahaklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Günümüzde hızla değişen çevre şartları karşısında örgütlerin kendilerini yeni şartlara uyarlamalarını da yine örgütsel iletişimle sağlanabilir.
- Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli yönetim araçlarından biridir. Örgüte planlama, karar verme, gödüreme, eşgüdüm ve denetimin sağlanabilmesi etkin bir örgütsel iletişimini gerektirir.

- ÖrgütSEL İletişim, örgütte hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve yönetSEL otoritenin sağlanmasında öncüL rol oynar. Gelen ve giden mesajlar, bilgiler, belgeler ve dokümanlar örgütSEL İletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve hizye arşivleri oluşturulur.
- ÖrgütSEL İletişim, örgütte çalışanların oluşturdukları küçük gruplara birbirlerine karşı ve çalışanların örgütte bağıLuk duygularının geliştirilmesini sağlar.
- ÖrgütSEL İletişim, örgütlerde endüstriyel ilişkilerin iyileştirilmesi, işçi-isveren-örgüt bütünü arasındaki ilişkilerin sağlanmasında öncüL rol oynar. Örgütün bütÜnlüğü ve örgütSEL İletişimin amaçlarının ne olacağı, geniş ölçÜde İletişime katulan bir kişi ya da birimlerin amaçlarına ve davranışlarına, eylemin içinde sendika ilişkilerinin düzenlenmesi ve geliştirilmesinde yardımcı olur. İletişim ortamı, zamanın niteliklerine ve örgütün kendi amaçlarına bağlı olarak değişebilir.
- ÖrgütSEL İletişim, toplumsal bir sistem olan örgütün, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılan ilc bu yapılar ve örgütün çevresinde ilişkisi olduğu diğer örgütlerle kendi arasında; doğal ya da düzenlenmiş yaşayış amaçları düzleminde kişilere, gruplara; amaçlara uygun yöntem, araç ve politikalara bağlı olan etkileşim olgusudur.
- Örgütün düzenli bir şekilde işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, örgütü oluşturan tüm bitimler ile örgütün çevresi arasında giriLilen sürekli bir materyal, bilgi ve dÜstince alışverişi örgütSEL İletişimidir.

8.2. ÖrgütSEL İletişimin Önemi

Örgüt; bir yapı, yönetim işi onu çalıStıran bir güçtür (Gürgen, 1997:32). Örgütler, insanlardan ve insanların birbiri ile ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim olarak görünebilecek mümkündür (Çalık, 1998:24). Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa, örgüt o kadar verimli olur. Bütün yönetSEL ve örgütSEL fonksiyonlar ve çahalar, doğrudan veya dolaylı İletişim sistemi içinde yer alırlar (Tevrûz, Artan, Bozkurt, 1999:150)

Örgüt, bir insan organizasyonudur. Kalitesini ise çalışanlar belirler (Gürgen, 1997:32). Bir örgüt, başarıya ulaşabilmek için öncelikle işgücü ile olan ilişkilerini düzenlemelidir. Bu tam anlamı yeni elemanlar almak ya da varolanların aktivitelerini kısıtlamak değil, onlarla birlikte çalışmayı öğrenmektedir (Pfeffer, 1998:13). Görecce strukturlilik arz eden bir varlık olan örgütte, kişi ve birimlerin uyumlu bir bütçe olarak çalışması, iletişim sayesinde gerçekleştirilebilir (Çalık, 2003:90).

Hethangı bir örgütin sabıq olduğu en önemli kaynaklardan ikisi, bilgi ve insanlardır. Entejetüel sermaye olarak da tanımlanan bu iki kavramdan insan, bir adım daha öncे çökmaktadır (Fitz, Enz, 1999:84). Dolayısıyla, insan gücü, örgütün en değerli varlığıdır. Açık bir sisteme anlayışı içinde bakıldığından örgüt girdileri arasında yer alan ham madde, malzeme, makine ve enerji gibi faktörler ancak insanın fiziksel ve duşünsel katılımıyla biçimlenir ve değer kazanır. Diğer tüm girdilere planlayan, onları örgüt içinde bilinçli ve uyumlu bir biçimde bireştiren, mal ve hizmet çıktılarını bilgisi ve emeği ile gerçekleştiren en büyük güç, insan gücüdür (Sabuncuoğlu, 1997:13).

Her örgütün bir bilgi iletişim (enformasyon) mimarisini vardır. Bilgiyi işleyen ve ona değer katılanlar ise insanlardır. Bu yapı, hem kablolu (enformasyon teknolojisi ahyapısı) ile kablosuz (kişiler ve birimler arası) iletişimden oluşur (Hamci, Prahajad, 1996:143). Enformasyon alt yapısını yararlılarla ya da teknoloji transferi ile güçlendirmek mümkündür. Ancak kablosuz iletişim olarak adlandırılan kişiler ya da birimler arası iletişim ekin bir düzeyeye ulaşması ise örgütsel iletişim sistemlerinin planlanması ve geliştirilmesi konusunda yöneticilerin çabalarını gerektirir.

İletişim; ya da bilgiyi işlemeye ve aktarma işi insanların etkinliklerinin en yaygın olandır. Dolayısıyla, insanların birbirine bağlayan örgütsel iletişim sistemleri, üretmeye yönelik ulaşmayı sağlayan sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır (Özaralı, 1997:69). İletişimin, "toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetmelik yapının düzenli, işleyişini sağlayan bir araç ve hizyekel davranışlarını görüntüleyen ve etkileyen bir teknik" olarak da tanımlanabilir. Bu yapıyla iletişim, örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sınır sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgu olduğu söylenebilir.

Gerçek bir örgüt, karmaşık insan ilişkilerinden oluşan, yaşayan dinamik bir varlıktır. Dolayısıyla bir örgütün işleyışı, kağıt üzerinde planlanan yazılı kurallarla,

belirtilen ilişkilerde istense de sınıplandırılmaz. Yazılı kurallar, örgütün iskeletini oluşturur. Ancak, unutulmaması gereken, örgütün ana malzemesinin insan olduğu ve resmi olmayan ilişkilerin de örgüt yönetiminde rol oynadığıdır. Bu nedenle örgütler, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıyla karşılıkta çıkmaktadır. Bu iki alt iletişim sistemi, örgütün toplam iletişim sistemini oluşturur ve örgüt, üyelerin davranışlarını etkiler (Ürügen, 1997:33).

Başarlı bir iletişimün önemli bir koşulu, kişiler arasında amaç birliği sağlamasıdır. Daha geniş bir açıdan hakkında, bütün örgütler, yalnız üretme yönelik, örgüt içi işbirliği ve ortak görüş sağlama çabasının dışında, dış dünya ile ilişki kurma, çevreden aldığı bilgeyi, örgüt içindeki bilgi işlem merkezlerine aktarıp bir strateji oluşturarak belirsiz, rekabetçi ve dinamik çevre şartlarına da uyum gösterebilmek çabası içindedirler. Gerek örgüt içerişindeki uyum, ortak görüş ve koordinasyonu sağlamaya, gerekse örgüt duş adaptasyonu ve hilki giriş çıkışına yönelik bu oylenmelerde baştan. Örgütlerde etkin bir iletişim oluşturmaktak sekhidir (Özarallı, 1997:69).

Örgütsel iletişim; birden fazla insanın bir amac etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumluluğunu sağlamaada önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarındaki enlem yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Akinci, 1998:112). Bir amaç uğruna bir araya gelen çalışanlar, örgütün başarısından kendileri de belli bir oranda yarar sağlayacaktır. İnanmazlarsa, örgütün hedeflerini benimsemeleri de kolay olmayacağındır. Başarının gerçekleşebilmesi için, tasada ve kıvançta ortaklık ruhunun ön planda olması gereklidir. Bu da yöneticiler tarafından iletişim kanallarını kullanarak, kader ortaklığını duygunun tüm kademeleerde yet alıp çalışanlara hissettirmesi ile sağlanabilir (Hamel, Prahalad, 1996:158).

Örgütlerde kurulan iç ve dış iletişimin amaçları çok farklıdır, ancak örgütsel iletişimin asıl amacı örgütSEL amaçları başarılmasıdır. Diğer bir deyişle, örgütün varlığını sürdürmesi, amaçları ile bağdaşan ve gerek duş çevre ile olan gerekse kendi bünyesinde yet alıp ilişkilerde etkili bir iletişim politikasını belirlemesi ve uygulanması ile mümkündür. Bu şekilde örgütSEL amaçlar ile bireysel amaçlar

arasında bir etkileşim ve denge kurularak sağlıklı ve güçlü bir yapı oluşturulacaktır (Akuncı, 1998:113).

Faaliyet alanına bağlı olacak, tırtıl, bizmet ya da bilgiyi üretmeye ve pazarlamaya yönelik görevlerin en etkili biçimde koordinasyon edilmesi, bu görevlere yerleştirilen uygun kişiler arasındaki iş ve fikir birliğinin sağlanması Örgütsel iletişimini temelini oluşturur (Özalp, 1997:71).

8.3. Örgütsel İletişimin Amaçları

Yaşamruzuñ her alanında iletişim, bir amaca yönelik olarak gerçekleşir. Daha açık bir ifade ile kişiler, amaçlarına ulaşmak üzere iletişim kurar, birbirlerinin gücünden, deneyim ve bilgisinden yararlanarak istediklerini elde etmeye, gereksinimleri gidermeye ve planlarını gerçekleştirmeye çalışırlar.

Bir grup insanın bir arada uyum içerisinde çalışabilmesi, işbirliğine karşı tutumlarına bağlıdır. Burada belirleyici etken, yönetimin işgörenlerle işverenlerin çıkarlarını ne derecede bağıdaştırıldığıdır. Bu ise iletişimın amaçlarından biri olan "güdülleme, işbirliği ve iş doyumu için gerekli tutumları sağlamak" konusunu gündeme getirmektedir. Ele aldığınız örgütsel iletişim'in bu iki amacından ikincisi biraz daha ön plana çıkmaktadır, "iş becerisi" ve "çalışma isteği" olarak özetleyebilceğiniz örgütsel iletişim'in bu iki amacı aşağıda tablo halinde gösterilmiştir (Davis, 1984:509):

AMAÇLAR		SONUÇ		
1. Grup çabası için gerekli bilgi ve antayış	2. Güdülleme, işbirliği ve iş tatmini için gerekli tutumlar	Daha iyi İletişim daha çok iş başarını ve iş tatmini sağlar.		
Çalışma Becerisi	+	Çalışma İsteği	+	Ekip Çalışması

Şekil 11 - Yönetim Faaliyeti Olarak İletişim

(Kaynak: DAVIS, Keith. (1984). İşletmelerde İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.s:509)

Değişim yönetimini sürecinde yöneticilerin, örgütSEL amaçlara ulaşabilmek için, çalışanları örgütün bir aracı olarak kullanmaktan vazgeçerek, amacı olan bir topluluğa dönüştürmeleri gereklidir. Yöneticilerin iletişimini güçlendirme ve desteklemeyi de arkalığında bulunduklarında, çalışanları ortak bir amaç çevresinde birleştirmeleri ve değişim hedeflerine ulaşmaları zor olmayacağındır.

Oktay (1996:353) örgütSEL iletişimini amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Dedikoduları ve belirsizliği ortadan kaldırma amacı:** Örgüt politikalarının, amaç ve hedeflerin, çalışanlara duyurulması ve anlatılması, belirsizliğin ortadan kalkmasına yardımcı olacağı için dedikoduların ve huzursuzluğun önüne geçecektir. Sosyal haklar, torfi sistemi, ücret vb. konularda yapılan bilgilendirme ise çalışanlar tarafından örgütün daha iyi tanınmasını sağlayacağı için güvenin artırılmasına neden olur. İş görenlerin örgütteki rolleri, görev tarzları ve konumları hakkında bilgi verilerek her türlü rol çalışması ve doyumsuzluk önlenmiş olacaktır.
- Kamuoyunda tanınma ve güven sağlama amacı:** Açıklık politikası gereğince örgütün bütçesi, faaliyet planı, projeleri; çalışanlara, müşterilere ve ilişkide bulunan diğer çevrelere duyurularak kamuoyu ve potansiyel çalışanlar karşısında güven sağlanması ve tanınım iletişim yolu ile sağlanır.
- Güvenlik, uyum ve iş güvenliği:** İş aksası sırasında; alınması gereken her türlü güvenlik önlemleri işçilere duyurularak, işçilerin bu tedbirlerde uyması ve yanı gelendelerin de bunları benimsemesi, iletişim kanalları ile sağlanacaktır. Aynı durum örgütler, yeni teknolojileri kullanmaya karar verdiklerinde de geçerli olup yeni teknolojinin işgörenler tarafından benimsenmesi, uyumlarının sağlanması ve güvensizliğin ortadan kaldırılması ise iletişimün bir başka amacıdır.
- Birlik ve beraberlik duygusu :** ÖrgütSEL yayın araçları aracılığıyla, silah havası yaratılarak örgütSEL bliitilik ve bağlılık sağlanımıya, dostluk ve sevgi duyguları pekiştirilmeye çalışılır. Evinlik, doğun ve diğer haberler bu yolla tüm çalışanlara ulaşırarak birbirlerini çalışan birer makine olarak görmelerinin dışında, ruhu ve sosyal hayatı olan varlıklar olarak görmeleri sağlar. Aynı yolla, örgütün çeşitli birimlerinde çalışan yöneticiler

ve görev değişiklikleri de duyularak çalışanların bilgi sahibi olması sağlanır. Örgüt çalışanlarının bılgilendirilmesi ve motive edilmesi sonucunda, örgütün toplumda gönüllü temsilcileri yaratılacaktır. Bu da çok başarılı ve etkili bir halkla ilişkiler ve tanıtım yöntemidir.

5. **Çalışanların motivasyonu ve kariyer imkanları :** Öcret arıusları, priñter, ikramiyeler, tatiller ve ücretli/ücretsiz izinler, burslar ve meslek içi eğitim imkanları, duyularak çalışanların motive edilmesi de iletişimle olasıdır. Örgütsel tutumların yönlendirilmesinde ve çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmesinde iletişim, önemli bir araç görevi üstlenmektedir.
6. **Geri bildirimin gerekliliği:** Örgüt, gerçek işgörenler, gerçekse dış çevreden gelecek geri bildirimin gerekliliğine inandığında örgütsel iletişim'in hedeflenen amaçlarına ulaşabilecektür. Geri bildirim, örgütsel iletişim'in bir gerçek olduğuua göre bu gerçek, göz ardı edilmemeli çalışanların bu kanalı kullanması teşvik edilmeli ve bu yöndeki engel ve endişeleri yok edilmeyec çalışılmalıdır. Aynı şekilde basın yolu ile ya da mektup, faks aracılığıyla örgütte ulaşan öneriler ve eleştiriler de değerlendirilmelidir.

Özetlemek gerekirse, örgütsel iletişim'in tüm bu amaçlar doğrultusunda üç önemli sonucu hâlinmektadır (Oktay, 1996:353):

1. Elemanların moralî yükseltileerek, işe olan katkıları, işi benimseme duyguları, örgütsel işbirliği ve verim artırmaktadır.
2. İş görenlerin gerçek teknik gerçekse sosyal bakımından gelişmesi sağlanmaktadır, bilgi ve becerilerin artması ile örgütte yarar sağlanmaktadır.
3. İş görenler arasında iletişim, olumlu yönde işleyebildiği takdirde, örgütsel amaçlara ulaşmak için uygun bir etkileşim ortamı yaratılmış olmaktadır.

8.4. Örgütsel İletişimin Türleri

Bir örgüt ortamında formal (biçimsel) ve informal(doğal) olmak üzere iki tür iletişim işler. Formal iletişim, hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında enformasyon ve kararların çift yönlü akışıdır. Örgütün formal yanı, formal iletişim yoluyla çalışır. Informal iletişim ise, kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelir, üyelerin örgütte karşı tutumlarını gösterir ve örgütün informal yanını işler.

Formal iletişim ne kadar bozuk ve aksak olursa, informal iletişim o kadar artar ve zararlı etkiler yapar (Bursahoglu, 1994:114).

8.4.1. Formal İletişim

Örgütteki hiyerarşik yetki yapısı ile ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, örgüt içerisindeki ve örgüt ile çevre arasındaki bilgi akumunu sağlayan kanalları gösterir (Can, Tuncer, Ayhan, 2001:216). Örgüt içerisindeki basamaklar ve makamlar arasında, bilgi ve kararların iki yönlü olarak akumudur (Bursahoglu, 1994:114) Bu noktada biçimsel iletişim yapısı, personel ve yönetim arasındaki bilgi akışını düzenleyen, sınırlayan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Formal iletişim, örgütin kuralları çerçevesinde ve önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılan iletişimdir. Bu tür iletişim, örgütün biçimsel yönüyle ilgilidir ve örgütin üst yönetimiyle çalışanları arasında ilişkiyi sağlar. Örgütün çeşitli birimleri arasında ilişkilerin kurulması, esgündümün sağlanması ve örgütün bayatiyetini devam ettirebilmesi için örgütün ana semasında gösterildiği şekilde yapılır. Örgüt semasındaki hiyerarşi takip edilerek iletişim gerçekleştirilir (Canlıer, 1997:35).

Formal iletişim ile örgüt kararlarının bütün kademeiere ve çalışanlara ütilmesi, çalışanların tepkilerinin yönetime ulaşmasını sağlanması ve bütün çalışanların ortak amaçlar çerçevesinde yönlendirilmesi ile esgündümün sağlanması amaçlanır. Bu amaçları gerçekleştirmek için ise, basılı medya (form vs), resmi yazı, bilgi, toplantılar, konferanslar, duyurular, yazarlar, raporlar, broşürler, ilan tahtaları v.s kullanılır.

Formal iletişimde eğitim örgütlerin kademe ve birimleri arasında bilgi, haber ve işçiyi akışı sağlanır. Kararlar ve uygulanmada yapılacak bütün iş ve eylemler, en ötemen en alta doğru ulaşır. Böylece elde edilen döngüler ile esgündümün sağlanması amaçlanır.

Ama eğitim örgütünde formal kanalın kullanılmasının olumlu yanları yanında, birçok olumsuzluğu da doğurduğu görülmektedir. Okullarımızda bürokratikleşme ve infotermal iletişimin ihmali, iletişimini zayıflatmaktadır ve bozmaktadır. Eğitim kurumlarının hiyerarşik sıralama içerisinde yetki ve etki

göçmenin merkezde bağı olmasından ilerlerin zamanında ulaşmasına ve döndür haline gelmesine engel teşkil etmektedir.

Örgüt içerisinde formal (bicimsel) iletişimini; dikay iletişim (aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı), yatay iletişim ve çapraz iletişim olarak inceleyebiliriz.

8.4.1.1. Dikay İletişim

Het örgüt, gereksinimi doğrultusunda kendine özgü bir takım iletişim kanalları geliştirmiştir. Dikay iletişim kanalları olarak adlandırılınan Örgütsel iletişim kanalları, astalar ve üstler arasında koordinasyonu ve işin uygulanmasına yönelik kanallar olup iş akışının gerekleri ve örgütün kültürel ali yapısı ile biçimlenmişlerdir.

Yöneticiler, yapılan iş ve örgüt araçları ile ilgili bilgileri yukarıda aşağıya iletirler. Bu bilgileri iletiminde yüz yüze toplantı, telefon, kısa not ve talimat yazılan, haber niteliğinde mektup, afiş, bülten tahtası, eğitim filmleri, faaliyet raporu, işçi el kitapçıkları, prosedürle ilişkin el kitapları ve diğer örgüt içi yayınlar kullanılmaktadır (Akınca, 1998:123).

Burada bilgiler, daha çok emir, talimat, uyarı ya da denetleme şeklindedir. Aşağıdan yukarıya ise, çalışanların kendi yapıkları ya da bölümde yapılan işler ve ortaya çıkan sorunlarla ilgili bilgiler gönderilir. Raporlar, önceri ya da şikayetler olarak iletilen bilgiler, daha çok açıklama ve bilgi verme şeklindedir (Tevrüz, Bozkurt, Artan, 1999:181).

Dikay iletişimde en önemli sonun Örgütsel sözgeçelerdir. Hiyerarşik yapida yer alan her orta düzey yönetici, bir başka kademeyle iletişimde kendisine gelen mesajları, kendi beklenenleri, değerleri doğrultusundan ve statüsünden korumak amacıyla az ya da çok sözgeçen geçişme, yumuşarma eğilimindedir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde görülen yumuşatma eğilimi, yukarıdan aşağıya doğru iletişimde sertleştirme biçiminde görülür. Üstler, astalarına örgütte neler olup bittiğini sorularında sözgeçten geçirilmiş bir takım gerçeğe yakın bilgiler alırlar. Hatta bazı iletişimlerde ali kademelerden gönderilen bir mesaj, üst kademeye ulaşığında çok farklı bir anlamlı taşıyabilir (Türkmen, 1992:26).

Dikay iletişimini aşağı doğru iletişim ve yukarı doğru iletişim olarak iki bölükünde incelemek mümkündür.

8.4.1.1.1. Aşağı Doğru İletişim

Yukarıdan aşağıya iletişimini, "üstlerin astalarına ne yapmaları gerekiğini anlattıkları bir süreç" olarak tanımlayabiliyoruz. Kurum kâfiyelidir iliykin öğelerin çalışanlara aktarılmasında sıkça kullanılan bu iletişim akışı, genelde şu bilgileri içermektedir (Akunç, 1998:122):

1. İş emirleri
2. Emirlerin gerekçeleri
3. İşletme prosedürleri ve politikaları
4. İşletme amaçları
5. Performans değerlendirme

Üst yönetimden orta yönetimine, alt yönetim ve en son yetki sahibi olmayan işgörenlere kadar komuta zincirini takip eden aşağıya doğru iletişim, çalışanların örgütte ilişkin kendilerni etkilicecek tüm politika, karar, uygulama, amaç, kural ve sınırlamaları öğrenmeleri ve yine üstlerinden performanslarına ilişkin geni bildirimi alabilecekleri açısından önemlidir. Bir örgütte sağlı düzeyde olan insanların işlerini, istenilen çerçevede yapabilmeleri için işleri ile ilgili bilgiye gereksinimleri bulunmaktadır. Bir görevin belirsizliği artıkça belli bir basamak düzeyini korumak için daha çok bilgi akışına gerek olur (Davis, 1984:539).

Örgütte bütünlüğün, yonetim ve denetimin sağlanması her şeyden önce yukarıdan aşağıya gelişen otorite ilişkilerinin iyi düzenlenmesini gereklidir. Otoritenin gerçekleşmesi için içi bir güç ve bu güçten çeşitli organlara yayılan düzenli ve uyumlu bir mesaj akımına gereksinim duyulur. İçi güç, işletmenin üst yönetiminden, mesaj akımı ise ilgili tüm organlara iletilen buyruklerde biçimlenen otoriteden doğar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:61). Örgütün bütünlüğü ve etkin denetimi, yukarıdan aşağıya gelişen otorite ilişkilerinin düzenlenmesi ile sağlanır.

Yukarıdan aşağıya iletişim kanalları, örgütne yapıyı ve buna bağlı olarak etkisi haberleşmeyi büyük ölçüde etkilemektedir. Basamaksız iletişim kanalları kullanmak, astının kinden emir alacağını bilmesi ve üstlerin de yetki ve sorumluluklarının sınırlarından haberدار olmaları açısından yararlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:61).

8.4.1.1.2. Yukarı Doğru İletişim

Bu iletişim, yukarıdan aşağı doğru iletişimini tamamlar niteliktedir ve genelde üstlerden gelen emir, bilgi v.s. mesajlara cevap niteliğindedir (Williams, England: 1991:41). Aşağıda yukarı iletişim, örgüt hiyerarşisi içinde genellikle komuta zincirini takip ederek yukarıya doğru gider. Yukarıya doğru iletişim'in temel amacı, faaliyetler, kararlar ve alt düzeydeki personelin performansı ile ilgili bilgi sağlamakır. Üstler tarafından astlara verilen bilgilerin, talimatlarının vb. ne derece doğru algalandığı öğrenilmektedir. İletişimin başından söz etmek mümkün olmayacağından söz konusu olmayacaktır (Davis, 1984:542).

Bilginin iki yönlü akışı karşılıklı bir iletişim içerir. Eğer bu iletişim yukarıya doğru bozulursa, yöneticiler, işgören gereksinimleri ile olan ilişkilerini kaybederler ve doğru kararlar vermek için yeterli bilgide缺少 yoksun kalırlar. Bu nedenle de çalışanları destekleyici bir davranış içinde olmaları (Davis, 1984:542). Yöneticiler, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için verdikleri emirlerin neticesini, değerlendirmeler yapılabilmesini kişisel sorunları, dilek ve istekleri açısından yukarı iletişimle öğrenebilir. Yukarıya doğru iletişim'in temel amacı, organizasyondaki tüm birimleri ve çalışanları örgütün amaçları ve faaliyetleri ile ilgili olarak bilgilendirmektir (Williams, England, 1991:60).

Sabuncuoğlu (1997:84,85) aşağıdan yukarı iletişimini yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Yöneticiler, ancak aşağıdan yukarıya iletişim ile alt kademe'lere gönderdikleri bilgi, istek ve buyrukların ne ölçüde anlaşıldığını, nasıl bir tepkiyle karşılaşıldığını ve sonuçlarının ne olduğunu öğrenebilir.
- Aşağıdan yukarıya haberleşme, bir taraftan yöneticilerin astlardan destek bulmalarına, diğer taraftan örgüt iç usul kararların alınmasına ve alınan kararların astlar tarafından benimsenmesine imkan sağlar.
- Astların fikirlerine değer verildiğini görmeleri, onların düşünülmeye, yeni şeyle üretmesine ve dolayısıyla örgütün verimlilik ve etkinliğinin yükselmesine yardımcı olur.

- Örgüt amaçları ile örgüt üyelerinin ihtiyaçları arasında var olan zıtlık ya da örgütsel çökmezin giderilmesine ya da daha kolay çözümlenmesine yol açar.
- Aşağıdakinden yukarıya iletişimini astlar açısından sağladığı en büyük yarar, onların temel kişisel ihtiyaçlarının giderilmesini sağlamasıdır. Ayrıca, örgüt içinde herhangi bir konuda astların fikirlerinin sorulması, astların morallerinin yükselmesine ve örgütü benimsimelerine yol açar.
- Astların sorunlarını üstlerle serbestçe görüşmesi sağlanarak gereksiz huzursuzluk ve anlaşmazlıklar azaltulabilir.
- Örgütler, genellikle hiyerarşik yapılarının bir sonucu olarak, otoriter esas ve ilkeleme göre işlemektedir. Aşağıdakinden yukarıya haberleşmenin etkin kullanımını neticesinde 'katılmalı karar alma' ve 'katılmalı yönetim' ile örgütler daha demokratik sistemler haline getirilebilir.

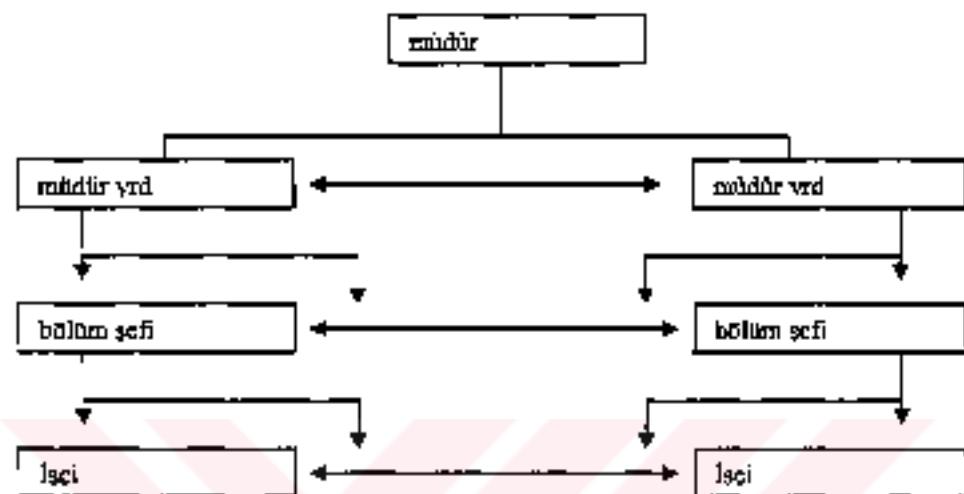
8.4.1.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim, örgütte aynı seviyede olan kişiler arasında veya birbirini üzerinde doğrudan otoriteli olmayan farklı seviyedeki kişiler arasında gerçekleşir (Akinci, 1998:125). Yatay iletişim'in en önemli işlevi, örgütSEL birimler içinde ve bu birimler arasındaki faaliyetlerin eşgüdümünü sağlamak. Yatay iletişim, bölüm içinde veya aynı düzeyde yer alan, farklı bölgelerde çalışanlar arasında da olabilir (Dickle, 1982:92).

Bir başka deyişle, yatay iletişim, aynı kademedeki yöneticilerin ortaklaşa bağlı bulundukları list kademeye gitmemesinin ya da üst kademeden emrine gerek kalmaksızın karşılıklı olarak sorumlulukları dahilinde olan konularda işbirliği yapmanın halinde bu yöneticiler arasında meydana gelen ilişkilendir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998:64).

Dikey örgüt modelinin yaratıcısı olarak bilinen Fayol, sadece hiyerarşik ilişkilerin olduğu bir işletmede iletişim sorunlarının giderek yoğunlaşmasını ve çözüm olarak da yatay ilişkilerin geliştiirmesi gerektiğini ilk savunandan ölmüştür (Gürgen, 1997:75). Fayol'a göre, dikey kanallar aracılığı ile iletilen mesajların çeşitli kanallardan geçmesi halinde, bu mesajların gerçek anlam ve amacını yitirmesi kaçınılmaz olmaktadır. Basamaksız akış izlenmesi hem zaman kaybına yol açacaktır.

hem de mesajın maliyetini yükselticektir. Fayol, bu sorunları ortadan kaldırmak ya da en azından azaltabilmek için "köprü kurma" yöntemini önermiştir. Bu köprü, aynı düzeyde bulunan işgörenler arasında iletişim kurulmasına yardımcı olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:64)



Şekil 12- Fayol'un Köprüsü

(Kaynak: SABUNCUOĞLU, Zeyyat; Melek, Tüz. (1998). *ÖrgütSEL Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayımları Dağıtım.s:64)

Varol, (1993:134-135) yatay iletişimin faydalalarını şu şekilde sıralamıştır:

- Görevler, her iş sürecinde eşit düzeydekiler arasında cılgınlık gericiliğe hale getirecek kadar aynıaltı olarak belirlememelidir. Bu nedenle, yatay iletişim, öncelikle eşgördüm amaplarının gerpekleştirmeye yardımcı olur.
- Aynı düzeydeki çalışanlar aynı sorunları yaşarlar. Bunlar arasındaki iletişimin çalışanların her birine topluusal duygusal destek sağlayacağı düşünülmeliidir. Aynı düzeydeki işgörenlerin örgütün tüm işlemleri hakkında bilgisini artırmalarının yanı sıra, örgütün birimleri arasında bir topluluk duygusunu oluşturmaya, yeni fikirlerin doğmasına yardım edebilir ve çalışanların aynı türden çabalarını tekrarlamamasından kurtarabilir.
- Çalışanların kendi alanları ile diğer alanlardaki işlemler hakkında doğrudan bilgi sahibi olabilmelerine ve örgütün işlevleri ve bedenleri ile ilgili geniş bir anlayışa sahip olabilmelerine katkıda bulunur.

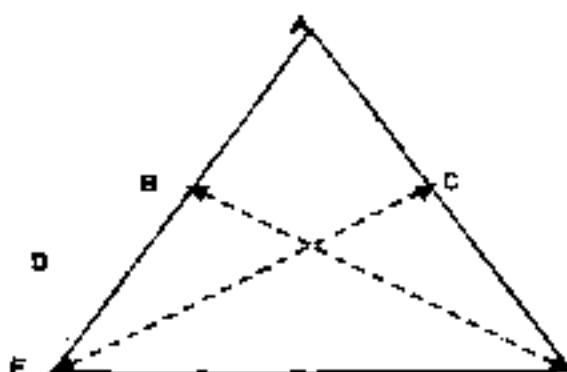
- Aynı düzeydeki elemanlara birbir görev eşgüdümü bırakılmaz ise, bunlar arasındaki iletişim konularının yapılan işe ilgisiz, hatta o yaşarına zararlı konulardan olusabilir. Bu nötr birlikte, önemli bilgi kaynakları olarak alt kademedeki çalışmaların da göz ardı edilmemesi gerektir.
- Oturitor yönetim, yatay iletişimini muhbirlik korkusuyla sunurlar. Bu işe huzursuzluk yaratır ve işbirlikçi çabaları önler.
- Aynı düzeydeki değişik bölgeler arasında iletişim gerçekleştiğinde bu bölgelerin yöneticilerinin güçleri üzerinde denetim kurma imkanı verebilir

8.4.1.3. Çapraz İletişim

Klasik hiyerarşik örgüt yapısı, dikey iletişim'in yaygın olduğu bir yapıdır. Konuya ilgili pek çok araştırmacı ve yazar, dikey iletişimle beraber yatay iletişim'in de kullanımının yararlı olduğu görüşünü savunurlar. Büyük ve karmaşık örgüt yapılarında; yatay iletişim'in gerekliliği ve dikey iletişim'in yetersiz kalması; *karmaçapraz, etkileşimli (intercative) iletişim* şeklini giindrome getirir (Oktay, 1996:363).

Bazı durumlarda mesajın, bilginin niteliğine göre çapraz bir yol izlediği de görülebilir. Bir örgütün üremesinden sorumlu genel müdür yardımcısı, yetki almanın ve deneme çalışmamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek istedığında normalde, enis- komuta zincirindeki tüm kademeleri aşması gerektir ve bu, zaman alır. Bunu önlemek için yönetici, doğrudan o proje üzerinde çalışan mühendisin bilgisine başvurabilir. Bu iletişim ile hiyerarşik kademedeki sorumlu kişiler etlannmıştır ama, iletişim sistemi gereksiz mesajlarla yükü tutulmaktan kurtarılmıştır.

Bir an önce hareketle geçilmesi ve cylende bulunulması gereken olağanüstü durumlarda herhangi bir yönetici, kendine bağlı olarak çalışmayan bir asta iletişim kurabilmesine otanak tanıyan bu iletişim, aslında tüm örgütsel iletişim biçimlerinin bir arada kullanımasını içerir. Basamaksız kanalları kullanmaksızın tamamen sorunun çözülmemesine yönelik olan çapraz iletişim kanalları, bürokrasiyi ortadan kaldırma ve zamar kazawna fırsatı tanıdığı için oldukça önemlidir. (Can, Tunçer, Ayhan, 2001:218).



Şekil 13- Çapraz İletişim Kanalları

(Kaynak:OKTAY, Mahmut. (1996). *İletişimeiler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Dør Yay. s:363)

Oktay (1996:365) bu tür iletişimimin kullanılmışlığının amaçlarını şu başlıklar altında toplamıştır;

- Görev Koordinasyonu:** Çeşitli bölüm müdürleri, her ay toplanarak, bölümlerinin örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkılarını tartışabilir.
- Problem çözme ve bilgi paylaşma:** Belirli bir bölümün tüm çalışanları, başka bir bölümün elemanları ile (kadem ve unvan gözcümsizsin) bilgilerini paylaşmak amacıyla ya da bir problemin çözülmesi amacıyla bir araya gelebilirler.
- Anlaşmazlık çözümlemesi:** Belirli bir bölümün elemanları, bölümlerinde veya bölgeler arası düzeye ortaya çıkan bir anlaşmazlığı çözümlemek amacıyla toplanabilirler.

Olagânlık durumlarının dışında da önceden belirlenmiş birtakım konularda bilgi alışverişinde de çapraz iletişim kanalları kullanılabilir. Bu uygulamada bölgeler arası iletişimini güçlendirdiği gibi zamanından büyük ölçüde tasarruf edilmesini sağlar. Ancak herhangi bir yöneticinin başka bir bölümde çalışan işgörenin emir vermesi söz konusu olduğunda örgütsel düzenin zedelenmesi tehlikesi belirir. Tüm bu olumsuzlukların önsine geçebilmek için çapraz iletişim kanalları, gerkenmedikçe kullanılmamalıdır (Oktay, 1996:365).

8.4.2. İformal İletişim

Büçimsel yapının eksik kalması nedeni ile çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, örgütlerde doğal gruplar oluşturmaktadır. Bu grupların; bir önderi, kendilerine özgü normları, ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri ile iletişim ağları vardır. Bu tür iletişim, büçimsel iletişim tamamlayıcısıdır (Can, Tunçer, Ayhan, 2001:218). İformal iletişim, özellikle formal iletişim kanalları çalışanların ihtiyaç duyduğu yeterli bilgileri içermiyorsa ve de etkili bir iç iletişim sistemi yoksa, oluşmaktadır. Bu tür iletişim, çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst örtükenin izni veya haberini olmadan bilgilerin iletiliği ortamlarda sık görülmektedir (Akınca, 1999:99). Bu durumda organizasyonda yönetim kademelarının çok olması, merkeziyetçilik, üst ve üst arasındaki iletişim zorlukları, yöneticilerin tavırları gibi nedenlerden de informal iletişim ortaya çıkmaktadır.

Örgüt yapısında basamak sayısı arttıkça formal iletişim de bozulmaya başlayacaktır. Ayrıca, örgütteki basamak sayısının artmasıyla iletişim istenen mesaj, anlamını yitirebilir ve ulaşımak istenen sonuç tüm anlamıyla gerçekleştirilemeyecektir. Formal iletişimde üstler, astalar yeterli bilgi vermeyebilir, yine astalar da üstlerin hoşlanmayacağı bilgileri üstlerine iletmeyebilir. Netilmek istenen mesaj da iletilen tarafta istenilen anlamı oluşturamaz veya farklı anımlar çıkabilir. Örgüt içinde olan ve biterler önceden kestiremeyeceği için iletişim, büçimsel hale getirilemez. Formal iletişim iletişim istenen anlamı tam olarak yansıtamaz ve çalışanlar tarafından kabul edildiği ölçüde etkili olur. İformal iletişim, örgütlerde kişiler arası büçimsel olamayan ilişkileri kapsamına alır. İnsanlar arasındaki ilişkinin doğal bir sonucu olan informal iletişim temel habertleşme kuralları ve kanalları dışında ve önceden planlanmayan bir kanalda oluşmaktadır. Örgütlerde formal iletişim iyi çalışsa bile yine de informal iletişim söz konusu olacaktır (Sabuncuoğlu, 1997:87).

Formal iletişim, örgütün formal yanını işaretir ve ana kanal olarak hiyerarşiyi kullanır, informal iletişim kişiler, arası ilişkiler ağı yoluyla çalışır ve örgütün informal yanını ifade eder, informal iletişim, üyelerin örgütte karşı takındıkları tutumlarının bir göstergesidir. Formal iletişim sistemi ne kadar hozuk olursa, informal iletişim ve söylemciler o derece artar. Söylemciler, eyleme geçirmeye, septirme, elçme, şiddetlendirmeye gibi özellikler ve etiket taşır. Rupların sonucu olarak, örgütte bir

kaynaştırma aracı olan iletişim, çözülmec görevini yapar. Grupların dağılması, kliklerin meydana gelmesi, moral düşmesi, engelleme ve benzeri davranışlar görülmeye başlar, yönetici söylenilere engel olmaz, fakat onları kontrol altına alabilir (Başaran, 1996:115).

İnformal iletişim, öncelikle çalışanların işleri, kendileri ve örgütleri hakkında konuşma konusundaki psikolojik ihtiyaclarını giderdiği, örgüt ve çalışanlar hakkında yönetimine ihtiyaç duyduğu hayatı geri bildirimi sağladığı ve de örgütün ruhu ve sağlığını konusunda tıslı yönetimi bilgilendirdiği için örgüt içinde barometre işlevini yerine getirmektedir. Ayrıca özellikle örgütte bir değişim söz konusu ise, yani bir bilgi varsa, yüz yüze iletişim örgüt içinde rabathikla kurulabiliyorsa ve çalışanlar gruplar halinde bir arada ise, önemli bir bilgi kaynağı olarak işlemektedir. Ayrıca informal iletişim kanallarında dolaşan yönetim mesajları, çalışanların anlayabileceği şekilde oluştugu için önemli bir bilgi kaynağıdır.

Ancak bu tür bir iletişim, özellikle örgüt içinde etkili, açık ve hızlı işleyen formal bir iç iletişim kanalı olmadan tek başına kullanılıyorsa, örgütseel yapıya büyük zararlar verebilmektedir. Çünkü bu tür bir iletişim, her ne kadar doğru bilgi taşımak isterse istesin, zaman zaman yanlış, ıksik veya abartılmış bilgi taşıyarak ciddi boyutlarda yanlış anlaşmalara, korku ve panike sebebiyet verebilmektedir. Bu yüzden, örgüt içindeki informal iletişim kanallarının, açık, dürüst, etkili ve hızlı bir şekilde işleyen formal iletişim kanallarına ek olarak kontrollü bir şekilde kullanılması, gelecekteki olaşı örgütse kayıp ve sürprizlerin önlenmesi açısından önemlidir (Akınçıl, 1999:99).

8.4.2.1. İnformal İletişimin Ortaya Çıkış Nedenleri:

Biçimsel olmayan iletişimin ortaya çıkıştı, kişisel olduğu kadar, örgüt yapısındaki birtakım nedenlerden de kaynaklanmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998:108-111) bu nedenleri aşağıdaki şekilde ele almışlardır:

a) Biçimsel İletişimdeki Sapmalar:

Biçimsel iletişim yapısının iyi örgütlenemediği işletimelerde çalışanlar gerçek zamanlı tasarruf edebilmek, gerekcə iletişim kanallarından meydana gelebilecek kopukluklar ya da mesajın başka kanala sapmasını ya da anlamını

yitimmesinin önune geçebilmek için informal iletişim kanallarını kullanmaya yönelirler. Örgütün büyümeye ve gelişmeye sürecine bağlı olarak biçimsel iletişim kanallarının yeniden yapılandırılması sonucu dinamik olan yeni yapıya eski sağlam iletişim sisteminin ayak uyduramaması biçimsel clunayan kanallara işbirlik kazandıran bir başka etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

b) Mesajların Eleverek Netilmesi:

Bilginin ayıklanması olarak da adlandırılan bu sisteme pek çok ast, istenmeyen sonuçlar doğurabilecek bilgileri üstlerine iletmeyecektir. Diğer yandan pek çok üst de kendi otoritesinin devamını sağlamak adına bir takım bilgileri astalarına从来不肯 kaçınılmazdır. Bu gibi durumlarında her iki taraf da ister istemez biçimsel olmayan iletişim kanallarına yönelmeyeceklidir.

c) Astların ve Üstlerin Davranışları:

Çalışanların ve yöneticilerin iletişim kurmaya ne denli istekli ve sıkı olduğunu göstermeleri, sağlıklı bir örgüt yapısının açısından oldukça önemlidir. Özellikle üstlerin göstereceği yakın ilgi ve anlayış ve işgörenlerin sorumlularına içtenlikle eğitmeleri, gerçek biçimsel, gerekse biçimsel olmayan iletişim kanallarının sağlıklı işlemesine olanak tanır. Bu nedenle, yönetici, her seyden önce uygun psikolojik ortamı yaratılmalıdır. Bu ortamın temel bileşenleri ise güven, antayış ve hoşgörüdür. Bu nitelikler sağlandığı takdirde güvensizlik, çöküngenlik ve korku ortadan kalkacak ve çalışanlar ikincil bir kaynaktan alındılar ya da iletikleri bilgi yerine yöneticileri ile doğrudan temasla geçme yoluna gideceklerdir.

d) Sosyal Saygılık Ya Da Eğitsel Farklılık:

Örgüt içerisinde aynı eğitim düzeyinde ya da sosyal statüye sahip insanlar arasında, ister istemez, biçimsel olmayan sosyal temele dayalı ilişkiler kurma eğilimi vardır. Örneğin, popüler takımı ile aynı yönetici yetiştirmeye grubu ile örgütde alınan elemanlar arasında belirsizliğe karşı oluşturulan ve kendini korumaya dönük bir sosyal ilişki vardır. Önemli olan, bu sosyal etkileşimin aynı grup içerisinde yer alan kişilerin örgüte karşı tavır almalarından çok, örgütte faydalı olacak biçimde

kullanılabilirliğidir. Statü farklılıklarını gidermenin en uygun yolu ise resmi olmayan toplantılar (piknikler, geziler vb.) düzenleyerek insanların örgütsel rollerinin dışında da birbirlerini tanma olağlığı elde etmesinden geçer.

e) Dil Güçlükləri:

Yöneticilərin, tüm şəbəkələrin anlayamayacağı karmaşık kavram və sözcükleri kullanması, çalışanların kendilerinin bilgi açısından eksik və yetetsiz hissətənesine yol açacağı için, iletişim kurma yönündeki isteklerini azaltacak və farkında olmadan kendileri ile aynı durumu paylaşan insanların tepki və təxrit alma ilə karışık bir etkileşime gireceklərdir.

8.4.2. İnfomal İletişimin Yararları

Diele (1982:68) infomal iletişimim yararlarını aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

- Örgüt yüksətinin öncəli bir kismını taşıyarak, örgütün iletişim gereksinimini karşılamak bakımından, biçimsel iletişimə yardımçı olur ve onu tamamlar.
- Örgüt üyelerinin moralının yükselmesini ve örgütte hərbi ruhunun gelişməsini sağlar.
- İyi kullanımı takdirde, yöneticiler için etkin bir iletişim aracı olabilir.
- Özellikle diley ve yakınlarının ıstılara ulaşılmasında, aşağıdən yukarıya iletişimim etkin bir aracıdır.
- Örgütün çevresindəki değişiklikləri zamanında habar almasına və deyisən koşullara uyğun üzərə iç yapısında gerekli değişiklikləri devamlı və etkin bir biçimdə yapılımasını sağlar.
- Örgütlərdə bəzi öncəli kararların zamanında alınmasını sağlar.
- Örgütlərdə takım çalışmalarına, görevlərin etkin və verimli bir şekilde yerine getirilməsinə olanak sağlar.

8.5. ORGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ

8.5.1. Sözlü İletişim

Genel olaraq en etkili iletişim biçimini, sözlü veya yüz yüzlə olmalıdır. Bunun nedeni, sözlü iletişimde alıcıının sadece göndəricinin konuşmalarının yanı sıra

gönderticinin duygularını açıklayan el ve yüz işaretlerini de görebilmecidir. Alıcı, anlamladığı verileri karşı tarafla sorarak kısa süre içinde geri bildirim elde edebilir (Ushuata, 1993:54). Sözlü iletişimde, verilen haberin anlaşılma derecesi denetlenebilir, soru sorulabilir, verilen cevaplar kontrol edilebilir ve anlaşılmayan bir konu varsa, açıklık getirilebilir. Eş zamanlı olarak geri bildirimde bulunulur (Tutar, 2003:70).

Gerçi bu gibi yararlarının bulunması, hız ve etkinlik sağlanması yanında bazı sakıncalar da vardır. Her şeyden önce herkes aynı anda orada bulunmacıkça iletişimde uyum sağlanamayabilir. Bir kimseyin farklı kişilere aynı bilgiyi aktarması zordur. Örneğin aynı timayı anlatan iki kişinin yapacağı elki farklıdır. Bu na ilaveten, kişi, yüz yüze iletişimde gerçekleştirmek istedikleri seyde değişiklik yapmak zorunda kalabilir (Ushuata, 1993:54).

Sözlü iletişimde ses önemlidir. Sesin açığa vurduğu bazı duygular birbirine karıştırılabilir. Ama olumlu ve olumsuz duygular birbirinden kolayca ayırlabilir. Genişten konuşma, hırıltı, tektilde ya da gergin bir ses olumsuz bir izlenim bırakabilir. Yeterli bir hızda akıcı bir konuşma, söylediklerimizin anlaşılması için olduğu kadar, yetkin ve bilgili bir kişi olarak algılanmak için de önemlidir. Konuşurken arada sırada duraklamak ve dil stırçmesi önemli değildir. Ama, eee, gibi dolgu sesleri ve yanlış telaffuz, iletinin tam olarak anlaşılmasını engelleyip saygı uyandırmayı güçlendirir. Bir soruya cevap vermemek yerine, cevahın üzerinde düşünmek gerektiğini söylemek, uzun süre sessiz kalmaktan iyidir (Sayers ve arkadaşları, 1993:39-40; Gürgen, 1997:83; Mc Millan, 1998:25). Konuşmadız ses tonumun tek düz olmasından kaçınılmazdır, gerektiğinde yükselt. Gerektiğinde düşük ses tonu ile ilgi çekilebilir. Sözlü iletişimde dil kullanımının önemlidir. Bir yöneticiinin olabildiğince açık konuşması gereklidir.

Sözlü iletişim; davranışları, insanların ve duyguları değiştirmede etkili bir araçtır. Ancak; sözlü iletişimde konuşmacı, kendisini karşısındaki yerine koyarak, onun tepkilerini yorumayarak konuşmamıştır. Astilaria tartışmadan kaçınmak gereklidir. Aksi halde; ıstılar belki tartışmayı kazanır, ancak karşısındakini kaybeder (Kaya, 1999:109). Kuşkusuz, sözlü iletişimde en hassas nokta, karşısındakini dinlemeyi de bilmektir. Bu yapılmadığı takdirde iletişim, tek yönü bir iletişim durumuna dönüşür.

Bu nedenle; karşısındaki dinlemek için yeterli zaman ayrılmak ve görüşü öğrenilmelidir.

Sözlü iletişim, araçları, iletişimim daha hızlı akışını ve kişiler arası ilişkilerin gelişmesini ve güçlenmesini sağlar. Geribildirime olanak sağlamaası, iletişimim sürecinin etkin ve erken gerçekleştirmesine yardımcı olur. Bu bakımdan, iletişimim sağlıklı işlemesinde sözlü iletişimim sağladığı çok önemli kolaylıklar vardır. Bu östünülüklerein yanı sıra, sözlü iletişimim belgelememesi, uzun konuşma ve görülmelerde işlerin engellenmesi ve çeşitli besarumlardan geçikçe sözlü mesajın amacı ve özünü yitirmesi gibi sakıncalar da söz konusudur (Sabuncuoğlu ve Tuz, 1998:86).

8.5.2. Sessiz İletişim

Sessiz iletişim, kendi iççisinde beden dili, bedenin mekan içindeki komutu, (gizli alan, kişisel alan, toplumsal alan, genel alan) göstergelet. (giysi, kullanılan araç ve getecin niteliği, oturanın evin semti gibi statü simgeleri) ses tonu ve sustusu olarak incelenebilir (Gürgen, 1997:85). Sessiz iletişim, kelimeler dışındaki öğelerin kullanıldığı, yüzdeki emojiler, el ve kol hareketlerini, duruşu, giyinmeyi, göz hareketlerini, sevin özelliklerini içeren bir iletişimdir .

Bazı araştırmalarda, iki kişinin karşılıklı konuşmasının % 65'ini sessiz devam ettiirdiği belirtmektedir. İletişimde bilginin büyük bir bölümünden sözcüklerden çok, söylenmeyenlerden, baktan, mimiklerden, davranışlarından ve jestlerden çıkışılığı bir gerçektir, iletişimde kişisel tepkiler ve duygular sözcüklerden çok baktardan ve davranışlardan anlaşılır (Usluata, 1993:54). Konuşmacı, baktarıla ve diğer hareketleriyle dinleyicilerin geri bildirimimiyle söylediğini anlayıp anlamadıklarını, sıkılıp sıkılmadıklarını, fikirlerine katılıp katılmadıklarını yüzleri, kaş ve ağzı hareketlerini inceleyerek anlayabilir.

İletişim şereci, konuşulan veya yazılan semboller şeklinde kodlanan bilgi, fikir ve duyguların sözcükler aracılığıyla ifade edilmesi olduğu kadar, gene de olaraak vücutun duruşu ve görünümü, giyilen kıyafetin etkisi ve bazı vücut hareketleri tarafından sözsüz bir anlatım biçimini ile de ortaya çırabilir, iletişim konusu ile uğraşan

bazı bilim adamları, ortalamada bir insanın dakikada 750 kelimeyle bir düşünce hızına sahip olduğunu belirtmektedir. Buna karşılık, konuşma hızı dakikada 150 kelimedir. Bu durumda bir kişi, düşünme potansiyelinin % 20'sini full olarak sözlü iletişim sürecinde kullanırken, yaklaşık %80'i ile başka işler yapma imkanı bulunmaktadır. Kalan zatonda, bir kişi ya hayal kuracak ya da biraz sonra söyleyeceklerinin planını yapacaktır. İnsan zihrinin sahip olduğu hız ve kapasiteye eşdeğer bir sözlü iletişim olmaması ile birlikte set vurularak sözlü ifade elde etme imkanı bulunamaması sebebi ile basırılan fikir ve duygular da değişik vücut hareketleriyle dışa vurulmaktadır. Sözsüz iletişim, kişilerin çeşitli iç ve dış uyarılara karşı dil veya söz ile ifade edilmeyip, hırslarını vücut hareketleri ile bazı çevre hareketleri (çok geniş veya çok dar bir oda gibi) şeklinde ortaya koymaktan birer tepki tarzıdır. Sözsüz iletişim, genellikle gizli mesaj içermektedir. Başkalarının yanında aktif olmayan bir kişi, depresyon, can sıkıntısı, kızgınlık, korku ve endişe gibi açıklamak istemediği mesajları farklında olmadan beden diliyle dışa yansıtabilir (Eroğlu, 1992:34)

Sözsüz iletişim oldukça zengin ve karışiktır. Duruşun dik, jestlerin doğal, yüz ifadesinin cana yakın olması, özgüven ve yetkinlik izlenimini verir. Konuşurken karşısındaki kişiye bakmanız, hem kendinize güvendiğiniz hem de o kişiye önem verdığınız anlamını taşır. Kendine güvendiğini göstermeye çalışan sınırlı bir insan, dik ve doğal olacak yerde, soğuk ve totuk görünür. Sıkıntı belliinden beceriksiz vücut hareketlerinin karşısındaki kişi tarafından saygısızlık olarak yorumlanmasa, imajı biraz daha zedeleyen bir durumdur. Bazı jestler güç ve egemenlik göstergesidir. İki elin parmaklarını birbirine dokundurmak, elleri kafasının arkasına getirip geriye yaşılmak, canlı bir yükseliş ve karşısındaki kişiye hafifçe dokunmak, güç izlenimi uyandırır. Gergin durumlarda bu hareketleri yapmak gerektir. Güçsüzlük ve kendine güvensizlik belliinden davranışları arasında ise gözlerle bakmaktan kaçınma, sınırlı jestler, ellerini övüştürme, dudaklarını yalama, gibi davranışlar belirtilebilir (Sayers ve arkadaşları, 1993:39; McMillan, 1998:24-25; Gürgen, 1997:85).

Aşanızda uzman olmanız ve dürüst olmanız, görünüm ve imajınızda dikkat etmeniz, astlarınıza yardım edip örnek olmanız, Onların da örgütc rollerini iyi yapmalarını sağlayacaktır (Saycra ve arkadaşları, 1993:42).

Ulusata (1993:54) sözsüz iletişimin üç işlevi söyle sıralamaktadır; Kişiler arasındaki iletişimde duyu ve tavırları düzenlemek, sözel iletişimini geni bildirimle vurgulayarak ve tamamlayarak desteklemek, konuşmanın yerini almak. Beden dili kalitimsal ya da eğitimle edinilmiş, kişinin bulunduğu ya da benzemek istediği bir davranış türü olabilir. Ayrıca, özellikle günümüzde kitle iletişim araçlarının etkisiyle değişik kültürlerde, değişik anımlara gelen bazı davranışlar başka kültürlerden alınmaktadır ve uygulanmaktadır.

8.5.2.1. Sözsüz İletişim Türleri

Sözsüz iletişimini kendi arasında 4 gruba ayırmaktır (Dökmen, 1995:28-32).

a) Yüz ve beden :

Yüzümüzdeki ifade, el ve vücut hareketleriniz, vücutumuzun durusu ve göz temasınız, sözsüz iletişimde önceliği yer tutar. Sözlu iletişimde vokal sistemimiz (ses telleri, dil, dişler vb), "gönderici" olarak görev yapmaktadır; sözsüz iletişimde ise yüzümüzü ve bedenimizi "gönderici" olarak kullanırız. Yüz ve beden ifadeleri niyet edilerek ya da niyet edilmeden yapılır. İnsanlar, niyet edilen ifadeler yoluyla birbirlerine bir takım anımlar iletiler. Başlıca "evet-hayır" anlamında sallamak, kaşları kaldırarak "hayır", dudakları blizererek "belki" demek ya da omuzları kaldırarak "umursamazlık belirtmek", niyet edilen ifadelere örneklerdir. Niyet edilmemiş yüz ve beden ifadelerine ise, "duygusal ifade" adı verilmektedir. Çeşitli kaynaklarda, "yüz ifadeleri" (facial expressions) denildiğinde, duygusal yüz ifadeleri kastedilmektedir. İnsanların yüzlerinde aniden korku ya da hayret ifadesi belirmesi, duygusal yüz ifadelerine örneklerdir. Bu tür ifadeler, niyet edilmeden yaptıktan sonra sözlü anlatımdan farklıdır (Dökmen, 1995:28).

b) Bedensel Temas:

Sözsüz iletişim yollarının birisi de, bedensel temasıdır. Farklı bedensel temaslar kurarak, karşımızdakine çeşitli mesajlar vermeye çalışırız. Örneğin,

birisinin elini öpüp başımıza koyduğumuzda, onun bizden büyütük/üstün olduğunu kabul ettiğimizi gösteririz. El sıkışığımızda, karşımızdakini kendimize -e azından bir ölçüde- eşit kabul ettiğimizi göstermiş oluruz. Karşımızdakının dostluğunun bizim için özel bir önemi olduğunu göstermek istediğimizde, elini avuçlarımıza arasına alarak, sıkıız. Bir başka dostluk gösterme şekli, karşımızdakinin koluna omzuna dokunmak, yakasındaki görülmeyen tozları silmektir. Diğer sözleşmeli iletişim şekilleri gibi bedensel temasın sonunu kültürden kültüre değiştirebilir. Örneğin ülkemizde iki erkeğin, özellikle gurbete çalışmaya giden genç erkeklerin el ele, kol kola dolaşmanın bir dostluk ifadesi olarak kabul edilip yadırzanmazken, bazı ülkelerde, cinsel içeriaklı bir gösteci olarak yorumlanabilir (Dökmen, 1995:29).

c) Mekan Kullanımı :

İnsanlar kendi çevresinde oluşturdukları boş mekanlar yoluyla da iletişimde bulunurlar. Başka insanların olan uzaklığında ayarlayarak, onlara uzağ ya da yakın durarak, bir takım mesajlar iletilir. Sevdığınız insanları yakın durmayı tercih ederken, daha az sevdiklerimizle aramızda biraz daha fazla mesafe bulunmasına dikkat eder, hiç tanımadığınız insanlara ise daha da uzak dururuz. Kişisel mekânmı nasıl kullanacağı konusunda kişiler arasında bir takım farklılıklar bulunabileceği gibi, kültürler arasında da bazı farklılıklar vardır (<http://www.geocities.com/tregitir/makalem/4.htm>, Aralık:2004).

Genelde günümüzdeki bu kültürlerde kişisel mekanlar daha büyük, doğu ve Akdeniz kültürlerinde kişisel mekanlar daha küçüktür. Yani doğulu, Akdenizli insanlar -bu arada bizim insanlarımız- barınlara oranla daha az rahatsızlık duyuyor olabilirler. Değişen yaşam şartları içinde, insanların mekan kullanımına ve kalabalığa ilişkin tutumlarının incelemesinde yaratır vardır. Mekanların kullanım şekli, dostluğun bir göstergesi olabileceğî gibi statünün de göstergesi olmaktadır. Genelde, önde olmak, yükselticî oturmak, yükselticî statü anlamına gelir (Dökmen, 1995:30-31).

Krallar, sultanlar, yükselticî rütbeli yöneticiler, din adamları, bilginler ve zenginler önde yürürlüler; yargıçlar, profesörler, yükselticî kürsülerde otururlar. Önde yürümek yükselticî statünün işaretidir (Dökmen, 1995:30-31).

d-) Araçlar:

Kişiler arası iletişimde mesaj iletimi için başvurduğumuz yollardan birisi de bir takım araçları kullanmaktadır. Rozetler ya da takılar takılarak, kokular sürüterek, belirli kıyafetlere bürünerek çevremize çeşitli mesajlar iletebiliriz. İlkel tophâleklardaki insanların savaş vb etkinlikler öncesi yüzlerine sürtükleri boyalar, ressamlara poz veren flamalar birer iletişim aracıdır. Bu tür araçlar çeşitli emojiler iletir ve kişiler arası iletişimde insanların birbirlerine nasıl davranışlarını öneşli ölçüde belirler (Dökmecan, 1995:32).

8.5.3. Yazılı İletişim

Mesajın kalıcı olması gerekligi zaman yazılı iletişim araçlarından yararlanılır (Sabuncuoğlu, Tuz, 1998:84). Bu tür iletişimimin füstünlüğü yazının kanıt niteliğinde olmasıdır. Kişiler sözlü iletişimini belirli bir süre sonunda unutabilirler. Bu yüzden yazılı kayıtları önemini büyütür (Can, Tuncer, Ayhan, 2001:215).

Buna ilave olarak, çok sayıda örgütsel basamaktan geçerek iletilen bir mesaj, gönderilmek istenen bilginin gerçek niteliğini ve içeriğini kaybetmemesi için yazılı iletişim araçları ile gönderilebilir. Ayrıca, mesajı alanın sorumluluk yüklenmesi bakımından da yazılı iletişim araçları kullanmak gerekebilir (Sabuncuoğlu ve Tuz, 1998:84).

Yazılı araçların bu füstünlüklerine karşın bazı sakıncalar da vardır. Özellikle kurtasiyeciliğe yol açması, ekonomik kayba, basamaksız yapıyı izlemek ise zaman kaybına neden olur. Bunun da ötesinde, mesajı alan kişinin yazılı metni anlamakta güçlük çekmesi hafifde, yanlış uygulamalara neden olabilir (Sabuncuoğlu ve Tuz, 1998:84). Yazılı İletişimin en billyük sakıncası, mesajı alan berkesin yaptığı yorumun aynı olmamasıdır. Ayrıca anında geribildirim sağlama itakam vermemektedir.

8.5.3.1. Yazılı İletişimde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Yöneticinin hazırlayacağı bir yazının, istediğini tam olarak iletebilmesi için en azından şu nitelikleri taşıması gerekmektedir (Raşaran, 1996: 66-67):

1. Yazı istenileni *tarz* olarak anlatabilmelidir. Bunun için ilkin anlatılması istenilen tek tek yazıltır. Bu yazıltılar ussal bir suraya konur. Birbirinden ayrılmaması gerekender bir paragrafta toplanır. Paragrafların her biri bir

görüşü, bir düşünceyi bütünlük içinde anıatacak biçimde düzenlenir. Yazıyı okuyacak olanın kafasında canlandıracağı sorular kestirilerek her sorunun yanıtı verilmeye çalışılır.

2. İstenileni tam anlatmak, gereksiz sözler kullanmak değildir. Yazının uzun olası zor okunur, kimi kez de hiç okunmaz. Anlatılmak istenenler, tam ama öz anlatılmalıdır. Dízenlenen paragraflar özenle okunarak gereksiz sözcükler, türmceler çıkarılmalıdır.
3. Yazıyı okuyacak olanlara uygun anlatımı biçimini seçilmelidir. Bir yazıyı okuyacak olanın yaşı, eğitim düzeyi, mesleği gibi kişilik özellikleri, ona yazılacak yazı yönünden önemlidir. Asıl olan, yazımı alacak olanın, anlatılmak istenen anlamı tam olarak anlamasıdır. Bunu sağlamak için karşısındakiin anlayabilecegi, ama konuya uygun sözcükler, kavramlar seçilerek yazı yapılmalıdır.
4. Yazı dilbilgisi kurallarına uygun yazılmalıdır. Türk dilini kurallarına uygun olarak yazmak her yöneticinin görevidir. Bu görev, eğitim yöneticileri için bir sorumluluğuktur. Her söylek, yazım kalavuzuna uygun olarak yazılmalıdır. Her türce, Türk dilinin yapısına uygun kurulmalıdır.
5. Yazı, karşısındakiin etkilemeli ama incitmemelidir. Resmi yazılar, çoğunlukla üst yöneticilerden astılara doğru buyruk taşır. Buyrukların amacı, istenilen bir işi gereken nitelikte, nicelikte, zamanında yaptmaktır. Diğer yazılar ise, üstten asta, asttan üstçe ya da yan makamlara bilgi taşır. Ne buyunurken, ne bilgi verirken işgörenlerin incitilmemesine özen gösterilmelidir.
6. Yazı okunabilir olmalıdır. Resmi yazışmalarda yazımı süslmeye, renkleştirmeye gereklik yoktur. Yazı yalnız (sade) bir görünümdede olmalıdır. Yazı, okuyanı sıkılmamalıdır. Kötü bir yazı makinesi ile çirkin bir görünümdede yazılan yazılar okunamazlar; okunsalar hile hu yıldan anlatıcamalarını anlatamazlar. Yazı okunaklı, güzel bir biçimde yazıldığında okuyana haz verir. Unutulmaması gereken bir nokta da, resmi yazışmaların darda, zorda kalınçağıza elle yazılmayacağdır. Resmi yazılar, makine ile yazılmalıdır.

8.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI

8.6.1. Tek Yönü ÖrgütSEL İletişim Aracıları

8.6.1.1. Örgüt İçi Süreli Yayınlar

Pek çok örgütte, çalışanları ile olan ilişkilerini sıcak tutabilmek ve yönetimle çalışanların kaynaşmasını sağlamak için sürekli örgütSEL yayınlar çıkarılmaktadır. Hattalık, on beş günlük, aylık vb. zaman dilimlerini kapsayacak şekilde periyodik olarak yayınlanan bu tip yayınlar, örgüt içi iletişimimin bir parçası olduğu kadar örgütün dış çevresi ile de kaynaşmasını sağlar. Dolayısıyla, örgütSEL yayınlar, hedef kitle açısından örgüt içi, örgüt dışı ve her ikisi olmak üzere üç grupta ele alınabilirler. Günümüzde, dünya çapında ulusal ve yerel bazda yayınlanan periyodik yayınlardan çok daha fazla sayıda, 350 milyon civarında örgüt gazetesi yayınlanıldığı tahmin edilmektedir (Gürgen, 1997: 97).

Gazete, dergi gibi örgütSEL yayınlarının içeriği, örgütün gereklisini, yelpi ve değerlerine göre değişim gösterebilir. Ancak yine de bu tip yayınlarında yer alabilecek ana konular: çalışma yaşamına ilişkin konular, örgütün ürettiği ya da sunduğu ürün ve hizmetlere ilişkin bilgiler, güvenlik, sosyal etkinlikler ve genel konulardır.

8.6.1.2. Raporlar

Teknik, finansal ya da personelle ilgili her konuda hazırlanabilen raporlar, uygulanmaya alınan ya da değerlendirilen herhangi bir konu hakkında astlar tarafından hazırlıwarak, üstlere bilgi sunma amacıyla güller. Bunun yanı sıra, örgütle ilgili gündemde oyan ve kamuoyu tarafından merak edilen herhangi bir konunun detaylı olarak açıklanması amacıyla da kullanılır. Bu yönü ile elç alındığında raporlar, tek yönü işleyen bir örgütSEL iletişim aracı olmuş gibi görünse de asıl yapısı itibarıyla astların üstlerine yazılı olarak geri bildirim他们的inin bir şekli olarak kullanılmaktadır. Raporları birer geri bildirim aracı olarak elç alacak olursak bir raporun üç temel amacı vardır. Bunlar: Bilgi vermek, etkilemek ve kayıtlara geçirmektir (Sayers ve Arkadaşları, 1993:174).

8.6.1.3. İş Mektupları

ÖrgütSEL iletişimde kullanılan mektuplar, kişisel ve iş mektupları olmak üzere iki sınıfta toplanır, iş mektupları, bir olayın ya da yeniliğin duyurulması, kitap edilen kişinio dilişince ve fikirlerinin sörlülməsi, berhangi bir etkiyilə dəvət etmek ya da çalışanların özel günlərində yöneticilerinin onların yanında olduğunu göstərmək amacıyla kullanılır. Bir iş mektubunun okunabilirliğini artırmanın en etkili yolu, mektubu olahildiğinde kisa tutmaktan geçmektedir. Mektubun işandırılmasını azaltmamak için elden geldiğince abaruya kaçınmamalı, sıslü ifadeler ve ağır bir dil kullanılmamalı, mümkünse daha önceden belirlenmiş bir ÖrgütSEL çərçeve dəhilində bir mektup kaleme alınmalıdır (Mc Cormac, 2000:160).

8.6.1.4. Afişler ve Duyuru Panoları

Afişler, insanların yürürkən, çalışırken ya da haşka berhangi bir işlə ilgilənirken görebilecekleri iletişimün araçları olup, mesajın özünü yansıtma şansından önem taşımaktadırlar.

Örgüt içerisinde belirli bir yere komulan afişlərle amaçlanan, tüm çalışanların istismarsızlığını ve dikkatini çekmektir. Afişler yeniliklərin bir tərəfindən təsdiq ilə ilgili olabileceğü gizli, örgüt içi ya da örgütler arası bir turnuvanın duyurulması ya da çalışma sahəsi içerisinde alınması gereken önlemlər veya dikkat edilmesi gereken noktalar hakkında da olabilirler.

Duyuru Panoları ise az mərafəli, fakat digər yandan oldukça etkili bir iletişim aracıdır. Önemli olan bu panoların herkəsin yararlanabileceği bir biçimdə düzənləşdirilməsi ve çalışanların bu panoları kutilmaya özəndirilməsidir (Mc Cormac, 2000:161).

8.6.1.5. Eğitsel Faaliyyətlər, Konferans, Seminer ve Brifinqler

Örgütlerde konferans ve seminerlerden ayrı zamanda birer ÖrgütSEL iletişim ortamı olaraq da yararlanılır. Bu tür programlara yöneticilərin de katılması, çalışanların eğitimlərin bir angraya olduğunu düşünürləctirin öncəne gececeğinden, eğitimlərin istenilen amaca ulaşmasına katkıda bulunmacaktır. Eğitim programlarının

sosyal içeriaklı aktiviteleri de dahil etmek, yine programın başarısı açısından faydalı olacak ve çalışanların kaynakşamalına yardımcı olacaktır.

Birbirinden ülkenyle farklı kişilerden oluşan ekiplerin düzgün ilişkilerle, birlikte yoğun eğitim programlarına katılmaları; kişiler arasındaki bilgi aktarımına olanak tanıtmasının yanı sıra, aynı örgütlüğün içinde çalışıyor olşalar da, birbirinden çok farklı kültürel ortamlardan birçok farklı meslekten ve akademik disiplin alanlarından gerek eğitimci, gerek katılımcı olarak çok farklı insan gruplarını bir araya getirmeyi başarır (De Geus, 1999:117).

Çeşitli konularda uzman kişilerce verilen konferanslar tek yolda bir iletişim ortamı yaratırlar. Bu tür organizasyonlarda konuşmacı, herhangi bir konudaki bilgisini dinleyenlere aktarır. Burada eğitim programının başarısı, konuşmacının başarısı ile paraleldir.

Seminler ise birden fazla konuşmacının söz aldığı birer tartışma ortamıdır. Seminerler, hem mesleki hem de çalışanların aileleri ve özel yaşantıları konusunda bilgi vermek amacıyla düzenlenebilir (De Geus, 1999:117).

8.6.2. Çift Yönlü İletişim Araçları ve Yöntemleri

8.6.2.1. İş Gören Danışmanlığı

İş hayatında çalışma, uyumsuzluk, iş isteksiizlik ya da stres gibi konularda pek çok örgüt çalışanlarına yol gösterebilmek içiio danışmanlardan yararlanmaktadır. Çalışanlar birer insan olduklarına ve insan yaşamını iş hayatı ve özel hayat diye ayırmak mümkün olmadığını göre çalışanlara birekum iş ve iş hayatı arasındaki problemlerini çözmek konusunda, iş verenlerin danışmanlık yapması, oldukça önemli bir konudur. İş gören danışmanlığı; iş sorunları, mesleki rehberlik, besceriye göre yetiştirme, işin teknik yönü ile ilgili danışmanlık, hukuki danışmanlık konularından farklı olup her ne kadar bu alanlardaki rehberlige danışmanlık dense de duygusal içeriğin taşıyan gerçek anlamındaki danışmanlık tüm buntardan farklıdır. Bunun temel nedeni; danışmanlığın karşılıklı görüşme gerektirmesi nedeniyle iletişim eylemi olmasıdır (Açıkalın, 1999:79).

Danışmanlık her ne kadar, bu alanda profesyonel olarak eğitim görmüş kişilerein işi olarak görüle de stradan bir eria kaderine yöneticiyi işgöreninin istek, sorun ve düşüncelerine eğilerek bir danışmanın fonksiyonlarını bir derece de olsa yerine getirebilmelidir.

8.6.2.2. Yöneticilerin Bölümleri Ziyareti

Birçok örgütte, yöneticilerin bolumleri haber vermeksinin ziyaret etmesi, işgörenlerin yöneticileri ile kolay ilişkiler kurmalarını sağlayarak birbirlerini yakından tanıyalımaları için fırsat yaratır. Bu ziyaretler, işgörenlerin kendi otokontrol mekanizmalarını da geliştirmelerine yardımcı olmuştur. Oldukça önemli bir yeri olan bu ziyaretler sayesinde çalışanlar kendilerine değer verildiğine inanırlar ve yaptıklarının göz ardı edilmeyecigi duygusu ile daha verimli çalışırlar (Economy, 1999:18).

8.6.2.3. İşgören Aileleri İle İlişkiler

İşgörenler aileleri ile beraber yaşadıkları sevinçleri, hüzünleri, önemli gün ve olayları ya da soruları işe taşımak eğilimindedirler. Her ne kadar farklı edilmeyen ya da örgütün dışında kalıyorlar ise de işgoren aileleri de örgüt bütünlüğünün bir parçasıdır. Bu bakundan, aile bircyelerinin de örgüt için gerçekten önemli olduğu duygusunu yaratacak çalışmaların yapılması, örgütsel iletişim açısından önem taşımaktadır.

8.6.2.4. Görüşme Yöntemi

Görüşme, belli bir amaç doğrultusunda iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleşen bir sözlü iletişim ortamıdır. Anlaşmazlık, görüşme, iş birliği ve sonunda fikir birliği iş hayatının can damarı olarak karşımıza çıkmaktadır. Gönül iş yaşamımızda farkında olmasak dahi gerçek toplantılar gerçek telefon görüşmeleri vb. pek çok görüşmenin içinde bulunmaktayız. Bu noktada, başarılı yöneticilerin iletişim tekniklerini daha etkili kullandıkları ve işlerini başkalarına daha kolay devredebileceklerini söyleyebiliriz.

Etkili iş aktarma ençak etkili görüşmede ortaya çıkar, iş aktarmasının ve görüşmenin karşılıklı dayanışması: iş hayatınt deðal bir parçasıdır. Ustaca iş

aktarımı yeteneği, Üzterine istekki etkinliğin inşa edildiği öncünlü bir temeldir. İş hayatında, gerek müşteriler gerekse çalışanlarla her gün binlerce görüşme yapılmaktadır. Başarılı görüşmeciler, en iyi sonucun anlaşmanın ve her iki taraf için kazanımlar yaratmak olduğunu bilirlər (Economy, 1999:18).

8.6.3. ÖrgütSEL İletişimde İnteraktif İletişim Araçları

Hızla gelişen teknolojiye paralel olarak, diğer alanlarda olduğu gibi, eğitim alanında da değişim ve gelişimin aynı hızla gerçekleştirilmemesine ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim alanında değişimin ve gelişimin gerçekleşmesi çok sayıda faktöre bağlıdır. Bu faktörlerin en önemlilerinden biri Öğretmenlerdir. Öğretmenlerin eğitim kurumlarında değişimini gerçekleştirebilmeleri için her şeyden önce kendilerinin değişimini kabul etmeleri ve özellikle eğitim teknolojisi alanında meydana gelen gelişmelerden haberler almak gereklidir. Alkan'ın (1998:47) da belirttiği gibi eğitim teknolojisinden yararlanarak, eğitimin genel yönetim, öğretim, değerlendirme ve benzeri tüm uzmanlık alanları daha verimli hale getirilebilir. Bu sayede öğretmen, bilgi aktarma ve tek düzleme限定 etmeli işlevlerinden kurtularak kişisel etkileşim için daha fazla zaman ayırabilecek duruma gelebilir. Öğrenci de yetenek ve beklenilerine uygun öğrenme olanaklarına kavuşabilir.

İletişim teknolojilerinin ortaya çıkardığı son "yenilik" Internet, 1990'lardan bu yana iddialı bir alternatif olarak değerlendirilmektedir. Internet, bir yandan mevcut medyayı hem içerik hem de biçim bakımından değiştirir ve dönüştürürken, kendisi de bizatıhi bir medya olarak günlük yaşamda yerini almaya başlamıştır. Henüz yaklaşık onbeş yıllık bir geçmişi olmasa nedeniyse, bu fenomen hakkında söylenebileceklerin tümünün "erken" birer sosyolojik analiz olmayı gerçekleştirgenin hareketcili, Internetin olumlu ve olumsuz yönleriyle bütüncül ve kapsamlı bir inceleşmesinin yapılabilmesinin zorluğunu kabul etmek gerekmektedir. Ancak, henüz emekleme aşamasında olduğu kabul edilen bu teknolojinin, yakın bir gelecekte önemli toplumsal değişim ve dönüşümlere neden olacağını, denetim sorunları ve özgürlük olanakları bakımından öncekiçrlı kıyaslanmayacak kadar önemli alternatif sonuçlar doğuracağına öngörmekiyiz. (www.bianet.org/diger/cigitim, Ocak: 2005).

Teknolojik bir türün olan internetin çok çeşitli kullanım alanları bulunmaktadır. Bu kullanım alanlarından biri de eğitimdir. Internet, eğitim alanında farklı amaçlara hizmet edecek şekilde kullanulabilir. Bunlar; Öğretim, araştırma, sosyal etkileşim, iletişim, bilgiyi paylaşma vb. şeklinde sıralanabilir. Günümüzde internet artık bir Öğretim materyali olarak kullanılmakta ve diğer öğretim materyallerine göre, daha çok füstünktik sağladığı belirtilemektedir.

Gürol'un da belirttiği gibi bilim ve teknolojinin hızlı gelişimi ve bilginin hızla artması, bir yandan eğitimin görev alanını genişletirken diğer yandan da eğitimi içine hem yeni gereksinimler oluşturmakta hem de yeni olanaqlar sunmaktadır (Demirci ve Dikici, 2003:822). Teknolojik gelişmelerin bir türü olan internet, günümüzde bilginin yayılmasında ve paylaşılmasında önemli araçlardan biri olduğu açıktır. Bilginin sunuma çeşitliliği, sunum hızı, sunum kapasitisi ve benzeri olanaqlar açısından internetin diğer araçlara oranla daha üstün olduğu, bilinen bir gerçektir. Veri toplama, dinamik pencerelein aracılığı ile düşüncelerin paylaşımı; Web tabanlı verilerden ve elektronik dergilerden literatür tarama, internetin eğitim amaçlı kullanım alanlarından bazlılardır (Ekiz, Bayram ve Ünal, 2003:665).

Bu anlamda Milli Eğitim Bakanlığı, doğru ve gerekli bilgiyi, gerekli zamanda, gerekli yere, gerekli detayda, gerekli sıklıkta ve en uygun malzeyetle teknolojiyi kullanarak iletmek, verilen hizmetlerin hız ve kalitesini yükseltmek, gereksiz işlemlerden ve kurtasiyecilikten arındırıacak, iş akışı verimliliğini artırmak, İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin, Bakanlığımız Merkez Teşkilat Birimlerine ve birbirlerine bilgisayar ağı ile bağlanması, bu sayede iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ve kurumlar arasında zamanında ve doğru bilgi akışının sağlanması amacıyla 1994 yılında İLSIS adı altında bir proje başlatılmıştır. Dünya Bankası katkısı ile finanse edilen proje 1999 yılında faaliyete geçirilmiştir. İLSIS (İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetim Bilgi Sistemi) İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri hizmetlerinin bilgi teknolojileri yolu ile sunulması amacı ile geliştirilen bir Yönetim Bilgi Sistemidir.

Bununla birlikte bütün okullara ADSL hızlı internet erişim sistemleri kurulma projesi de 2005 yılı itibarı ile sonuçlanma aşamasına gelmiş, okullarımızın büyük bir kısmı Web tabanlı verilerden ve elektronik dergilerden literatür tarama, internetin eğitim amaçlı kullanılması imkanlarına kavuşmuştur. Bu sistem ile öreğitsel

İletişim araçları da büyük bir değişim geçirmiş örgütsel iletişim faaliyetleri bilgisayar ortamına taşınmaya ve sanal ortam bir örgütsel iletişim aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Son dönemde yaş, cinsiyet, dil, gelir durumu gibi faktörleri duşlayarak gelişen cep telefonları, yeni örgütsel iletişim araçlarının en popüler sağa olarak kavşamış çıkmaktadır. Yeni iletişim teknolojilerinin türün boyutunu oluşturan cep telefonları ile hizmet boyutunu oluşturan internetin birlilikmesi, müşterilerin mal ve hizmetlere erişimeleri açısından önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Üstünlüğün kaynağını oluşturan ve cep telefonu abonelerinin sınırlı bir telsiz kanalından internete erişimlerini sağlayan WAP (Wireless Application Protocol/Kablosuz Uygulama Protokolu) hizmeti, uygulanında kişi ile hizmet sağlayıcı arasındaki iletişim tarzını standartlaşturan bir içeriğe sahiptir. Protokol, pek çok özelliğinin yanı sıra, internete erişimi de mümkün kılmaktadır.

Firmalar, elektronik ortamda bir sayısal (dijital) mağaza oluşturarak; çeşitli sayısal platformlara reklamlar yerleştirerek; tartışma, forum, haber grupları ile web topluluklarına katılarak ya da elektronik posta hizmetlerinden yararlanarak etkinliklerini yürütmeektedirler (Odabaşı, 2001:331, http://ilgef.enkata.edu.tr/pil/yazi.php?_yad. Ocak 2005).

BÖLÜM III

9. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, ulusal ve uluslararası boyutta, İlköğretim okullarında değişim yönetiminin gerçekleştirilemesinde örgütsel iletişimin rolüne ilişkin öğretmen algıları konusuyla ilgili ya da benzer araştırmalar üzerinde durulmuştur.

İlköğretim okullarında değişim yönetiminin gerçekleştirilemesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin öğretmen algılarını doğrudan konu alan bir çalışmaya rastlanmıştır. Ancak örgütsel değişim ve örgütsel iletişim konusunda yapılan araştırmalar bulunmaktadır. Örgütsel değişim ve örgütsel iletişim konularında yapılan araştırmalar, aşağıda amaçlar ve elde edilen bulgular açısından özet olarak verilmiştir:

9.1 Ulusal Araştırmalar

Aliç'in (1990), "Liselerde örgütsel Değişme İhtiyacı" başlıklı araştırmasının sonucuna göre; ele alınan beş farklı boyutta değişime gereksinim duyulduğu saptanmıştır. Aliç bu bulgulara dayalı olarak, genel liselerde Örgütsel yapı, insan ilişkileri, örgütsel amaç, kullanılan teknoloji ve örgüt - çevre ilişkileri konusunda değişimlerin gerçekleştirilebilmesini istemektedir.

Güneş (1995), "Okullarda Örgütsel Değişme Sürecinin Analizi" başlıklı çalışmasında; okullarda, planlı değişimnin temel amacının, örgütsel uyum ve etkililiği geliştirmek olduğu saptanmıştır. Ayrıca okulların amaçlarının dağınık, teknolojik kapasitelerinin düşük, gevşek yapılı, güçlü bir merkezi sistemin parçalarını ve geleceklerini kontrol altına almak gibi niteliklere sahip olmaları nedeniyle, örgütsel değişim açısından diğer örgütlerden ayrıldığı da bu çalışmanın bulguları arasında yer alır. Güneş, okulların değişimosine yol açan etkenleri dış ve iç dinamikler olarak sınıflandırmaktadır. Ayrıca okullar etkileyen bu dış ve iç dinamiklerin okulun amaç, yapı, teknoloji ve insan öğelerini de değiştirmeye zorladığını ve örgütün bu öğelerinde yapılacak bir değişimin örgütsel etkililiğe katkıda bulunacağı da belirtmektedir. Diğer yandan, okulların etkililiğinden ve çevreye uyum göstermesinden sorumlu olan okul yöneticilerinin başarılı olmasını, değişimini planlamasına direnç kaynaklarını ve çözüm yollarını anlaması ve bilmesine; ayrıca bir değişim modeli kullanmasına bağlı olduğunu belirtmektedir.

Çeliker (1986), tarafından yapılan "Ankara Eğitim Örgütlerinde İletişim" adlı araştırmasında elde edilen bulgular özetle şöyledir; Yukarı doğru, biçimsel, yazılı iletişim üst kademeleerde oldukça iyi sağlanmaktadır, ancak alt düzeylere inildikçe aksaklılıklar olmaktadır. Bu durumu yöneticilerin iletişim sürecini tek yolda işitmeye eğiliminde olduklarını göstermektedir. Yöneticiler, astları kişisel sorunlarıyla ilgilenmemekte, üstler, astları tanımaktan ve sorularına egzilmekten kaçınmaktadır, çogu yöneticilerin astlarla sorumluluk yükledikleri, ancak yetki vermekten kaçındıkları gözlenmemektedir. Asta güvensizlik etmeninin de olduğu etkenlerden dolayı asta yetki geçerilmemesi, ast-üst arasındaki ilişkileri, iş hâlinin üzerinde etkilemektedir, bunun sonucu olarak da iletişim bozuklukları ortaya çıkmaktadır.

Eğitim örgütlerinde, kararları uygulama alanlarında görev yapanlarla üst makamlardan yeterli bilgi iletilmemektedir. Kendisine bilgi verilmeyen ast, saldırgan

veya umursamaz bir tutum içerisinde girmektedir, bu da iletişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticiler iletinin biçimsel türünde, bu türünde yazılı iletişim yönüne fazlaca önem vermektedirler. Üst düzey yöneticilerin kendi aralarında daha kısa süreler içerisinde ileti alıp verdikleri, bu sürenin alt basamaklara inildikçe uzadığını gözlemektedir. Eğitim örgütlerinde kararlar üst kadernelerde alınmakta, astların görüşlerine pek baş vurulmamaktadır. Eğitim örgütlerinde, üst yöneticiye duyulan güven oldukça azdır, üstlerin astlarına başarılarına ilişkin bilgileri iletmeyikleri, buna karşılık başarısızlıklarını daha fazla iletikleri görülmüştür. Üstlerin başarısızlığa, başandan fazla tepki gösterdikleri saptanmıştır.

Budak (1986) tarafından yapılan "ÖrgütSEL ve YönetSEL Etkinlikte İletişimin Rolü" adlı araştırmasında örgütlerde iyi bir iletişim sistemi kurabilmek için yöneticiler tarafından gerçekleştirilenmesi gereken koşullar ana hatlarıyla şu şekilde ifade edilmiştir: Yöneticiler, iletişimini anlamayı ve önemini algılayıp kabul etmeli, bir örgütün iletişim sisteminin başarısının çalışan her bireyin sorumluluğunda olduğu gözden uzak tutmamalı, karar verme aracında yöneticilere bilginin kısa zamanda ve doğru bir şekilde ulaşmasını sağlamak için, örgütlerde bilgi işlem sisteminin kurulmasına ve işletilmesine çalışılmalıdır. Yöneticiler tarafından etkili bir iletişim sistemi kurulmak suretiyle çalışanlara örgüt işleyişi hakkında bilgi verilmelidir. Yöneticiler zamanını biçimsel olmayan ilişkileri ortadan kaldırılmaya harcamak yerine, bu kanalların örgütü y普ratıcı yönde işlemesini engellemeye çalışmalıdır.

Kayıkçı tarafından 1997 yılında yapılan "Genel Liselerde Yönetici-Öğretmen İletişimi Engellerine Nişanın, Yöneticilerle Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" adlı araştırma sonucunda yöneticilerin yerleşim düzenini hatırlamasi, özel sorunların paylaşılması, birbirini dinlediğini hissetmeye, yöneticilerin öncelikle öğretmenlerin dinlemesi, karyüllü saygı, statü farkını hissettirmeye emir ve görev verirken öğretmenin özelliğini dikkate alma, öğretmen başarılarını olumlu karşılama, karara katılma, yöneticiye çekinmeden soru sorma, emir ve yazıların tutarlığını, mesajların zamanında ulaşması, öğretmenin yöneticinin uzmanlığına güvenmesi konularında yöneticiler ve öğretmenlerin algı ve bekłentileri arasında anlamlı derecede fark olmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin algı ve bekłentileri arasında çıkan fark okullarımızda personelin yeterli bir moral ve çalışma isteğine sahip olmadıkları kuşkusunu doğurmaktadır.

"İlköğretim Okulları Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlikleri" ne yönelik Öksüz'ün (1997) yaptığı çalışmada varılan sonuçlar ise şunlardır: Müdürlerin kendi iletişim yeterliklerini değerlendirmeleri ilçede öğretmenlerin, müdürlerin iletişim yeterliklerini değerlendirmeleri arasında yüksek düzeylerde anlamlılık bulunmuştur. Müdürler kendi iletişim yeterliklerini % 80'lik bir olumluşlukta, yüksek olarak değerlendirirken, öğretmenler % 50'lik bir oranda orta olarak değerlendirmiştir. Böylece müdürler, iletişim yeterliği boyutunda kendilerini değerlendirdikten genel olarak, mükemmel veya mükemmel yakını kişiler oldukları inancındadırlar. Öğretmenler ise müdürleri değerlendirdikten onların fazlaca mükemmel değil, ama ortalama iletişim yeteneğine sahip oldukları kabul etmişlerdir.

Özbek tarafından (1998) yapılanın *"İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri"* ne yönelik araştırmasına sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

Okul müdürlerinin okul ile çevre arasında yeterli bir iletişim sistemini kurmadıkları, iletişimini örgütün hedeflerine ulaşmanın bir aracı olarak görmedikleri, informal iletişimne önem vermedikleri, formal iletişim ağının önemini verdikleri ve hiyerarşik (yukarıdan aşağı) iletişimne önem verdikleri görülmüştür. Buca karşılık öğretmenlerin etkili bir iletişimde sadece formal değil, informal iletişim ağının da olmasını aşağıdan yukarıya doğru bir iletişimde de yer verilmesini, çalışanların özelliklerinin dikkate alınmasını, ve iyi bir iletici olmanın yanında iyi bir dinleyici olunması gerekliliğini ifade etmişlerdir.

Değer'in 1998'de *"İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmelerle Kurdukları İletişim Yeterlikleri ve İletişime Engel Teşkil Eden Davranışları"* la ilgili yaptığı çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin "İletişim sürecinde, iletişim kaynağı olarak "amaç belirleme, kanal seçme ve kullanma meşki ki dem; mesaj düzenleme ve aktarımında öğrenim durumu boyutlarında"; "İletişime engel teşkil eden davranışları"nda ise yetkiyi güçlendirmede bilgileri öğretmenlerden gizleme, mesajların gereği yapılmadığında yetkiye baş vurma, formal kanallar kullanma ve informal kanalların önemini kavrayamama" davranışlarına yönelik varyans analizi

sonuçlarında okul müdürleri ve öğretmenlerin arasında manidar farklılıklar gözlenmiştir.

Dündar (2001) okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri ile ilgili yaptığı araştırmada şu sonuçları elde etmiştir. (Eskişehir İli Örneği) Okul yöneticilerinin çalışanları ikinci plana aldığı, iletişim etkinliklerinde kendilerine güvendikleri, sözlü ve yazılı anlatımında dili iyi kullandıkları, çalışanları doğrudan ilgilendirecek konular ilgililere zamanında iletme konusunda dikkatli davranışlarındalar, informal iletişim kanallarından etkilenmedikleri, eczalandırma eğiliminde olmadıkları, kararlı oldukları yapılacak çalışmayı ne pahasına olursa olsun tetmamlama eğiliminde oldukları sonucuna varmıştır.

9.2. Uluslar Arası Araştırmalar

Uluslararası Literatür, Internet erişiliği ile, Eric ve Dissertation Abstract International gibi elektronik bilgi bankalarından sağlanmıştır. İlköğretim okullarında değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin öğretmen algıları ile ilgili araştırmalar saptanmışa çalışılmıştır.

Dewitt'in (1993) "Emir Yoluyla Yapılan Değişim Uygulamalarında Öğretmenleri Etkileyen Faktörler" konulu araştırmasının bulgularına göre; öğretmenler arasındaki iletişim ve etkileşim, değişim uygulamalarında değişim etkileyen faktörler arasında yer aldığı belirtilemektedir.

Johnson' un (1996) yaptığı "İlköğretim Okulları Düzeyinde Yapılan Değişim Uygulamalarının Analizi" konulu araştırmanın sonucunda; eğitim yöneticilerinin yeterli bütçe ile değişim uygulamalarını desteklemelerinin getekliliği, değişimini uygulama sürecinde plan ve politikalının değiştirilmesi gerektiği, kararların açık olması ve yazılı ve sözlü iletişim kurulmasının etkili olduğu belirlenmiştir.

Piestick (1998), "Dönüşümçü Liderliğin Analizi"ni yaptığı araştırmasında, dönüşümçü liderlikte iletişimın önemini şöyle ifade etmektedir: İletişimi kurmak, izleyenler ile etkileşmek, dönüşümçü lider davranışlarının paylaşılan doğasını yansıtır. Güçlü ve nitelikli bu ilişki ağı, iletişim kurmayı, paylaşılan vizyonu etkili hale getirmeyi ve vizyonu destekleyen kişilere şekillendirmeyi mümkün kılabilir. Dönüşümçü liderler, bireysel destekçileri ile yüksek kaliteli ilişkiler kurmayı ve

genel kader duygusunu güçlendirebilirken sosyal değişim sürecinde de bu destekçiler lideri güçlendirir ve ecsaretlendirir. Paylaşılan değerler ilişkinin doğasını etkiler ve vizyon oluşturmayı kolaylaştırır.

Lawler (1998) Döndüşmeli bir lider üzerine olgusal bir çalışma yapmıştır. Bu araştırmada; açık bir vizyonu olan ve bu vizyonu çalışanlara açıkça ifade edebilen, izleyenlerin bircinsel ilgilerini bilen; bu vizyonu geliştiren liderler etkili olarak görülmektedir sonucuna ulaşmıştır.

Jablin, (1987) iletişimın hiyerarşik düzey ile ilişkisi hakkında çalışma yapmış ve bulgularını grupta toplamıştır. Bu araştırma sonucları şunlardır: İletişim yapılanma ilişkin olarak örgütün yüksək düzeylerindeki üyelerinin mesaj alımı ve gönderimine daha aşağı düzeydeki üyelere göre daha fazla zaman harcamakta olduğu belirlenmiştir. Üst düzey yöneticilerin karar alımına astarını katmaya alt düzey yöneticilerden daha fazla eğilimli oldukları görülmüştür ve örgütün daha aşağı düzeylerindeki üyeleri, üst düzeydeki yöneticilere göre axt-üst iletişimini açıklığından daha az olduğunu düşünmektedirler. Bilginin yeterliğine ilişkin olarak yüksek düzey yöneticilerin aşağı düzey yöneticilere göre daha iyi bilgilendirilmekte oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Drucker (1994), tarafından yapılan "Yönetim: Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları" adlı çalışmada; bir yöneticinin taşıması gereken özellikleri şöyle sıralamaktadır: 1- Etkili kararlar almak, 2- Etkili haberleşme ve iletişim 3- Bütçecilik ve iş planlamasındaki beceri, 4- Kontrol ve ölçütlerin uygun kullanımı, 5- Yönetim bilimini kullanmadaki beceri.

Jhonsen, Snyder, Anderson, M. Jhonsen (1996) yapmış oldukları araştırmada, örgütsel değişim üzerinde çalışmışlardır. Araştırma Florida Eyaletinin 100 ilkokulunda yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar ise şöyledir: Yönetici ve öğretmenler arasındaki işbirliği ve iletişim, takım çalışması, amaca bağlılık, verimlilik kültürün oluşumunu beslemekte ve sürekli ilerleme yönünde bir sorumluluk duygusu oluşturmaktadır. Öğretmenlere, yaratıcılıkları hareketle geçiren, beceri kazandırıcı fırsatlar sağlandığında paylaşılan araştırma ve problem çözme kapasiteleri genişleyerek, okulun gelişimi sağlanmaktadır.

BÖLÜM IV

10. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın problem ve alt problemlerine çözüm getirme amacıyla yararlanılan yöntemi, ayrıntılı olarak sunulmaktadır. Araştırma yöntemi içerisinde; benimsenen araştırma modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı (enkst), geliştirilmesi, geçerlilik ve güvenilirlik hesaplarının yapılması, aracın uygulanması, verilerin toplanması, elde edilen verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması konularına yer verilmiştir.

10.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın yürütülmüşinde taranma modeli kullanılmıştır. Taranma modeli geçmişte ya da halen varolan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan, araştıracı konusunu uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 1991:77).

Araştırma ilc Ankara ilinde, sekiz merkez ilçede (Altındağ, Çankaya, Hünemeşgut, Gölbaşı, Mamak, Keçiören, Yeni Mahalle, Sincan) bulunan İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde örgütsel iletişim roltine ilişkin algularını belirlemek amacıyla, ömekleme dahil olan okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuş, bunun için geliştirilen veri toplama aracı kullanılmıştır.

10.2. Evren

Bu araştırmanın evrenini 2003-2004 eğitim-öğretim yılında Ankara ili belediye sınırları içindeki sekiz merkez ilçede bulunan 528 resmi İlköğretim okulunda görev yapan 20802 öğretmen oluşturmaktadır.

Evreni oluşturan öğretmenlerin özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

TABLO 1. Araştırmayı Evrenini Oluşturan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	N	%
Kadın	14.076	67.7
Erkek	6.726	32.3
Toplam	20.802	100.0

Tablo 1'de araştırmayı evrenini oluşturan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı görülmektedir. Araştırma evrenine göre, Ankara ilindeki merkez resmi İlköğretim okullarındaki bayan öğretmenlerin oranı %67.7 ($n=14076$), erkek öğretmenlerin oranı %32.3'tür ($n=6726$).

Evreni oluşturan öğretmenlerin görev alımlarına göre dağılımı Tablo 2'de gösterilmektedir.

TABLO 2. Araştırma Evrenini Oluşturan Öğretmenlerin Görev Alımlarına Göre Dağılımı

GÖREV	N	%
Sınıf	10.721	51.54
Branş	10.081	46.36
Toplam	20.802	100.0

Tablo 2'de araştırma evrenini oluşturan öğretmenlerin görev alımlarına göre dağılımı görülmektedir. Araştırma evrenine göre, Ankara ili merkez resmi İlköğretim okullarındaki sınıf öğretmenlerinin oranı %51.54 ($n=10721$), branş öğretmenlerinin oranı %44.36'dır ($n=10081$).

10.3. Örneklem

Araştırmayı örneklemi, Ankara ili belediye sınırları içindeki, sekiz merkez ilçede bulunan İlköğretim okulları içerisinde şarts yolu yöntemi ile seçilen 15 İlköğretim okulunda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Ulaşılabilen

Öğretmen sayısı 298'dir. Örneklem grubunda bulunan öğretmenlerin özellikleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Örneklem grubu öğretmenlerin, eğitim kurumlarındaki görev alanlarına göre, dağılımı Tablo 3'te gösterilmektedir.

TABLO 3. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Eğitim Kurumlarındaki Görev Alanlarına Göre Dağılımı

GÖREV	N	%
Sınıf Öğretmeni	155	52.0
Branş Öğretmeni	143	48.0
Toplam	298	100.0

Tablo 3'te öğretmenlerin görev alanlarına göre dağılımı görülmektedir. Öğretmenlerin %52.0'i sınıf ($n=155$), %48.0'ı ise branş ($n=143$) alanında görev yapmaktadır.

Örneklem grubuna bakıldığındá öğretmenlerin görev alanları sayısının evreni temsil ettiği söylenebilir.

Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 4'te gösterilmektedir.

TABLO 4. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	N	%
Kadın	183	62.1
Erkek	113	37.9
Toplam	298	100.0

Tablo 4'te öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı görülmektedir. Öğretmenlerin %62.1'i ($n=183$) bayan, %37.9'unu ($n=113$) erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Evren ile örneklem grubu karşılaştırıldığında, bayan öğretmenlerin araştırmaya katılmaya daha gönüllü olduğu söyleyebilir. Öğretmenlerin meslekî çalışma yılma (kademine) göre dağılımı Tablo 5'te gösterilmektedir.

TABLO 5. Örneklem Grubu Öğretmenlerin Çalışma Yılına (Kıdemine) Göre Dağılımı

KİDEM	F	%
1-5 Yıl	37	12.4
6-10 Yıl	85	28.5
11-15 Yıl	62	20.8
16-20 Yıl	41	13.8
21 ve Daha Yukarısı	73	24.5
Toplam	298	100.0

Tablo 5'te Öğretmenlerin çalışma yıluna (kıdemine) göre dağılımı görülmektedir.

Öğretmenlerin %12.4'ünü ($n=37$) 0-5 yıl, %28.5'ini ($n=85$) 6-10 yıl, 20.8'ini ($n=62$) 11-15 yıl, 13.8'ini ($n=41$) 16-20 yıl, %24.5'ini ($n=73$) 21 yıl ve yukarısında kıdem sahip öğretmenler oluşturmaktadır.

Örneklem grubunun en büyük dilimini %28.5 ile ($n=85$) 11-15 yıl, en küçük dilimini ise %12.4 ile ($n=37$) 0-5 yıl kıdem sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Kıdem gruplarının sayısal açıdan birbirine yakın olması, araştırmanın güvenilriği açısından önemlidir.

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre dağılımı Tablo 6'da gösterilmektedir.

TABLO 6- Örneklem Grubu Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

ÖĞRENİM DURUMU	N	%
Öğretmen Okulu - Ön Lisans Tamamlama	14	4,7
Eğitim Yüksek Okulu- Eğitim Enstitüsü	82	27.5
Eğitim Fakültesi	123	41.3
Yüksek Lisans	24	8.1
Doktora	2	0.7
Diğer	53	17.8
Toplam	298	100.0

Tablo 7'de öğretmenlerin öğrenim durumuna (en son bitirilen okula) göre dağılımı görülmektedir. Buna göre Örneklem grubu öğretmenlerin %4.7'sini ($n=14$) Öğretmen Okulu- Ön Lisans Tamamlama, 27.5'ini ($n=82$) Eğitim Yüksek Okulu-Eğitim Enstitüsü, %41.3'ünü ($n=123$) Eğitim Fakültesi, %8.1'ini ($n=24$) Yüksek Lisans, %0.7'sini ($n=2$) Doktora, %17.8'ini ($n=53$) diğer, başka bir deyişle Fen Edebiyat Fakültesi mezunları ve öğretmenlik mesleği dışından öğretmen olarak atanılanların (ziraat mühendisliği, iktisat, veterinerlik v.b.) oluşturduğu görülmektedir.

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenler arasında en yüksek oranı %41.3'lük ($n=123$) oranla Eğitim Fakültesi mezunlarının oluşturduğu, En düşük oranı ise %0.7 ($n=2$) doktora mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler arasında doktora ve yüksek lisans mezunlarının, oran olarak katılımının az olduğu görülmekle birlikte, önceki yıllara oranla artış gösterdiği söyleyebilir % 8.8 ($n=26$). Bu artışın değişim çabası içerisinde olan okullarımıza artı bir değer olarak yansıyacağı öngörebilir.

10.4. Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi

Veri toplama aracıın geliştirilmesi için öncelikle yurtçi ve yurt dışı literatür (tez, makale, bildiri, kitap, bilimsel araştırma vb.) incelenmiştir. Alandaki uzman kişilerin görüş ve önerilerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bilgiler yardımıyla, araştırmada kullanıacak veri toplama aracı için maddeler oluşturulmuştur.

İlk aşamada 76 maddie olarak hazırlanan veri toplama aracı, bu alanda deneyimli uzmanlar, öğretmenler ve okul yöneticilerinin görüşlerine sunulmuştur. Elde edilen değerlendirmeler sonucunda, veri toplama aracındaki anlaşılmayan maddeler düzelttilmiş, gereksiz olanlar ve benzer olanlar atılarak maddie sayısı 51'e indirilip faktör analizi yapmak üzere yeniden düzenlenmiştir. Böylece uzman geçerliliği sağlanmıştır.

Araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan araç, Likert tipi bir ölçektür. Araştırmacı tarafından; öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminiin güçlenirleştirmesi sürecinde, örgütsel iletişim rolü ve önemine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır: Birinci

bölümde veri toplama aracında, öğretmenlerin kişisel özelliklerini belirlemeyen yönelik 5 soru, ikinci bölümde ise, değişim yönetiminin gerçekleştirilemesinde, örgütsel iletişiminin rolünü belirlemeye yönelik 43 soru yer almaktadır (Ek-1).

Veri toplama aracı kendi içeriğinde 10 alt boyutlu olmaktadır. Öylektedir yer alan maddelerden 4'ü "Çalışma- İkna", 6'sı "Motivasyon", 7'si "İletişim", 3'ü "Gelecek Beklentisi ve Avantaj", 3'ü "Yeni Değerler", 4'ü "Katılım", 3'ü "Eğitim", 4'ü "Zorlama", 6'sı "Güven Verme", 3'ü "Vizyon Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması", boyutlarına ilişkin görüşleri belirlemeyen yönelik olarak hazırlanmıştır.

Söz konusu veri toplama aracı uygulamaya başlanmadan önce bütün öğretmenlere bizzat araştırmacı tarafından gerekli açıklamalar yapılmış, özellikle de "Hiç Katılımıyorum" kavramının kesinlikle yapılmayan davranışları, "Az Katılımıyorum" kavramının çok seyrek olarak yapılan davranışları, "Orta Düzeyde Katılımıyorum" kavramının bazen yapılan davranışları, "Çok Katılımıyorum" kavramının sıkılıkla yapılan davranışları ve "Tamamen Katılımıyorum" kavramının ise sıkılıkla yapılan davranışları ifade ettiği ve çalışmanın sadece akademik amaçlı olduğu söylemiştir. Cevaplayıcılar, her maddeye ilişkin görüşlerini "Hiç Katılımıyorum, Az Katılımıyorum, Orta Düzeyde Katılımıyorum, Çok Katılımıyorum, Tamamen Katılımıyorum" kategorilerinden birini işaretleyerek belirtmişlerdir. Beşli derecelendirme aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Table 7- Alguların Derecelendirilmesi

Ağırlık	Seçenek	Sınırlar
1	Hiç Katılımıyorum	1.00-1.79
2	Az Katılımıyorum	1.80-2.59
3	Orta Düzeyde Katılımıyorum	2.60-3.39
4	Çok Katılımıyorum	3.40-4.19
5	Tamamen Katılımıyorum	4.20-5.00

10.5. Anketin Geçerliği ve Güvenirliği

Okuda değişim yönetiminin gerçekleştirilebilmesinde, örgütsel iletişimini rohî ve önemine ilişkin öğretmen algılarının belirlenmesine yönelik anketin oluşturulması sırasında, anketin geçerliğini sağlamak üzere her aşamada konu alanı uzmanları ve öğretmenlerle görüşülmüş, gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu çalışmalarla anketin geçerliğinin sağlandığı görüşüne varılmıştır.

Anketin güvenirligi için bir ön çalışma yapılmış, bunun için evrenden rastgele belirlenen 82 öğretmene anket uygulanmıştır. Toplanan verilere SPSS programında "Cronbach Alpha Modeli" uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anketeki maddeler, maddde test korelasyonu düşük olduğundan anketten çıkarılarak, anketteki maddde sayısı 43'e düşürülmüşür. Aynı 3., 4. ve 15. Maddeler uzman görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Veri toplama aracının Cronbach Alpha güvenlik katsayısı 0.9678 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç ile veri toplama aracının geçerli ve güvenilir olduğunu alan uzmanları ile birlikte karar verilmiştir.

43 madde tizerinde yapılan güvenilik katsayısı aşağıdaki gibi bulunmuştur. Ek -2'de veri toplama aracının güvenilik katsayıları verilmektedir.

Tabello 8. Veri Toplama Aracında Yer Alan Alt Boyutlar Ve Cronbach Alpha Değerleri

Boyutlar	Cronbach Alpha Değerleri
Çözümle	.62
Motivasyon	.85
Hesitim	.59
Gelerek Beklentisi ve Avantaj	.62
Yeni Değerler	.82
Katılım	.81
Eğitim	.76
Zorlama	.66
Güven Verme	.70
Vizyon, Mayon Bildirimi ve Ekip Çalışması	.87

10.6. Verilerin Toplanması

Veri toplama aracıın Ankara ili şehir merkezindeki ilköğretim okullarında uygulanmasında izlenilen yollar ve aşamalar aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir:

Uygulamanın yasal zeminde oturması ve uygulamsaya gidişen okullarda gereklî kolaylığın sağlanması amacı ile Millî Eğitim Bakanlığı Ankara Valiliği ve İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden uygulama izni yazıları alınmıştır (Ek-3, Ek-4).

Veri Toplama aracı bizzat araştırmacı tarafından araştırma kapsamına giren okullarda (Ek -5), önce okul müdürü ile görüşüp anket hakkında bilgi verilmiş, sonra öğretmenlere dersleri aksatmayacak ve engellemeyecek zaman aralıklarında gereklî açıklamalar yapılarak dağıtılmış ve anketler araştırmacı tarafından okullara gidişerek toplanmıştır.

Okullara bırakılan 340 anketten 318'i geri dönmüş, geri dönen anketlerden 22 tanesi eksik doldurma, çifî işaretleme gibi nedenlerden dolayı geçersiz sayılmıştır. Bu nedenle araştırma için gerekli olan verilerin çözümlenmesinde 298 adet anket kullanılmıştır.

10.7. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Verilerin çözümlemesi bilgisayar ile SPSS (Statistical Package For Social Sciences) paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın problemine ve alt problemine uygun olarak aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (SS), t testi (t), tek yönlü varyans analizi ve Scheffe testi kullanılmıştır.

Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirileşmesinde, örgütsel iletişim rolüne ilişkin öğretmen algılarının belirlenmesinde, frekans(f), yüzdé (%), aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (SS) gibi istatistikî ölçüm araçları kullanılmıştır.

Örneklem grubunu oluşturan ilköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu ve görev alanları değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için, aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (SS), t testi (t), tek yönlü varyans analizi (F) ve Scheffe testi uygulanmıştır.

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, veri toplama araçlarının öğretmenlere uygulanması sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bulgular ele alınmıştır. Problemin betimlenmesi için elde edilen verilerin istatistiksel analizleri sonucunda bulguların yorumu yapılmıştır.

1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmannın birinci alt problemi, "Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişim rolüne ilişkin öğretmen algular nasıldı?" şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt probleme ait bulgular, ilgili boyutlara göre, aşağıdaki tabloılarda gösterilmektedir:

Tablo 9. Çözümlme Boyntunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım

Maddeler	Cevap Seçenekleri											
	Hiç Kabili yorum		Az Kabili yorum		Orta Düzende yorum		Oldukça Kabili yorum		Tamamca Kabili yorum		\bar{X}	SS
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
	24	81	50	163	85	285	75	252	64	215	335	122
M1-Okul yönetimi, değişimle olan ihtiyaç; net olarak açıklar.	12	50	45	151	86	289	77	258	75	252	351	117
M2-Okul yönetimi çalışmaları yenilikten hemimensemini özendirir.	1	3	6	20	19	64	64	215	208	698	336	43
M3-Başarılı bir değişim için tüm öğretmenlerin desteği gereklidir.	5	17	9	30	27	91	33	279	174	584	438	896
Çözümlme											396	0.70

M1. "Okul yönetimi, değişimde olan ihtiyacı net olarak açıklar". İfadecine ilişkin dağılmış incelemişinde, araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin % 8.1'inin bu ifadeye hiç katılmadığı, % 16.8'inin az katıldığı, buna karşın orta düzeyde katılıyorum diyen öğretmenlerin oranı % 28.5, oldukça ve tamamen katılanların oranı toplam % 46.7 olduğu görülmektedir. Bu oranlar araştırmaya katılan öğretmenlerin çok büyük bir kısmının bu ifadede yer alan duruma katıldığını göstermektedir. Bu durumda eğitimi yöneticilerinin çögulüğünün okulda değişim yönetimini sürecinde, değişimde olan ihtiyacı net olarak ortaya koymaktan söylemeyebilir.

M2. "Okul yönetimi, çalışanları yenilikleri benimsemesini özendirir". İfadecine ilişkin dağılmış incelemişinde, bu ifadeye az katılan ve hiç katılmayanların oranı toplam % 21.1 olarak görülmektedir. Buna karşın orta düzeyde katılıyorum diyen öğretmenlerin oranı % 28.9, oldukça ve tamamen katılanların oranı toplam % 51 olduğu görülmektedir. Bu oranlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin çok büyük bir kısmının bu ifadede yer alan duruma katıldığını göstermektedir. Bu durumda, eğitim yöneticilerinin çögulüğünün okulda değişim yönetimini gerçekleştirilememesi sürecinde, çalışanların, ortaya konulan yenilikleri benimsemesi için çaba sarf ettiklerini göstermektedir.

M3. "Başarılı bir değişim için tüm işgörenlerin desteği gereklidir".

İfadeli ile ilgili dağılmış incelemişinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 69.8'inin bu duruma tamamen katıldıkları görülmektedir. Elbette ki hiçbir değişim çabası sadece yönetici, lider ya da değişim uzmanı eliyle gerçekleştirilemez. Değişim yönetiminde, istenilen sonuca ulaşabilmek için değişim liderinin okuldaki bütün çalışanların destekini sağlanması ve güçlerini bir noktada bütünlüğe getirmesi gerekecektir. Bu durumda, araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin tamamına yakın bir kısmının en az yöneticiler kadar bu hususun bilincinde oldukları ortaya çıkmaktadır. Özellikle okul yöneticileri, görevlerinin ne kadar hayatı ve önemli olduğunun bilincine varmalı ve yönetiminde olan personelin bir çok konuda en az kendisi kadar bilgili ve deneyimli olduğunu bilmeli, kendini sürekli yenilemeli, özellikle mesleği ilçeye ilgili olan yenilikleri, değişimleri takip etmeli ve içselleştirmelidir.

M4. "Okulumuzun başarılı olabilmesi için yenilikleri, karyeri konulmaz bir süreç olarak görüyorum". İfadecine ilişkin dağılmış incelemişinde, araştırmaya

katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin % 1.7' sinin bu ifadeye hiç katılmadığı, buna karşılık % 58.4'ünün tamamen katıldığı görülmektedir. Bu ifadeye tamamen katılanların öğretmenlerin oranının dörtte üçe yakın olması, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun okulun gelecekte başarısını artturabilmesi için yenilikleri ve değişimi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Başka bir deyişle örneklem grubu içerisinde olan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun değişimine açık ve gereklili olduğunun bilincinde oldukları görülmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin araştırmanın çözümlme boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, öğretmenlerin bu ifadelere katılmışının yüksək düzeyde olduğu görülmektedir. ($\bar{X} = 3.96$).

Değişim yönetiminde çözümlme boyutunun ana amacı, örgüt üyelerini bilinçlendirmek ve örgütü değişim hazırlamaktır (Ertürk, 1971:76). Çözümlme çeşitli şekillerde sağlanabilir. Mevcut yapının dayandığı yada desteklendiği temelde ortadan kaldırılarak ortaya çıkan boşluklar yenileri ile doldurulur. Başka bir biçimde ise, mevcut yapının zararları ile yeni yapının avantajları birlikte karşılaştırarak analiz edilir ve yeni yapıya geçiş için teşvik, ve ödüllü sistemi işletilir. Yeni yapıya uyum sağlayanlara mükafat eski yapıda devam edenlere çeşitli yaphımlar uygulanabilir. Mevcut yapı ve davranışlar bütünü yıkılmadan, yeni davranışların kazandırılması imkansızdır. Özellikle M3. ve M4. maddeler araşturmaya katılan öğretmenlerin çoğunüğünün bir değişim ihtiyacı içinde olduğunu ve bu değişimin gerçekleştirilebilmesi için de bizzat kendilerinin ne derecede önemli bir unsur olduğunu bilincinde olduklarını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular, okullarda değişim yönetimini gerçekleştirmesi sürecinde eğitim yöneticilerinin örgütü değişim hazırlamak amacıyla örgüt üyelerini bilinçlendirmek, değişim ihtiyacıını hissettmek maksadıyla çaba sarf ettiklerini söyleyebilir. Bu çabalar; açıklamak, özendirmek, destek sağlamak v.b. ile ifade edilmiştir. Bu da ancak etkili bir örgütsel iletişim sistemi kullanılarak gerçekleştirilebilir. Bu anlamda eğitim yöneticilerinin çözümlme aşamasında iletişimini ve örgütsel iletişim kanallarını yeterince kullandıkları söyleyebilir.

Tablo 10. Motivasyon Boyutunda Ver Alan Maddelere İlişkin Dağılım

Maddeler	Cevap Seçenekleri												X̄	SS
	Hiç Katılım yorum		Az Katılım Yorum		Orta Düzende Katılım yorum		Oldukça Katılım yorum		Tamamen Katılım yorum					
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%				
M5-Okulumuzda, arkadaşlık ve dayanışma duygularını güçlendirmeye yönelik sosyal aktiviteler düzenleniyor.	37	12.4	71	23.8	73	24.5	58	19.5	59	59.8	310	130		
M6-Okulumuz çalışanları, karriyer imkanları ve sosyal haklar konusunda yeterince bilgilendirilir.	50	16.8	65	21.8	92	30.9	60	20.1	31	9.4	286	122		
M7-Yöneticiler, değişimini geçerleklermek için personel ile ilgili etelerinden uzun sürebaşar.	39	13.1	70	23.5	80	26.8	72	24.2	37	12.4	299	122		
M8-Kanal yönetimi; bizi, okulun değişim hedeflenen doğruluklarında motive etmek için yeterli kabayı hercas.	34	11.4	61	20.4	86	28.9	75	25.2	42	14.1	310	121		
M9-Oturum yöneticilerimiz, başarı ile tanınmış olan görüşler serücunda, kişiyi taklit eder.	35	11.7	66	22.1	80	26.8	63	20.1	54	18.1	312	127		
M10-Okulumuz yönetimi, çalışanları değişim istiyeleri ve soruları konusunda duyarlıdır.	38	12.8	64	21.5	88	29.5	63	21.8	43	14.4	304	122		
Motivasyon												318	104	

M5. "Okulumuzda, arkadaşlık ve dayanışma duygularını güçlendirmeye yönelik sosyal aktiviteler düzenleniyor". İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin % 12.4'ünün bu ifadeye hiç katılmadığı, % 19.8'inin tamamen katıldığı, buna karşılık az katılıyorum, orta düzeyde katılıyorum, oldukça katılıyorum diyenlerin oranının toplam % 67.8 olduğu görülmektedir. Bu veriler ıçığında araştırmaya katılan öğretmenlerin bu ifadede yer alan duruma orta düzeyde katılıkları söylenebilir. Buradan da okullarda son derece gerekli olan, arkadaşlık ve dayanışma duygularını artırmaya yönelik sosyal faaliyetlerin yeterince yapılmadığı söylenebilir. Bu durum ilerde, bir huzursuzluk doğuracak, takım çalışmalarını olumsuz etkileyebilecek, informal iletişimini artmasına sebep olacak ve değişim süresinde aksamlar meydana gelebilecektir.

M6. "Okulumuz çalışanları, karriyer imkanları ve sosyal haklar konusunda yeterince bilgilendirilir". İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde

arastirmaya katilan ilkokretim okulu ogretmenlerinden, bu ifadeye hic katilmayanların ve az katilnların toplam oranı % 38.6'dır, buna karşılık tamamen katlıyorum ve oldukça katlıyorum diyenlerin toplam oranı % 30.5 olduğu görülmektedir. Orta düzeyde katılanların oranı ise % 30.9'dur. Arastirmaya katilan ogretmenlerin bu ifadeye orta düzeyde katıldıkları görülmektedir. Elde edilen veriler arastirmaya katılan ogretmenlerin, bu ifadeye orta düzeyde katıldıklarını göstermekle birlikte % 38.6'sının da katılmadığı görülmektedir. Bu durum okul çalişanlarının değişim sonucunda elde edebilecekleri kariyer imkanları ve sosyal haldar konusunda yeteneklerde bilgilendirilmeklerini göstermektedir. İnsanlar bu gönül varlıklarını ve gelecekləri arasında həzər bağantwortular kürmək istərlər; böyle bir bağın kurulması, örgütləri birbirine bağlı ekip halinde çalışan bir grup haline getirebilir (Gümüş, 1999:350). Bu bağlar organizasyona nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır (Sengc, 2002:228).

M7. "Yöneticiler, değişimini gerçekleştirmek için personelin düşüncelerinden xoami yatarları". İfadəsi ile ilgili dağılım incelendiğinde arastirmaya katilan ilkokretim okulu ogretmenlerinin bu ifadeye orta düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bununla birlikte bu ifadeye katılanların oranı (% 36.6) ile katılmayanların oranı (% 36.6) eşittir. Bir örgütte sağlıkh bir değişimin bütün personelin katkısı ve katılımı ile gerçekleştirilebileceği düşünüldüğünde; arastirmaya katilan personelin % 36.6'sı okul yöneticilerinin, ogretmenlerin düşüncelerinden yeterince yararlanmadıklarını ifade etmektedirler. Bu de önemsenenek bir rakam olaraq karşımıza çıkmaktadır.

M8. "Okul yönetimi; bizi, okulun değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için yeterli çabayı harcar". İfadəsi ile ilgili dağılım incelendiğinde arastirmaya katilan ilkokretim okulu ogretmenlerinin % 11.4'ünun bu ifadeye hic katılmadığı, % 20.5'inin az katıldığı, buna karşılık % 14.1'inin tamamen katıldığı, % 25.2'sinin oldukça katıldığı, % 28.9'unun orta düzeyde katıldığı görülmektedir. Bu durumda arastirmaya katilan ilkokretim okulu ogretmenlerinin bu ifadeye orta düzeyde katıldığı söylenebilir. Bu durum ilkokretim okulu yöneticilerinin değişim yönetimi sürecinde, ogretmenleri okulun değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için çaba sarf ettiklerini göstermekle birlikte, bu çabaların etkin ve yeterli olmadığı söylenebilir.

M9. "Okul yöneticilerimiz, başarı ile tamamlanan görevler sonucunda, kişiyi takrir eder". İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin toplam % 23.8'inin az ve hiç katılmadığı buna karşılık % 26.8'inin orta düzeyde katıldığı, % 39.2'sinin çok ve tamamen katıldığı görülmektedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun bu ifadede yer alan görüşe katıldığı görülmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin büyük bir kısmının başarı ile tamamlanan görevlerde öğretmenleri takrir ettiğini göstermektedir. Okul müdürlerinin burada sonuç odaklı ve pragmatik bir yaklaşım gösterdikleri söyleyenebilir. Sonuç olarak okulda başarı ile bitirilen her çalışma aynı zamanda okul müdürüsinin başarı hanesine yazılan bir çalışmıştır.

M10. "Okulumuz yönetimi, çalışanların değişen ihtiyaçları ve sorunları konusunda duyarlıdır". İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin bu ifadeye orta düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu ifadeye hiç katılmayanların oranı % 12.8, tamamen katılanların oranı % 14.4'tür. Buna karşılık orta düzeyde katılanların oranı daha yüksek görülmektedir. Bu durum İlköğretim okulu yöneticilerinin çalışanlar ile arasındaki büyük mesafeler koymadıklarını, fakat değişim süreci içerisinde belki de sonuç odaklı bir yaklaşım gösterdikleri için, çalışanların değişen ihtiyaçları ve sorunları ile yeteri derecede ilgilenememekte oldukları göstermektedir. Böylelikle okul yöneticileri gereğinden çok fazla sonuca odaklanmakta, süreci ve insanı ihmali etmekte ve istediği sonuca ya hiç ulaşamamakta ya da gereğinden daha uzun bir zamanda ulaşabilmektedir.

Araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişim rolü ve önemine ilişkin algılarının ortaya konulmaya çalışıldığı bu araştırmanın motivasyon boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaların dikkate alınmadığında, öğretmenlerin bu boyuta ilişkin ifadelere orta düzeyde katıldığı görülmektedir ($\bar{X} = 3.04$).

Öğretmenlerin ifadelere katılma düzeylerinin orta düzeyde olduğunu göremekle birlikte, bu boyut içerisinde değerlendirilen maddeler tek tek incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyon boyutunda en az katıldıkları maddi, M6- Okulumuz çalışmaları, kariyer imkanları ve sosyal haklar konusunda yeterince

bilgilendirilir ($\bar{X} = 2.86$) maddesidir. Bu durum, yöneticilerin öğretmenlerini motive etmek amacıyla çeşitli çalışmaları yaptıklarını göstermekle birlikte, onları kariyer imkanları ve sosyal haklar konusunda çok iyi bilgilendirmediklerini ortaya koymaktadır. Yönetici, motivasyon konusu ile yakından ilgilenmeli zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astların örgütsel amaçları doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır (Türkel, 1998:55). Bununla birlikte; M5- Okulumuzda, arkadaşlık ve dayanışma duygularını güçlendirmeye yönelik sosyal aktiviteler düzenlenir ($\bar{X} = 3.10$), M7- Yöneticiler, değişimi gerçekleştirmek için personelin düşüncelerinden azumi yararlanır ($X = 2.99$), M8- Okul yönetimi; bizi, okulun değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için yeterli çabayı harcar ($\bar{X} = 3.10$), M9- Okul yöneticilerimiz başarı ile tamamlanan görevler sonucunda, kiyiyi takrir eder ($\bar{X} = 3.12$), M10- Okulumuz yönetimi, çalışanların değişen ihtiyaçları ve sorunları konusunda duyarlıdır ($\bar{X} = 3.04$). maddeleri katılımın orta düzeyde olduğu maddeler olmakla beraber, M2 maddesine göre daha yüksek katılımın gerçekleştiği maddelerdir.

Değişim sürecine, personel motivasyonuna, ikna ve kişisel ilişkilere gereken önemi vermeden başlayan okullar, değişimi kendi bünyelerinde gerçekleştirmekle ve takip etmeye zorlanmaktadır. Yukarıda elde edilen veriler ışığında, araştırma örnekleme içerisinde olan ilköğretim okulu yöneticilerinin, değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi için önemli olan motivasyon boyutuna gerekli önemi verdikleri söyleyebilir. Buunla birlikte motivasyon sağlama konusunda gerekli olan iletişim yeterliliklerini yerine göre gösteremedikleri ifade edilebilir.

*Bu boyutta geçen anahtar kelimeler; sosyal aktiviteler düzenlemek, bilgilendirmek, personelin düşüncelerinden yararlanmak, motive etmek, takrir etmek*dir. *Bu fililleri gerçekleştirmek formal, informal, sözlü, yazılı, ancak etkili bir örgütsel iletişim sisteminin kurulması ile mümkün olabilir.* Yukarıda elde edilen öğretmen algıları, aynı zamanda araştırma örnekleme içerisinde olan eğitim yöneticilerinin örgütsel iletişimini etkili kullanma biçimlerini de ortaya koymaktadır. Çünkü bütün bu etkinlikler ancak ve ancak etkili bir iletişim ile gerçekleştirilebilir.

Tablo 11. Nitigim Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım

Maddeler	Cevap Seçenekleri										\bar{X}	SS		
	Hiç Katılım yorum		Az Katılım Yorum		Orta Dizeyde Katılım yorum		Oldukça Katılım yorum		Tamamca Katılım yorum					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M11-Okulumda, öğretmenimize sorun, önerileri ve görüşlerimizi iletmemiz desteklenmektedir.	24	81	52	174	100	336	63	212	36	188	326	1.67		
M12-Degişimi stresinde, okulnumuzdaki kişiler arası ilişkilerden, en çok insan etkilenmektedir.	24	81	67	225	90	302	71	258	46	194	316	1.18		
M13-Degişimi mesajlarının ilgili taraflarına ulaşmaya sağlanır.	12	40	63	211	98	329	75	252	49	164	335	1.54		
M14-Okul ve çevre arasında, eski bir iletişim sistemi mevcuttur.	31	104	81	272	98	329	55	153	53	111	298	1.15		
M15-Degişimi gerçekleştirmek için çalıspasla çok sık, yüz yüze iletişimde girdilir.	33	111	59	198	101	339	68	223	37	124	306	1.77		
M16-Degişimi serbestinde okuya çıkan sorular, kişisel ilişkiler ve arkadaşlıkların aracılığı ile geçirmektedir.	47	158	98	325	83	279	65	211	47	158	302	1.29		
M17-Degişimi serbestinde okulnumada bilgi ölçüsünü sağlamak amacıyla yönelik araçlar (duyuru, röportaj, raporlama, toplantısı vb.) etikte bir şekilde kullanılır.	14	47	43	144	36	289	87	292	68	218	351	1.13		
Düzenim										1.39	0.85			

M11. "Okulumda, öğretimimize sorun, önerileri ve görüşlerimizi iletmemiz desteklenmektedir". İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde, araşturmaya katılan öğretmenlerin % 8.1'inin bu ifadeye hiç katılmadıkları, buna karşılık oldukça katılıyorum diyenlerin oranı % 21.8, tamamca katılıyorumu diyenlerin oranı %18.8' dir. Bu edilen veriler araşturmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğunun bu ifadede yer alan duruma katıldığı göstermektedir. Bu durumda, ömeklem dahilinde olan İlköğretim okulu yöneticilerinin çoğunluğunun formal iletişim kanallarını kullandıklarını, aşağı doğru iletişim kanallarını uşak tuttuklarını göstermektedir. Buna karşılık araştırmanın motivasyon boyutunda yer alan M7 maddesi incelendiğinde, okul yöneticilerinin personelin dillusencesinden yeteri derecede baydalantımlarları görülmektedir. Buradan şu sonucu varmak

mümkündür; ilköğretim okulu yöneticileri, personelin sorun ve önerilerinin kendilerine iletildiği konusunda, personelle telkin vermekte, hatta onları yüreklemekle, fakat bu önerileri hayatı geçirmekte fazla istekli davranmamaktadırler. Bir kısmı okul yöneticisinin bilgi toplumunun bir gereği olan değişim karşısında direnemedikleri, en azından değişimini yakalamanın bir yönetici göründüsü vermek için çağdaş yönetim yaklaşımının söylemlerini kullandıkları, fakat bunu içselleştirip uygulamaya geçirmeye aşamasında isteksiz davrandıkları söylenebilir.

Çeliker'in (1986) "Eğitim Örgütlerinde Değişim" araştırmasında da benzer bir sonuç ortaya çıkmıştır. Buna göre yöneticilerden öğretmenlere yeterli bilgi lieulmediği, yöneticilerin iletişimini biçimsel türde daha fazla önem verdikleri ve eğitim örgütlerinde kararların genellikle üst kademelerde alındığı, astların görüşlerine yeteri kadar değer verilmediği belirtilmiştir.

M12. "Değişim sürecinde, okulumuzdaki kişiler arası ilişkilerden, çoğu ihsan memnundur". İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 30.2'sinin bu ifadeye orta düzeyde katıldıkları, %39.2'sinin çok ve tamamen katıldıkları, buna karşılık % 31.5'inin hiç katılmadıkları yada az katıldıkları görülmektedir. Bu durum ilköğretim okulu öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğunun bu ifadeye katıldığına göstermekle birlikte % 31.5'lik azımsanmayacak bir grubun bu ifadede yer alan duruma katılmadıkları ortaya çıkmaktadır.

M13. "Değişim mesajlarının ilgili tüm bireylere ulaşması sağlanır". İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin % 16.4'ün bu ifadeye tamamen katıldığı, % 25.2'sinin çok katıldığı, buna karşılık % 4.0'unin hiç katılmadığı ve % 21.1'unin az katıldığı görülmektedir. Orta düzeyde katılımların oranı da eklenince bu ifadeye katılımların oranı dörtte üçü bulmaktadır. Katılımların toplam oranının % 74.5 olması, ilköğretim okulu öğretmenlerinin bütünlük bir çoğunluğunun bu ifadede yer alan duruma katıldıklarını göstermektedir. Değişim projesi altında okul yöneticisinin, uygulamaya koyduğu bir projedir ve bu projenin başarısı ya da başarısızlığı, okul yöneticisinin başarısı ya da başarısızlığı olacakur. Bu durumda, yönetici var gücü ile değişimini gerçekleştirmek adına çaba sarf edecek ve değişimin gerçekleştirilemesi için zorunu olan söylemenin destegini yanına almak ve onların gücünü kullanmak isteyecektir.

Bunu sağlamak adına bütün iletişim kanallarını kullanacak, değişim mesajının tüm bireylere ulaşmasını sağlamaya çalışacaktır.

Bu yargıyı destekler nitelikte, Değer (1998) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle Kurdukları İletişim ve Yeterlilikleri ve İletişime Engel Teşkil Eden Davranışları" adlı tez çalışmasında yöneticiler, okulun ortak değerlerini, paylaşacak, yayatacak mesajlar verme, mesajlarda açık ve anlaşılır bir dil kullanma ve herkese ulaşmazsa sağlaması gerekenlerini yeterli görmektedirler.

M14. "Okul ve çevre arasında, etkili bir iletişim sistemi mevcuttur. İfadeci ile ilgili dağılmış incelemelerinde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin, % 37.6'sının bu ifadeye hiç katılmadığı ve az katıldığı, %32.9'unun orta düzeyde katıldığı buna karşılık % 29.6'sının çoğunuyla ve tamamen katıldığı görülmektedir. İlköğretim okul öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğunun bu ifadede yer alan duruma katılmadığını göstermektedir. Okul üyeleri arasında sürekli ve etkili bir bilgi alışımının olmaması, sorun veya önerilerin ilgili yerlere bildirilememesi, okul ile öğrenci ve çevre arasında köprü kurulamamasına, dolayısı ile okul kültürünün zayıflamasına sebep olmaktadır. Değişim yönetiminin gerçekleştirilemesi sürecinde okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sisteminin kurulması sorumluluğu öğretmenler tarafından kılın edilmekle birlikte, araştırma kapsamında olan okulların, çevre ile okul arasında etkili bir iletişim sistemini yeterince oturtamadıkları görüşüne sahip oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Bu yargıyı destekler nitelikte; Özbeç (1998) "İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Recerilerine Hiykin Algı ve Beklentileri" isimli araştırmasında okul yöneticilerinin, okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sistemi kurmada yetersiz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır.

M15. "Değişimi gerçekleştirmek için çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişimde bulunur. İfadeci ile ilgili dağılmış incelemelerinde, araştırmaya katılan ilköğretim okul öğretmenlerinin bu ifadeye orta düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu nuyla birlikte av. katılanlar ve hiç katılmayanların toplam oranı ise % 37.6'dır. Bu oran azımsanmayacak bir değeri ortaya koymaktadır. Bu durumda öğretmenlerin bu ifadeye orta düzeyde katıldıkları görülmekle birlikte, büyük bir kısmının da katılmadığı ortaya çıkmaktadır. Değişim hakkındaki bilgi, açık iletişim yoluyla anlatılmalıdır. Yöneticiler değişim ile ilgili sorunları, ortaya çıkabilecek durumları

öğretmenlerle mutlaka tartışmalıdır. Bu maddede elde edilen veriler, yöneticilerin önemli bir kısmının çalışanlarla yüz yüze iletişime girmekten sakındıklarını ortaya koymaktadır. Özbek (1998) araştırmasında bununla örtüşen bir sonucu ulaşmış, okul yöneticilerinin çalışanlarla sık sık yüz yüze iletişime girmeyi becerilerini yeterince kullanmadıklarını ifade etmiştir.

M16. "Değişim sürecinde ortaya çıkan sorular, kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar aracılığı ile çözümlenmez. İfadesi ile ilgili dağılım incelediğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 15.8'inin bu ifadeye tamamen katıldığı, % 15.8'inin hiç katılmadığı, % 19.5'inin az katıldığı, %22.8'inin çok katıldığı ve % 27.9'unun orta düzeyde katıldığı görülmektedir. Bu ifadede yer alan duruma katılanların ve katılmayanların birbirine denk olduğu söylenebilir. İlköğretim okulu yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun halen, okul yönetiminde kişisel ilişkileri, yandaşlığı ve arkadaşlığı ön planda tuttukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum okulda informal iletişim olumsuz bir biçimde ortaya çıkmasına meydan verebilecek ve değişim sürecini olumsuz etkileyebilecektir.

M17."Değişim sürecinde okulumuzda bilgi akışını sağlamaya yönelik araçlar (dayara, sirkü, raporlama, toplantı v.b.) etkin bir şekilde kullanılır". İfadesiyle ilgili dağılım incelediğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, %52'sinin, bu ifadeye çok ve tamamen katıldığı görülmektedir. Buradan elde edilen veriler, araştırma kapsamında olan okul yöneticilerinin önemli bir çoğunluğunun biçimsel iletişime daha çok önem verdiklerini ve biçimsel iletişim araçlarını sık sık kullandıklarını ortaya koymaktadır.

Bu yargıyı destekler biçimde; Aki (2003) "Taşra Teşkilatında İletişim Sorunları" adlı tez çalışmasında eğitim yönetimi faaliyetlerinde genellikle yukarıdan aşağı, tek yönlü ve resmi bir iletişim sisteminin işlediğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin araştırmayı iletişim boyutu ile ilgili ifadelede verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alınduğunda, öğretmenlerin bu ilâdetlere katılımının orta düzeyde olduğunu görülmektedir ($\bar{X}=3.19$). Bu bulgular eğitim yöneticilerin önemli bir kısmının, değişim yönetimi sürecinde örgütsel iletişim tekniklerini etkin kullandıklarını, fakat yine önemli bir kısmının da bunu yeterince önem vermediklerini göstermektedir. Bu

yargı destekler nitelikte Öksüz'ün 1997 yılında yaptığı çalışmada benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Buna göre Öğretmenler yöneticilerini orta düzeyde iletişim yeterliliğine sahip olduklarını ifade etmişlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunuğunun, değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde örgütsel iletişimın hayatı bir faktör olgunluğun bilincinde oldukları araştırma sorularına verdikleri cevaplar ortaya koymaktadır. Bu da okulda değişim yönetiminde iletişim sürecine verilen önemin derecesini göstererek alıcılar açısından iletişimde açıklık sinyalini vermektedir. Araştırmada katılımlının en yüksek olduğu maddi *M17- Değişim sürecinde okulumuzda bilgi alışını sağlamaya yönelik araçlar (diyuru, sirkü, raporlama, topiantı v.b.) etkin bir şekilde kullanır* ($\bar{X}=3.51$), katılımlının en az olduğu maddi ise *M14- Okul ve çevre arasında, etkili bir iletişim sistemi mevcutur* ($\bar{X}=2.93$) maddesidir. Nispeten daha alışılmış ve kolay olan biçimsel iletişim yöntemlerinin okullarımızda daha iyi kullanıldığı, buna karşın daha fazla sabır ve çaba, daha fazla zaman gerektiren ve daha zor olan, formal iletişim yöntemlerinin yanında informal iletişimini gerektiren, okul ve çevre ilişkilerinin geliştirilmesi hâkimindan, etkili bir iletişim sisteminin, yeterince kurulmadığı söylenebilir.

İletişim boyutu ile ilgili maddelerin dağılımı incelendiğinde, katılımlının yüksek olduğu ikinci maddi, *M13- Değişim mesajlarının ilgili tüm bireylere ulaşması sağlanır* ($\bar{X}=3.35$) maddesidir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin çoğunuğunun bu maddede ifade edilen duruma katıldığını söylemektedir. Okul yöneticilerinin çoğunuğunun değişim mesajlarını, ilgili bireylere ulaştırmak için gerekli olan iletişim kanallarını kullandıkları görülmektedir.

Araştırmanın iletişim boyutunda yer alan diğer maddelerin aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin ilgili ifadeler katılımlının orta düzeyde gerçekleştirildiği görülmektedir. *M11- Okulumuzda, istlerimize sorun, öneri ve görüşlerimizi içermemiz desteklenmektedir* ($\bar{X}=3.23$), *M12- Değişim sürecinde, okulumuzdaki kişiler aramı ilişkilerden, çoğu insan memnundur* ($\bar{X}=3.16$), *M15- Değişimi gerçekleştirmek için çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişime girilir* ($\bar{X}=3.06$), *M16- Değişim sürecinde ortaya çıkan sorunlar, kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar aracılığı ile çözümlenmez* ($\bar{X}=3.02$).

Araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenleri, değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, okul yöneticilerinin okul ile çevre arasında etkili bir iletişim sistemi oluşturma, sadecce formal değil, informal iletişim kanallarını da açık tutma ve iletişimini örgüt hedeflerine ulaşmanın bir aracı olarak görme ve kullanma becerilerini yeterince uygulamadıklarını ifade etmişlerdir.

Table 12. Gelecek Beklentisi Ve Avantaj Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.

Maddeler	Cevap Seçenekleri										\bar{X}	SS		
	Hiç Katılı meyduru		Az Kabili Yorum		Orta Düzeyde Kabili yorum		Oldukça Kabili yorum		Tamamen Kabili yorum					
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%				
M18-Okulumuzun kalitesinin, önümüzdeki yıllarda artacağına ve gelişeceğini inanıyorum.	18	66	38	12.8	72	24.2	81	27.2	89	29.9	3.62	12		
M19-Okulumuzu, çalışacak iyi bir yer olarak, yakından tavsiye ederim.	40	13.4	40	13.4	95	31.2	56	18.8	69	23.2	3.25	132		
M20-İstediğim işimi olumlu yönde etkileyeceğime inanıyorum.	5	1.7	6	2.0	31	10.4	100	36.0	146	49.9	4.30	95		
Gelecek Beklentisi Ve Avantaj										3.72	608			

M18.“Okulumuzun kalitesinin, önümüzdeki yıllarda artacağına ve gelişeceğini inanıyorum”. İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin % 57.1’inin bu ifadeye oldukça ve tamamen katıldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısının yükseldikçe kabili göstermesi, öğretmenlerin gelecekte, çalıştıkları okulun kalitesinin artacağına ve gelişeceğini inandığını göstermektedir.

M19.“Okulumuzu, çalışacak iyi bir yer olarak, yakından tavsiye ederim”. İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde öğretmenlerin % 13.4’ünün bu ifadede yer alan duruma hiç katılmadığı, % 23.3’ünün ise tamamen katıldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğuluguğun bu ifadede yer alan duruma katıldıkları görülmektedir.

M20. "Planlı, organizasyonel değişimin işimi olumlu yönde etkileyeceğine inanıyorum". İfadesi ile ilgili dağılmış incelemişinde araştırmaya katılan öğretmenlerin % 86.8'inin bu ifadeye tamamen ve çogunlukla katıldığı görülmektedir. Buna karşılık hiç katılmayanların oranı sadece % 1.7'dir. Yüksek düzeyde katılımların toplam oranı % 86.8 olması araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamına yakın bir kuşanmış bu ifadede yer alan durumu katıldığını göstermektedir. Bu veriler, öğretmenlerin değişimin gücünü ve gerekliliğine inandıklarını ve değişimin iyi yönetilmesi ve gerçekleştirilebilmesi halinde, bütün paydaşların olumlu etkileneceğini düşündüklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilebilmesi sürecinde, örgütsel iletişimin routine ilişkin algılarının ortaya konulmaya çalışıldığı bu araştırmanın "Gelecek Beklentisi ve Avantajı" boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, öğretmenlerin bu hedefe ilişkin iladelere yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir ($\bar{X}=3.72$).

Gelecek beklenisi ve avantaj boyutu ile ilgili maddelerin dağılımı incelemişinde, maddelerde yer alan iladelere en yüksek katılmış **M20- Planlı, organizasyonel değişimin işimi olumlu yönde etkileyeceğine inanıyorum** ($\bar{X}=4.30$) maddesidir. Elde edilen bu bulgu, öğretmenlerin, okulda gerçekleştirilmek istenen değişimin organize ve planlı bir biçimde yönetildiği taktirde başarıya ulaşabileceğini ve işini olumlu yönde etkilleyeceğini belirtmektedir. **M18- Okulumuzun kalitesinin, önlisansızlığı yillarda artacağına ve gelişeceğine inanıyorum** ($\bar{X}=3.62$). Maddesiin katılımın yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu veri aslında sadece öğretmenin çalıştığı okul için algılanmamalıdır. Bu görüş öğretmenlerin Türk eğitim sisteminin gelecekte daha iyi bir durumda olacağının bususunda timli olduklarını göstermektedir. **M19- Okulumuzu çalışacak iyi bir yer olarak, yakınılarımı tanıye ederim** ($\bar{X}=3.25$), maddesine katılımın orta düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Bir amaç uğrunda bir amaya gelen çalışanlar, örgütün başarısından kendilerinin de belli bir oranda pay sahip olacaklarına inanmazlarsa, örgütün hedeflerini benimsemeleri de kolay olmayacağındır. Bu da yöneticiler tarafından iletişim kanalları kullanarak kader

ortaklığa duygusunun tüm kademelevelsde yer alan çalışanlara hisseltirilmesi ile sağlanabilir (Hamel ve Prabhu, 1996:158).

Table 13. Yeni Değerler Boyutunda Ver Alan Maddelerin İlişkin Dağılımı

Maddeler	Cevap Seçenekleri						\bar{X}	SS		
	Hiç Katılım Yorum		Orta Düseyde Katılım Yorum		Tamamen Katılım Yorum					
	f	%	f	%	f	%				
M21-Okulumuzda kasa döneminde kazanımlardan çok, uzun döneminde kazanımlar dikkate alınır.	28	94	37	12.4	104	34.9	94	31.5		
M22-Okulumuz çalışanlarının hemen hemen tamamını, okulum ortak değerleriyle Özdeşleşmişlerdir.	29	97	61	20.5	89	29.9	75	25.2		
M23-Okulumuz yöneticileri, genelde okulun berümsenmiş olan değerlerini ihmal etmezler.	13	44	25	8.4	91	30.5	109	36.6		
Yeni Değerler						333	093			

M21. "Okulumuzda kasa döneminde kazanımlardan çok, uzun döneminde kazanımlar dikkate alınır". İfadeli ile ilgili dağılım incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin % 21.8'inin bu ifadeye hiç katılmadığı ve az katıldığı, buna karşı % 43.2'sinin çoğunuyla ve tamamen katıldığı görülmektedir. Bu durum ilköğretim okulu öğretmenlerinin çögünüluğunun bu maddede yer alan ifadeye katıldığını göstermektedir.

M22. "Okulumuz çalışanlarının hemen hemen tamamını, okulum ortak değerleriyle Özdeşleşmişlerdir". Araştırmaya katılan öğretmenlerin çögünüluğunun bu ifadeye katıldığı görülmektedir. Bu ifadeye tamamen ve çögünüyla katılanların oranı % 40.0, hiç katılmayanların ve az katılanların oranı ise % 30.2. orta düzeyde katılanların oranı ise % 30.5'tir. Bu durumda araştırmaya katılan öğretmenlerin çögünüluğunun bu ifadeye katıldığı söylenilmiştir.

M23. "Okulumuz yöneticileri, genelde okulun benimsenmiş olan değerlerini ihlal etmezler". İfadesi ile ilgili dağılmı incelediğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerden bu ifadeye tamamen ve çoğunlukla katılıyorum diyenlerin oranı % 56.7'dir. Yüksek düzeyde kabulünorun oranının % 50'den fazla olması, öğretmenlerin bu ifadede yer alan duruma katıldıklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin okulda değişim yönetiminiin gerçekleştirmesı sürecinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algalarının ortaya konulmaya çalışıldığı bu araştırmmanın "Yeni Değerler" boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaların dikkate alınlığında, öğretmenlerin çoğunluğunun bu boyuta ilişkin ifadelere kaudığı görülmektedir ($\bar{X}=3.33$).

Oranlar incelendiğinde, yeni değerler boyutunda yer alan maddeler arasında en yüksek katılımın gerçekleştiği madde M23- Okulumuz yöneticileri, genelde okulun benimsenmiş olan değerlerini ihlal etmezler ($\bar{X}=3.60$) maddesidir. Bulgulara göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin çoğu, yöneticilerinin okulun benimsenmiş olan değerlerini ihlal etmeyecekleri görüşündedirler. Bu durum okul yöneticilerine duyan güvenin bir göstergesi olmakla birlikte, okul yöneticilerinin kendi emeklerinin da katkısı sonucunda oluşan yeni değerleri ihlal etmeyecekleri ve konuma yönünden çaba sarf edecekleri varsayılabılır. Diğer iki maddenin aritmetik ortalamaları incelediğinde birbirine yakınlık değerler verdikleri görülmektedir. M21- Okulumuz çalışanlarının hemen hemen tamamı, okulun ortak değerleriyle özdeşleşmişlerdir ($\bar{X}=3.24$). M22- Okulumuzda kısa dönemli kazanımlardan çok, uzun dönemli kazanımlar dikkate alınır ($\bar{X}=3.14$). Değişim yönetimi bir süreçtir ve uzun vadede sonuç verecek bir girişimdir. Bu önemli kazanımlar ve istenilen sonuç çoğunlukla büyük özveri ve sabır gerektiren bir süreçten sonra elde edilebilir. Tabiki personelin desteğini canlı tutabilmek için öğrenciler kısa vadeli kazanımlar da sunmak gerekecektir fakat değişim yöneticisinin üzerinde durması gereken nokta süreci başarı ile sonlandırmaktır. Bu bulgular ışığında okulların, değişim süreci sonucunda kazanılan yeni değerlerin korunması hususunda yeni bir okul kültürünü oluşturmasına başladıkları söylenebilir.

Table 14. Katılım Boyutunda Yet Alınan Maddelerin İlişkin Dağılım

Maddeler	Cevap Seçenekleri												\bar{X}	SS			
	Etki Katılım yorum			Az Katılım yorum			Orta Düzye'de Katılım yorum			Oldukça Katılım yorum			Tamamen Katılım yorum				
	f	%	f	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M24-Okulumuzda alınacak değişim kararlarında, "bir işi en iyi bilen, o işi yapandır" gerekli bir hukimdir.	26	8.7	42	14.1	104	34.9	75	25.5	91	16.8	3.28	1.16					
M25-Okulumuzda, çalışanlar değişim ile ilgili en öncelikli rolü, değişim kararlarına katkıda olarak görülmektedir.	20	6.7	45	15.1	106	36.2	63	21.9	42	14.1	3.28	1.09					
M26-Düzenim içinde, okulumuzda bir hizmet ve öğretmen olarak bize gerekilen değer verilir.	28	7.7	56	18.8	95	33.2	71	23.8	43	14.4	3.18	1.13					
M27-Okulumuzda mesleki bilgiler ve kişisel beceriler temelinde getirdiğiniz eşitlik nedeni ile size saygı duyuyor.	30	6.7	50	16.8	95	31.2	90	30.2	45	15.1	3.30	1.22					
Katılım												326	388				

M24- "Okulumuzda alınacak değişim kararlarında, "bir işi en iyi bilen, o işi yapandır" gerekli bir hukimdir". ifadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 22.8'inin bu ifadeye az ve hiç katılmadıklarını; buna karşın, % 44.2'sinin çoğunlukla ve tamamen katıldığını, % 34.4'ün de orta düzeyde katıldığını göstermektedir. Bu oran araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunuğunun bu ifadede yer alan duruma katıldıklarını göstermektedir. Elde edilen veriler İlköğretim okullarında uzmanlaşmaya önem verildiğini ortaya koymaktadır. Bu durum aslında okul yöneticilerinin katılımın önemini bilincinde olduklarını ortaya koymaktadır. M13 maddesinin yorumunda vurgulandığı gibi, değişim projesi aslında okul yöneticisinin yürüttüğü bir projedir ve sonuçlarından birinci derecede kendisi, olumlu ya da olumsuz olarak, etkilenecektir. Bu durumda yönetici, değişimin istenilen doğruluğu gerçekleştirilmesi için bütünü subjektif yargılardan bir kenara bırakarak, katılımcı yönetim anlayışını benimsenmelii ve o işi en iyi yapabilecek kişilerin görev alması konusunda strateji belirlemeliidir.

M25. "Okulumuzda çalışanların değişim ile ilgili en önemli rolü, değişim kararlarına katılma olarak görülmektedir". İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 40'ının bu ifadeye çoğunlukla ve tamamen katıldığı, buna karşılık % 21.8'inin az ve hiç katılmadığı, % 36.2'sinin orta düzeyde katıldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin çoğunluğunun bu ifadede yer alan duruma katıldıkları görülmektedir. Bu durumda okul yöneticilerinin bir karar alırken, personelin de görüşlerinden faydalantma hususunda bir eğilim gösterdikleri söylenebilir.

M26. "Değişim sürecinde, okulumuzda bir birey ve öğretmen olarak bize gerekten değer verir". İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 26.5'inin bu ifadeye hiç katılmadıkları ve az katıldıkları, buna karşılık, % 38.2'sinin çoğunlukla ve tamamen katıldıkları, % 35.2'sinin orta düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin çoğunluğunun bu ifadede yer alan duruma katıldıklarını göstermektedir.

M27. "Okulumuzda, mesleki bütçeler ve kişisel beceriler temelinde getirdiğiniz çeşitlilik nedeni ile size saygı duyulur". İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin % 45.3'ünün bu ifadeye tamamen ve çoğunlukla katıldığı, buna karşılık, % 23.6'sının az ve hiç katılmadığı, % 31.2'sinin orta düzeyde katıldığı görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin çoğunluğunun bu ifadede yer alan duruma katıldıklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin okulda değişim yönetiminiin gerçeklestirilmesi sürecinde, örgütsel iletişimde rolüne ilişkin algılarının ortaya konulmaya çalışıldığı bu araştırmanın "Korlu" boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, öğretmenlerin çoğunluğunun bu boyuta ilişkin ifadelere orta düzeyde katıldığı görülmektedir ($\bar{X}=3.26$).

Tablo 13'te görülen oranların öğretmenlerin karar alımına orta düzeyde katıldıkları anlamına geldiği söylenebilir. M25- "Okulumuzda çalışanların değişim ile ilgili en önemli rolü, değişim kararlarına katılma olarak görülmektedir"

($\bar{X}=3.28$). Katılım boyutu ile ilgili maddelerin aritmik ortalamaların incelendiğinde birbirine yakın değerler ortaya çıkmaktadır. M24-*Okulumuzda alınacak değişim kararlarında, "bir işi en iyi bilen, o işi yapandır" görüşü hakimdir ($\bar{X}=3.28$)*. M27-*Okulumuzda meslekî bilgiler ve kişisel beceriler temelinde getirdiğiniz çeşitlilik nedeni ile size saygı duyuyur ($\bar{X}=3.30$)*. M26-*Değişim sürecinde, okulumuzda bir birey ve öğretmen olarak bize gereken değer verilir ($\bar{X}=3.18$)*. Bu üç maddenin ilköğretim okullarında uzmanlaşmaya önem verildiğini göstermektedir. Bu durum ilköğretim okulu yöneticilerinin önemli bir kısmının katılımcı yönetim anlayışını belli edenlerini ve öğretmenlerin görev ve uzmanlık alanlarına göre katılımcı sürecine dahil etmek yönündeki eğilim gösterdikleri söylemeyebilir.

Tablo 15. Eğitim Boyutunda Yer Alau Maddelerle İlgisinin Dağılımı

Maddeler	Cevap Seçenekleri										\bar{X}	ss		
	Evet Katılım yorumu		Az. Katılım Yorumu		Orta Düzende Katılım yorumu		Olumsuz Katılım yorumu		Tamamen Katılım yorumu					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M28-Yöneticilerimiz, personeli ile gönülî veya yetki üstliliğünü yansıtmadan bir arada çalışabilmektedir.	30	10.1	47	15.8	100	33.4	69	22.2	51	17.4	3.22	1.29		
M29-Okulumuz yöneticisi, kişisel gelişimini sağlayacak eğitimler (İletişim, İstatistik, teknik bilgi gibi) almak için bana destek olır.	26	8.7	49	16.2	98	32.9	69	22.2	36	12.1	3.07	1.17		
M30-İş bilimi antimak için gereklidir; her 10.000 kütüphane sahibim.	36	12.1	66	22.1	96	32.1	68	22.8	32	10.7	2.98	1.17		
Eğitim										3.09	0.95			

M28. "Yöneticilerimiz, personeli ile gönülî veya yetki üstliliğünü yansıtmadan bir arada çalışabilmektedir". İfadeleri ile ilgili dağılım incelendiğinde, araştırıma katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin % 26.8'inin bu ifadeye az ya da hiç katılmadığı, buna karşılık, % 40.6'sının çoğunlukla ve tamamen katıldığı,

%33.6'sının ise orta düzeyde katıldığı görülmektedir. Bu durum, araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin çoğunuğunun bu ifadede yer alan duruma katıldıklarını göstermektedir. Başka bir deyişle, İlköğretim okulu yöneticilerinin büyük bir kısmına güveni ve yetki üstünlüğünü yansıtmasından bir arada çahşahildikleri söylemektedir. Sunuç olmak okul yöneticileri de birer öğretmenmdir. Okul örgütünün kendine özgü yönlerinden biri de yöneticinin aynı zamanda öğretmenlik yapıyor olmasıdır. Bu durumda okul yöneticisi diğer örgütlerden farklı olarak yetki üstünlüğünü ve yönetimliklerin kendine verdiği görev kullanmadan da örgütlü sevk ve idare edebilme imkânına sahiptir.

M29. "Okulumuz yönetimi, kişisel gelişimimi sağlayacak eğitimler (İletişim, liderlik, takım çalışması) almamda bana destek olur". İfadeci ile ilgili dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 31.9'unun bu ifadeye hiç ve az katıldığı, buna karşın, % 33.3'ünün tamamen ve çoğunlukla katıldığı, %32.9'unun orta düzeyde katıldığı görülmektedir. Bu ifadeye katılanlar, katılmayanlar ve orta düzeyde katılanların aşağı yukarı eşit olması dikkat çekicidir. Bu durumda araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin, bu ifadede yer alan duruma orta düzeyde katıldıkları söylenebilir.

M30. "İş bilgimi artırmak için gerekli her türün kaynağa sahibim". İfadeci ile ilgili dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %34.2'sinin bu ifadeye az ya da hiç katılmadıkları, % 33.5'inin tamamen ve çoğunlukla katıldıkları, % 32.1'inin orta düzeyde katıldıkları görülmektedir. Tablo incelendiğinde bu maddde ile ilgili verilerin ortada toplandıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu ifade ile ilgili duruma orta düzeyde katıldıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algılarının ortaya konulmaya çalışıldığı bu araştırmanın "Eğitim" boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, öğretmenlerin bu boyuta ilişkin ifadelere orta düzeyde katıldığı görülmektedir ($\bar{X}=3,10$).

Öğretmenlerin ifadelerde katılma düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmekle birlikte, bu boyut içerisinde değerlendirilen maddeler tek tek incelendiğinde öğretmenlerin *M28- Yöneticilerimiz, personeli ile, gücünü veya yetki üstünlüğünü yansıtmadan bir arada çalışabilmektedir ($\bar{X}=3.22$)* maddesinde yer alan ifadeye diğer iki maddeye oranla daha fazla katıldıkları görülmektedir. Buradan okul yöneticilerinin çögullüğünün, makam ve yetki üstünlüğünün yansıtmadan çalışanlarla iletişim kurdukları ve bir arada çalışıkları söylenebilir. Bu durum okul örgütünün, diğer örgütlerle göre özel unsurlarının bulunması ve informal ilişkilerin daha yoğun yaşanması gerçekliğinin bir sonucu olabilir.

M29- Okulumuz yönetimi, kişisel gelişimimi sağlayacak eğitimler (İletişim, Liderlik, takım çalışması) almamda bana destek olur ($\bar{X}=3.07$). M30- İş biliğini artırmak için gereki her türlü kaynağa sahibim ($\bar{X}=2.98$), ifadelerince, araştırmaya katılan öğretmenler orta düzeyde katılmışlardır. Tablo incelendiğinde, katılımın orta düzeyde olduğu görülmekle birlikte, öğretmenlerin önemli bir kısmının, kişisel gelişimini sağlayacak eğitimler almada ve okulda bunun için gerekli kaynaklara sahip olma konusunda, okul yöneticilerinin, yeterli desteği vermediğini düşünmektedirler.

Eğitim kurumlarında, işçilerin sürekli bir yetişme süreci içinde yaşamaları, diğer mesiek'lere oranla daha büyük bir önem taşımaktadır. Hızla çoğalan ve yenilenen bilgi ve teknoloji karşısında, özellikle eğitimcilerin yetişmeleri zorundadır. Eğitim yöneticileri bu zorunluluğu yerine getirmek için işçilerin gereken yardım yapmakta ve olanakları hazırlamakla yükümlüdürler (Başaran, 1996:130). Bu durumda okul yöneticilerinin, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlama, yöneticilerin gerekten destek ve ortamı yeterince sunanındakiları söylenebilir. Bu durumun üzerinde okul başarısını ve yönetici başarısını da düşüreceği öngörlülebilir.

Bu yanısı destekler nitelikte Yıldız'ın 1994-1995 yılında Bolu ilinde yaptığı İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim konulu araştırma sonuçları verilebilir. Buna göre; Yöneticilerin öğretmenlere okulun amaçları ve meslekleri ile ilgili konularda yeterince bilgilendirilmediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 16. Zorlama Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım

Maddeler	Cevap Seçeneklerdi										\bar{X}	SS		
	Hıç Kontrol yorum		Aç Katılı Yorum		Orta Dilzeyde Katılı yorum		Oldukça Katılı yorum		Tamamda Katılı yorum					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M31-Çalışanların kendî aralarında ve diğer gruplarla olan eşgüdümSEL çalışmalarları okul yönetimi tarafından sürekli olarak denetlenir.	18	60	53	178	112	376	76	252	39	13.1	3.22	1.05		
M32-Yönetim, çalışanların batalı hareketlerine gerekten tepkiyi verir.	13	44	35	123	95	313	86	289	50	16%	3.34	1.09		
M33-Değişimi destekleyenler mükafatlandırılır.	45	151	58	195	101	339	65	218	29	97	2.91	1.58		
M34-Değişim sürecinde herz yıldızdan aşağıya, hem esugardan yukarıya gönderilen mesajları anacaña düşüp düşündürmekle sürekli komşul edilir.	34	114	62	208	123	413	55	185	24	81	2.91	1.04		
Zorlama										3.10	0.90			

M31. "Çalışanların kendî aralarında ve diğer gruplarla olan eşgüdümSEL çalışmalarları okul yönetimi tarafından sürekli olarak denetlenir". İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin, %623.8'inin bu ifadeye hiç ve az katılıkları, buna karşılık % 38.1'inin çoğunu lukla ve tamamen katılıkları, % 37.6'sının ise orta dilzeyde katılıkları görülmektedir. Bu durum ilköğretim okulu öğretmenlerinin çögünüluğunun bu ifadeye katılığını göstermektedir.

M32. "Yönetim, çalışanların batalı hareketlerine gerekten tepkiyi verir". İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %645.5'inin bu ifadeye çögunu lukla ve tamamen katılıkları görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çögünüğunun bu ifadeye katılığını göstermektedir.

M33. "Değişimi destekleyenler mükafatlandırılır". İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 34.6'sının, bu ifadeye hiç

katılımadığı ve az katıldığı, buna karşılık, % 30.5'inin tamamen ve çoğunlukla katıldığı, % 33.9'unun ise orta düzeyde katıldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin, bu ifadede yer alan duruma orta düzeyde katıldığı görülmekte birlikte, hiç ve az katılanların oranının tamamen ve çoğunlukla katılanların oranından fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, aslında değişimini destekleyen öğretmenlerin, sanıldığı gibi yeterince mülkafatlandırılmadıklarını ve desteklenmediklerini ortaya koymaktadır. M9 maddesinde okul müdürlerinin başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir etmek yönünde eğilim gösterdikleri ortaya çıkmış ve sonuç odaklı bir yaklaşım sonucu, bu eğilimin onaya çıkış olabileceği tarafımızdan belirtilmiştir. M33 maddesine verilen cevapların dağılımı da aslında bunu teyit eder niteliktedir. Okul müdürlerinin süreç odaklı değil, sonuç odaklı bir yaklaşım gösterdiklerinin başka bir göstergesi olarak, karşımıza çıkmaktadır.

M34. Değişim sürecinde hem yukarıdan aşağıya, hem aşağıdan yukarıya gönderilen mesajın amacına ulaşıp ulaşmadığı sürekli kontrol edilir. İfadeci ile ilgili dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin bu ifadede yer alan duruma orta düzeyde katıldıkları, sadece orta düzeyde katılıyorum diyen öğretmenlerin % 41.3'lik bir oran oluşturmamasından anlaşılmaktadır. Buna birlikte bu ifadeye katılmayanların oranı % 32.2, çoğunlukla ve tamamen katılanların oranı ise % 26.6'dır. Burada iletişim sürecinde bir aksamanın olduğu söylenebilir. Bu maddede yer alan ifadeye, öğretmenlerin verdiği puanlar incelendiğinde, öğretmenlerin büyük bir kısmının verilen mesajın yerine ulaşır ulaşmadığı konusunda okul yöneticilerinin gerekli hassasiyeti göstermediği, aynı zamanda personelin düşüncesi, önerisi ve isteklerini okul yönetimine aktardıklarında, kendilerine gerekli dönütün yeterince sağlanmadığı görüldüğünde olsalar söylenebilir.

Bu sonucu destekler nitelikte, Aki'ye (2003) göre okul örgütünde yönetici ve öğretmenlerin birinci derecede iletişim sorunu olarak, tek yönlü iletişimini görmektedirler ve öğretmenler genellikle gönderdikleri mesajın dönütünü ya hiç alamadıklarını ya da geç aldıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişimini rolüne ilişkin algılarının ortaya konulmaya çalışıldığı bu araştırmanın "zorlama" boyutu ile ilgili

İfadelerin verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, öğretmenlerin bu boyuta ilişkin ifadelere orta düzeyde katkıda olduğu görülmektedir ($\bar{X}=3.10$).

Öğretmenlerin ifadelere katkıda dílzeyierinin orta düzeyde olduğu görülmekle birlikte, tablo 15'te yer alan maddelerin dağılımı ve aritmetik ortalamaları incelediğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin en çok katkıda oldukları madden *M32- Yönetim, çalışanların hayatı hareltekerine gereken tepkiyi verir* ($\bar{X}=3.35$) maddesidir. Değişim sürecinde yönetici, çalışanları kuvvet ve güçlüğü kullanmak suretiyle yönlendirmektedir. Doğal olarak, bu tür davranışları öğretmenleri daha çok karşı gelmeye ve kırınıklıkları çözmeye teşvik edecektir. Özellikle, değişikliğin acil olarak uygulanması gereken durumlarda kullanılan bu yöntemin bazı sakıncaları vardır. Kısa vadeli bir çözüm getirse de uzun vadede örgüt için zararlı olabilir. Bazın kişileri yöneticilere karşı tahrik eder, işgörenler ve yöneticiler arasındaki karşılıklı diyalog ve iyi niyet anlayışı zedelenebilir. Bu durum okul içi güvenilir bir ortam yaratır. Yukarıda değerlendirilen bu bulgu okullarımızda merkeziyetçi ve otoritarik uygulamaların varlığını göstermektedir. Bununla birlikte merkeziyetçi bir biçimde bıçimsel iletişim kanallarının daha fazla kullanıldığı, eğitim örgütlerinde çok önemli olan informal iletişim kanallarının ise yeterince kullanılmadığı söylenebilir. Bununla ilgili olarak, *M34- Değişim sürecinde hem yukarıdan aşağıya, hem aşağıdan yukarıya gönderilen mesajın amacına ulaşıp ulaşmadığı sürekli kontrol edilir* ($\bar{X}=2.91$) maddesine ilişkin dağılım ve aritmetik ortama incelediğinde, katılımın diğer maddelere oranla düşük olduğu görülmüştür. Bu maddeden elde edilen veriler, okullarda bıçimsel iletişim kanalların da sağıklı bir biçimde işlemmediği, yukarıdan aşağı gönderilen mesajlara ilişkin dönüşlerin yeterince takip edilmedigi, aşağıdan yukarı işlemesi gereken kanallarında yeterince açık olmadığı söylenebilir. Bu somutu desükleyici olarak Celep'in 1992 yılında Hatay İhinde yaptığı araştırmasında benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Celep'in araştırmasının sonuçlarının göre yönetici ve öğretmen arasındaki çift yönlü iletişimin yöneticinin tutum ve davranışlarının yöneticilik anlayışında etkili olduğu bunun için de çift yönlü iletişim yeterince gelişmediği görülmüştür ifadesi yer almaktadır.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin zordama boyutu ile ilgili maddelerde yer alan ifadelere katılım oranının, diğer maddelere oranla az olduğu diğer bir maddde, *M33 Değişimi destekleyenler müküfatlanmıştır ($\bar{X}=2.91$)* maddesidir. Bu maddeye katılımın orta düzeyde gerçekleştiği görülmekte birlikte, aslında değişimi destekleyen öğretmenlerin yöneticiler tarafından veterince müküfatlanmadıkları ortaya çıkmaktadır. Bir diğer maddde *M31 Çalışanların kendi aralarında ve diğer gruplarla olan eşgüdümSEL çalışmaları okul yönetimi tarafından sürekli olarak denetlenir ($\bar{X}=3.22$)*. Bu maddeye katılımın diğer iki maddeye oranla daha yüksek olduğu söylenebilir. Buradan, okul yöneticilerinin büyük bir çaplıluğunun değişim süreci içerisinde yapılan faaliyetleri sürekli olarak kontrol ve denetleme mekanizmasından geçirdikleri sonucuna varılabilir.

Table 17. Güven Verme Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılımı

Maddeler	Cevap Seçenekleri										\bar{X}	SS		
	İlk Katılım Yorum		Orta Katılım Yorum		Orta Düzende Katılım Yorum		Öldekça Katılım Yorum		Tümeme Katılım Yorum					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M35-Okulumuzdaki organizasyonel değişimler placek olarak gerçekleştiriliyor.	22	7.9	66	22.1	101	34.9	79	26.5	26	8.7	3.34	1.57		
M36-Okulumuzda ırzaçalara undi ve dörtben devrildim.	27	9.1	62	21.8	84	28.2	64	21.5	61	20.1	3.34	2.27		
M37-Okul öğretmenleri ve yönetimimi arasında sevgi, saygı ve güvene dayanan bir iletişim ortamı mevcuttur.	23	8.4	47	15.8	81	28.2	81	27.2	60	20.1	3.55	3.38		
M38-Yöneticilerim, posisyonum ve yetkililerimin konusundaki yetelliği hissiye sahiptir.	19	6.4	43	14.4	109	36.6	77	25.8	50	17.3	3.34	1.19		
M39-Okulumuzda, değişim kararları sadece yerine getirilir.	17	5.7	35	11.5	115	38.6	72	24.2	39	13.1	3.20	1.07		
M40-Yöneticilerimiz, kazdı doğaçalarının daireyi doğru olduğu gibi ırz doğaçaya sahip deildir.	30	10.6	50	16.8	105	35.2	70	23.5	43	14.4	3.15	1.37		
Güven Verme										3.29	1.18			

M35. "Okulumuzdaki organizasyonel değişimler placek olarak gerçekleştiriliyor". İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin % 34.9'unun bu ifadeye orta düzeyde katıldığını,

%37.2'sinin oldukça ve tamamen katıldığını, % 29.5'inin az ve hiç katılmadığını görmekteyiz. Bu veriler, araştırmaya katılan öğretmenlerin yoğunluğunun bu ifadede yer alan duruma katıldıklarını göstermektedir.

M36. "Okulumuzda insanlara adil ve dürüst davranışlar". İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin yoğunluğunun bu ifadede yer alan duruma katıldıkları görülmektedir. Sadece yoğunlukla ve tamamen katılıyor olan öğretmenlerin oranı % 41.5'tir, orta düzeyde katılıyor olan öğretmenler de düşündürdüğümüzde durum ortaya çıkmaktadır. Bu durumda İlköğretim okulu yöneticilerinin, personeline adil ve dürüst davranışma konusunda dikkatli davranışları söylenehilir. Bununla birlikte M16 maddesine ilişkin dağılımda görüldüğü gibi, hala bir kısım yöneticinin kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklarla öne planda tuttukları görülmektedir. Öğretmenlerin bu maddeye verdikleri puanların % 29.9'unun olumsuz olması, bu yargıyı destekleyici niteliktir.

M37. "Okul öğretmenleri ve yönetimi arasında sevgi, saygı ve güvene dayanan bir iletişim ortamı mevcuttur". Madesi ile ilgili dağılım incelendiğinde araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin yoğunluğunun bu ifadede yer alan duruma katıldıkları görülmektedir. Olumsuz görüş belirtenlerin yüzdelik oranı % 24.2'dir. % 75.8 gibi büyük bir oran, okul ortamının huzurlu olduğunu belirtmektedir. Anlayışlı insanlığı, örgütsel değişimde önemli bir değişkendir. Bu durum aslunda, her şeye rağmen, araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin yoğunluğunun, okul müdürlerine güven duydukları ve okul yöneticilerinin de, okulda sevgi, saygı ve güvene dayalı bir örgüt ortamı oluşturmak konusunda başarılı olduklarını sonucunu ortaya koymaktadır.

M38. "Yöneticilerim, performans ve yeteneklerim konusunda yeterli bilgiye sahiptir". İfadesi ile ilgili dağılım incelendiğinde araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin yoğunluğunun, bu ifadede yer alan duruma katıldıkları görülmektedir. Olumsuz görüş belirtenlerin yüzdelik oranı %21'dir. %79 gibi büyük bir oran da yöneticilerin kendilerini tanıdıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum güven verme açısından önemlidir. Çünkü işgören, yöneticisinin, kendi öz yeterliği konusunda bilgi sahibi olmasını önemser ve ona güven duyar.

M39. Okulumuzda, değişim kararları mutlaka yerine getirilir. İfadeci ile ilgili dağılmış incelediğinde, araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin çoğunuğunun, bu ifadede yer alan duruma katıldıkları görülmektedir. Bu durum, yönetimin verdiği kararları uyguladıkları ve değişim yanlışı olduğunu göstermektedir. Bunun aksi bir durumu, işgörenlerin yönetimce olan güvenlerini sarsabittir. Aynı zamanda M4, M9, M10 maddelerine ilişkin dağılmış ve sonuçlar bu yargıyı destekleyici niteliktidir.

M40. Yöneticilerimiz, kendi düşüncelerinin دائما doğru olduğu gibi bir düşünceye sahip değildir. İfadecine % 26.7'lik bir oran olumsuz bakarken, geri kalan bölkem, bu durumu onaylamaktadır. Bu sayısal oranla da öğretmen grubu yöneticilerinin düşüncelerinde sabit olmadıkları, mutlak doğruman kendilerinde oynamadığı görüşünü ileri sürmektedirler, denilebilir.

Araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişimini rolüne ilişkin algılarının ortaya konulmaya çalışıldığı bu araştırmmanın "Güven" boyutu ile üngili ifadelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, öğretmenlerin bu boyutta ilişkin ifadelere orta düzeyde katıldığı görülmektedir ($\bar{X} = 3.29$).

Tablo 16'da yer alan maddelerin dağılımı ve aritmetik ortalamaları incelediğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin en çok katıldıkları maddeden *M 37- Okul öğretmenleri ve yönetimi arasında sevgi, saygı, ve güveneye dayanan bir ortamı mevcuttur* ($\bar{X} = 3.53$) maddesidir. Bulgular, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunuğunun, okul yöneticilerine güven duydukları ve okul yöneticilerinin de, okulda sevgi, saygı ve güveneye dayalı bir örgüt ortamı oluşturmak konusunda çaba sarf ettiklerini göstermektedir. Araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin, bu maddededen sonra en çok katıldıkları maddeler; *M36- Okulumuzda insanlara adil ve dürüst davranışım* ($\bar{X} = 3.38$) ve *M38- Yöneticilerim, performans ve yeteneklerim konusunda veterli bilgiye sahiptir* ($\bar{X} = 3.38$). Maddeleridir. Bulgular sonucunda, İlköğretim okullarının bir kısım yöneticilerinin halen kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklarını önde planla tutmasına rağmen, büyük bir kısmının personeline sadık ve dürüst davranışlarını, aynı zamanda personelinin performans ve yetenekleri konusunda bilgi sahibi olduğunu ifade edebiliriz. "Given Verme" boyutunu

oluşturan maddelerden; M35 Okulumuzdaki organizasyonel değişimler planlı olarak gerçekleştirilir ($\bar{X} = 3.14$), M39 Okulumuzda, değişim kararları mutlaka yerine getirilir ($\bar{X} = 3.20$), M40 Yöneticilerimiz, kendi düşüncelerinin daima doğru olduğu gibi bir düşünceye sahip değildir ($\bar{X} = 3.15$). Maddelerin katılım orta düzeyde olmakla birlikte diğer maddelerden daha düşüktür. Elde edilen veriler, İlköğretim okulu yöneticilerinin, önemli bir bölümünün kendi düşüncelerinin daima doğru olduğu konusunda sabit fikirler sahip olmadıklarını ve alınan kararların uygulanması konusunda titiz davranışlarını göstermektedir.

Bu bulgulara bakılarak, araştırma ümkeklemine giren ilköğretim okullarının çögünde güvene dayalı bir atmosfer olduğunu, bütün aksaklık ve eksiklere rağmen okul yöneticilerinin büyük bir kısmının personelinin güvenini sağladığı yorumu yapılabilir.

Tablo 18. Vizyon Misyon Bildirimi Ve Ekip Çalışması Boyutunda Ver Alan Maddelere İlyakın Dağılım

Maddeler	Cevap Seçenekleri										\bar{X}	SS		
	Hiç Katılım yorum		Az Katılım yorum		Orta Düzeyde Katılım yorum		Önluğa Katılım yorum		Tüm men Katılım yorum					
	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%				
M41-Okulum zısqmak istediği hedefler sık sık çile getirilir.	10	3.4	50	16.8	80	26.8	103	34.6	56	18.5	3.48	118		
M42-Okulum gelecekte arzuladığı hedeflere ulaşabilmesi için geliştirdiği stratejiler, nerkesin (Öğretici, veli, öğretmen, diğer) enlayabileceğii şekilde ayıkça ifade edilir.	15	5.0	46	15.4	90	31.2	88	29.5	56	18.8	3.62	111		
M43-Okulumuzda ekip çalışması anlayışı bakımdır.	25	8.4	58	19.5	91	31.5	73	24.5	48	16.1	3.26	108		
Vizyon Misyon Bildirimi Ve Ekip Çalışması										337	100			

M41. Okulum ulaşmak istediği hedefler sık sık dile getirilir. Nadesi ile ilgili dağılm incelemişinde araştırmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin çoğunuğunun bu ifadeye yer alan duruma katıldıkları görülmektedir. % 26.8'lik bir bölüm, yöneticilerini bu konuda yetersiz görürken, % 74.2'lik bir bölüm ise yeterli görmektedir. Bu durum vizyon, misyon iletiminin, doğusunda iletişim sürecinin iyi desenlendigini göstermesi açısından önemlidir.

M42. Okulun gelecekte arzuladığı hedeflere ulaşabilmesi için geliştirdiği stratejiler, herkesin (Öğrenci, veli, öğretmen, diğer) anlayabileceği şekilde açıkça ifade edilir. Bu maddeyi örneklem grubunun % 20.4'ü olumsuz değerlendirdikten, % 79.6'sı olumlu değerlendirmeye yaşıyorlardır. Bu yorumu destekleyici nitelikte Değer'in (1998) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle Kurdukları İletişim Yeterlilikleri ve İletişime Engel Teşkil Eden Davranışları" adlı tez çalışmasında; öğretmenler, okul müdürlerini öğretmenlerin çalışma isteklerini artırıcı mesajlar verme, mesajı öğretmenlere uygun zamanda verme, mesajı açık ve anlaşılır bir biçimde verme hususunda, oldukça yeterli bulmuşlardır. Bu anlамda, okulun gelecekte arzuladığı hedefler, vizyon ve iletimi çok büyük bir önem arz etmektedir.

Vizyon; Bir insanın, onun varlık nedeni, yaşama gayesi vb. konularındaki temel kabullenmelerinin çizdiği ufaktır. Vizyon, bir başka deyişle sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansımıasıyla zihnimizde çizdiğimiz bir tablodur (Özder, 1999:41). Ne ve nasıl olunması gereğini ve bu yönelik geleceğin öngörülmesi, bir başka deyişle, mevcut eğilimlerden harketle amaçları önceden öngörebilmektir (Lipton, 1997: 7).

ÖrgütSEL anlamda vizyon ise; örgütte ilişkin, düşlenen bir gelecegi tasarlayabilece, geliştirebilece ve paylaşabilece özellikleri ile birlikte örgütSEL geleceğin resmedilmesi şeklinde tanımlanabilir. Senge'nin (2002:165) vizyon betimlemesi bu tanımamayı destekler niteliktedir: "Vizyon bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir. Bazen vizyon, amaçla karıştırılmaktadır, ancak vizyon arzulanan geleceğin resmidir."

Vizyon, aynı zamanda örgütin potansiyel geleceğini tanımlayıcı bir tasarımındır. ÖrgütSEL vizyon, örgütün lideri veya yöneticileri tarafından oluşturulabilir; fakat genelde etkin bir vizyon; lider ve izleyenler tarafından paylaşılan fikirler toplamının, açık bir şekilde, ifade edilmesidir. Bu fikirler sentezlenerek ve izleyenlerin değerleri, hayalleri ve gereksinimleri doğrultusunda

geliştirilerek, lider, vizyonu ahlaki seviyede (en doğru olam yaparak) geliştirir (Pielstick, 1998:1).

Paylaşılmayan, anlatılmayan vizyon, liderin gelceğ tescimlerin olmaktadır ötelye gidemez. Vizyonun paylaşılması ve izleyiciler ile tartışması gerekmektedir. Lider ve üst düzey yöneticiler, vizyonu gerçekliğe dönüştürmek için gerek karşuları, gerekse izleyenleri ile bir platformda vizyonu tartışmalıdır. Bu süreç vizyonun izleyenler tarafından içselleştirilmesini sağlaması açısından önemlidir (Badaracco, 1999:110). Örgütün vizyonu ve misyonu doğrultusunda ortaya konulan amuçların örtükleyenine anlatılması, paylaşımı sağlanması, örgütSEL sinerji yaratarak ortak çabaya başarıyı getirecektir. Bu çerçevede, yöneticilerin geliştirdikleri vizyon ve onun aktarımında açık net ve anlaşılır oldukları gözlenmektedir.

M43. "Okulumuzda ekip çalışması anlayışı hakimdir". Bu maddede okulcalem grubunun % 27.9' u olumsuz yaklaşırken, diğer bölüm ise yüksek oranda olumlu yaklaşmışlardır. Çağdaş yönetim anlayışında ekip çalışması son derece önem taşımaktadır. Ekip çalışmasının, örgütSEL performansın artırılmasında son derece önemli yararları bulunmaktadır. Her şyphen önce, ekip çalışması ile ortak aklı yordamıyla, örgütün problemlerinin daha doğru bir şekilde teşhis edilmesi ve problemlere doğru çözümler bulunması mümkün olur. Ekip çalışması aynı zamanda örgüt çalışanlarının aktif olarak yönetimde dahil edilebilmeyen etkin yollarından birisidir. Ekip çalışması ile organizasyonda bilgi paylaşımı ve iletişim de mümkün olur. Özelleştirme ekip çalışması, örgütte daha güçlü bir enerji ve momentum (sinerji etkisi) elde edilmesini, yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasınıabilmesi için son derece önem taşımaktadır. Tüm bu ve diğer nedenlerden dolayı, ekip çalışmasının örgütSEL performans üzerinde, pozitif etkilerini olacağundan, söz edebiliriz.

Araşturmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütSEL iletişim rolüne ilişkin algalarının ortaya konulmaya çalışıldığı bu araştırmann "Vizyon, Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması" boyutu ile ilgili ifadelerle verdikleri cevaplarla aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, öğretmenlerin bu boyutta ilişkin ifadeler orta düzeyde katıldığı görülmektedir ($\bar{X} = 3.37$).

Tablo 17 incelemesinde araşturmaya katılan İlköğretim okulu öğretmenlerinin en çok kanıtlam gösterdikleri maddeler M41- Okulun ulaşmak istediği hedefler sık sık dile getiriliir ($\bar{X} = 3.48$), ve M42- Okulun gelecekte arzuladığı hedeflere ulaşabilmesi

icin geliştirdiği stratejiler, herkesin (Öğrenci, veli, öğretmen, diğer) anlayabileceği şekilde açıkça ifade edilir ($\bar{X} = 3.42$). Maddeleridir. Bulgular İlköğretim okulu yöneticilerinin değişim yönetimi sürecinde okulun gelecekte ulaşmak istediği hedefleri sık sık dile getirmek ve bunun için gerekli stratejileri açıkça ifade etme anlamında örgütsel iletişim etkili kullandıkları varsayımları yapılabilir. M43-Okulumuzda ekip çalışması anlayışı hakimdir ($\bar{X} = 3.20$) maddesine, orta düzeyde katılım gösterilmiştir. Bu durumda, değişim yönetiminin gerçekleştirilebilmesi sürecinde, İlköğretim okullarının büyük bir kısmında, ekip çalışması anlayışının hakim olduğu yorumu yapılabilir.

2. Araştırmanın ikinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi, "Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde örgütsel iletişimin rolüne ilişkin öğretmen algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekle midir?" şeklinde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tahlo 19. Öğretmelerin Cinsiyetlerine Göre Algılarının t-testi Sonuçları

Höyükler	Cinsiyet		t	P		
	Kadın					
	(n=185)	Erkek				
	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S		
Cözüme	3.88	.69	4.08	.70	2.419	.016*
Motivasyon	2.90	1.04	3.250	1.01	2.912	.004*
İletişim	3.13	.82	3.29	.88	1.516	.126
Gelecek Beklentisi ve Avantaj	3.70	.95	3.76	.90	.617	.538
Yeni Değerler	3.27	.94	3.41	.90	1.339	.182
Katılım	3.17	.88	3.40	.85	2.188	.029*
Eğitim	2.99	.96	3.25	.94	2.227	.024*
Zorlama	3.03	.91	3.20	.87	1.593	.112
Güven Yetme	3.19	1.32	3.43	.88	1.617	.107
Vizyon, Misyon Bildirimleri ve Ekip Çalışması	3.36	1.00	3.38	.99	.144	.886

*p<0,05

Tablo 20 incelendiğinde, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilebilmesi sürecinde, örgütsel iletişiminin rolüne ilişkin öğretmen algılarının cinsiyete göre değerlendirilmesinde bir kısım farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkların, anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre, 4 boyutta, cinsiyetler arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Algılarını t-testi Anlamı

Boylar	Sonuçları					
	Kadın (n=185)		Erkek (n=113)		t	P
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS		
Çözümleme	3.88	.69	4.08	.70	2.419	.016*
Kavrum	3.17	.88	3.40	.85	2.188	.029*
Motivasyon	2.90	1.04	3.25	1.01	2.912	.004*
Eğitim	2.99	.96	3.25	.94	2.227	.024*

*p<0,05

Çözümleme boyutunda kadın örnekleme grubu \bar{X} :3.88 düzeyinde, yanı çok katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. SS ise .69 düzeyindedir; yanı örnekleme grubu ortalamanın üstünde homojen bir yönelik sergilemişlerdir. Erkek örnekleme grubu ise \bar{X} :4.08 düzeyinde yanı çok katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. SS ise .70 düzeyindedir; yanı örnekleme grubu, kadın örnekleme grubunda olduğu gibi ortalamanın üstünde, homojen bir yönelik sergilemişlerdir. Örnekleme grubunun değerlendirilmeleri yapılan t-testi sonuçlarına göre analiz editmiş ve bu boyutta $\alpha \leq 0,05$ düzeyinde, gruplar arasında anlamlı farklar bulunmaktadır [$t(298)=2.419$, $p<.05$]. Bu durumda ilköğretim okullarında değişim yönetiminin gerçekleştirilebilmesi sürecinde örgütsel iletişiminin rolüne ilişkin öğretmen algıları, çözümleme boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir fark ortaya konmaktadır. Başka bir deyişle erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere oranla, okul yöneticilerini, değişim yönetimi sürecinde, çözümleme boyutunda, örgütsel iletişimini kullanma bakımından daha yetenli göstermektedirler.

Motivasyon boyutunda kadın örnekleme grubu \bar{X} :2.90 düzeyinde, yanı orta derecede katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. SS ise 1.04 düzeyindedir, yanı örnekleme grubu ortalamanın çok üstünde, homojen bir yönelik sergilemişlerdir.

Erkek örneklem grubu ise $\bar{X} : 3,25$ düzeyinde yani çok katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. SS ise 1.01 düzeyindedir, yani örneklem grubu kadın örneklem grubunda olduğu gibi ortalamanın üstünde, homojen bir yönetim sergilemişlerdir. Örneklem grubunun değerlendirmeleri yapılan t-testi sonuçlarına göre analiz edilmiş ve bu boyutta $\alpha \leq 0,05$ düzeyinde, gruplar arasında anlamlı farklar bulunmuştur [$t_{(298)} = 2,912$, $p < .05$]. Bu durumda İlköğretim okullarında değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin öğretmen algıları, motivasyon boyutunda, cinsiyete göre anlamlı bir fark ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere oranla, okul yöneticilerini, değişim yönetimi sürecinde, motivasyon boyutunda, örgütsel iletişimini kullanma bakımından daha yeterli görmektedirler.

Eğitim boyutunda kadın örneklem grubu $\bar{X} : 2,99$ düzeyinde, yani orta derecede katılıyorum görüşü belirtmişlerdir. SS ise .96 düzeyindedir, yani örneklem grubu, ortalamanın çok üstünde homojen bir yönetim sergilemişlerdir. Erkek örneklem grubu ise $\bar{X} : 3,25$ düzeyinde, yani çok katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. SS ise .94 düzeyindedir, yani örneklem grubu, kadın örneklem grubunda olduğu gibi ortalamanın üstünde homojen bir yönetim sergilemişlerdir. Örneklem grubunun değerlendirmeleri, yapılan t-testi sonuçlarına göre analiz edilmiş ve bu boyutta $\alpha < 0,05$ düzeyinde gruplar arasında anlamlı farklar bulunmuştur [$t_{(298)} = 2,227$, $p < .05$]. Bu durumda İlköğretim okullarında değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde örgütsel iletişimin rolüne ilişkin öğretmen algıları, eğitim boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir fark ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere oranla, okul yöneticilerini, değişim yönetimi sürecinde, eğitim boyutunda, örgütsel iletişimini kullanma bakımından daha yeterli görmektedirler.

Katılım boyutunda kadın örneklem grubu $\bar{X} : 3,17$ düzeyinde yani orta derecede katılıyorum görüşü belirtmişlerdir. SS ise .88 düzeyindedir, yani örneklem grubu ortalamanın üstünde homojen bir yönetim sergilemişlerdir. Erkek örneklem grubu ise $\bar{X} : 3,40$ düzeyinde, yani çok katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. SS ise .85 düzeyindedir, yani örneklem grubu, kadın örneklem grubunda olduğu gibi ortalamanın üstünde homojen bir yönetim sergilemişlerdir. Örneklem grubunun değerlendirmeleri yapılan t-testi sonuçlarına göre analiz edilmiş ve bu boyutta $\alpha \leq 0,05$ düzeyinde gruplar arasında anlamlı farklar bulunmuştur [$t_{(298)} = 2,188$, $p < .05$].

Bu durumda İlköğretim okullarında değişim yönetiminin gerçekleştirilemesi sürecinde örgütsel iletişimın rolüne ilişkin öğretmen algıları, katılım boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir fark ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere oranla okul yöneticilerini, değişim yönetimi sürecinde, eğitim boyutunda, örgütsel iletişimini kullanma bakımından daha yeterli göründürler.

Cinsiyet grupları arasındaki farklı değerlendirmelerin oluşmasında çeşitli etkenler rol oynamış olabilir. Öncelikle tüm boyutlara baktığımızda erkek ömekleme grubunun aritmetik ortalaması ve standart sapması, kadın ömekleme grubundan fazladır. Bunun oluşmasında, erkek öğretmenlerin genelde hemcinsleri olan erkek yöneticileri değerlendirdirken, duygusal davranışları etkili olabilir. Ayrıca ideolojik ve sendikal yaklaşık, arkadaşlık gibi durumlar bu grubun değerlendirmelerini etkileyebilir. Bu un ya da aynı eğitim kurumlarından gelen veya yaşı bakımından yakın olmuş da bu değerlendirmeleri subjektif etkileyebilir.

Motivasyon boyutu, değişim sürecinde çok önemli bir yere sahiptir. Değişimin olmazsa olmaz gereklilerinden biridir. Çünkü, örgüt üyeleri, birlikte bir ekip şeklinde hareket ederek değişimini gerçekleştireceklerdir. İşte bu nokta, "birlikte hareket" eylemini sağlayan "motivasyon" olgusudur. Okul örgütünde, değişimini sağlayacak bir yöneticiinin "Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Bencisi" ne sahip olması gerekmektedir. Örgüt içerisinde izleyenlerin yararılığı ve verimliliğini artırmada en önemli iki araç; etkin iletişim süreci ve yüksek motivasyondur (Kavraklıoğlu ve diğ., 2002:170).

Motivasyon, kişilerin belirli bir amaç gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde tanımlanabilir. Motivasyon konusu, kişilerin bekleyiş ve gereklilikleri, amaçları, davranışları ve kendi performansları hakkında bilgi verilmesi -yani geri besleme- konularıyla ilgilidir. İletişim ise; bireyler, kümeler toplumlar arasında söz, yazı, görselli, vb. simgeler aracılığıyla düşünce, duyu ve dileklerin karşılıklı olarak传递mesini sağlayan bir etkileşim sürecidir. Bir başka deyişle, iletişim iki birim arasındaki ileti alış verisidir (Demir, 2002:79). Pielstick (1998:6), değişimde motivasyon ve iletişimın önemini şöyle ifade etmektedir: "İletişim kurmak, izleyenler ile etkileşmek, değişimin paylaşılan doğasını yansıtır. Güçlü ve nitelikli bu ilişkili ağı, iletişim kurmayı, paylaşım vizyonu etkili hale getirmeyi ve vizyonu destekleyen kültürü şekillendirmeyi mümkün kılar."

Ayrıca, genel olarak standart sapma değerlerine bakıldığında, kadın öğretmen grubuna ait standart sapma değerleri (S.S.793), erkek öğretmen grubundan yüksektir(S.S.:721). Bu sonuç, kadın öğretmen grubunun değerlendirmelerinin, erkek öğretmen grubuna oranla daha heterojen bir özellik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Yani kadın öğretmen grubu, değerlendirmeye açısından dağınık bir görünüm vermektedir, erkek öğretmen grubu ise değerlendirme açısından bir bütünlük göstermektedir.

3. Araştırmanın İçinçü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın içincü alt problemi, "Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde örgütsel iletişim rolüne ilişkin öğretmen algalarının hırıltı (Sınıf Öğretmeni- branş öğretmeni) göre anımsı bir farklılık göstermemekte midir?" şeklinde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 21. Öğretmenlerin Görev Alanlarına İlişkin Algalarının "t" Testi Sonuçları

Boytular	Görev Alanı ($Sd=296$)				t	p		
	Sınıf (n=155)		Branş (n=143)					
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS				
Cözümlü	3.95	.75	3.96	.65	.143	.886		
Motivasyon	2.99	1.09	3.08	.98	.691	.490		
İletişim	3.17	.88	3.22	.81	.567	.571		
Gelecek Beklentisi ve Avantaj	3.69	.97	3.76	.89	.643	.521		
Yeni Değerler	3.30	.97	3.36	.89	.515	.607		
Katılım	3.18	.93	3.25	.81	1.683	.093		
Eğitim	3.04	1.00	3.15	.90	.998	.319		
Zorlama	3.03	.94	3.18	.84	1.428	.152		
Göven Verme	3.28	1.38	3.29	.92	.070	.944		
Vizyon, Müşen Bildirimi	3.37	1.05	3.37	.95	.015	.988		

*p<0.05

Tablo 21 incelemde, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilemesi sürecinde, örgütsel iletişim rolüne ilişkin öğretmen algalarının, görev alanlarına göre değerlendirilmesiade farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığı belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre analiz edilmiş ve görev alanları arasında farklılıkların $\alpha \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı olmadığını ortaya çıkmıştır.

Her iki grubun anittetik ortalamalarına bakıldığından, birbirlerine yakın sonuçlar olduğu görülecektir. Sınıf öğretmenleri ($\bar{X} : 3,26$), branş öğretmenleri ise ($\bar{X} : 3,32$) ortalamaya sahiptirler. Böylece görev alanlarına göre ayrılan öğretmen grubu "orta düzeyde katılıyorum" düzeyinde bir değerlendirme yapmışlardır. Bu durum, diğer istatistiksel sonuçlarla, örtülür durumdadır. Ayrıca standart sapma değerlerinc bakıldığından ise; sınıf öğretmenleri (S.S.: 82), branş öğretmenleri ise (S.S.: 71) standart sapmaya sahiptirler. Buna göre branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine oranla az da olsa birlikte yöneliklilik göstermektedir, denilebilir.

"Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilemesi sürecinde örgütsel iletişim rolüne ilişkin öğretmen algalarının branşa (Sınıf Öğretmeni- Branş Öğretmeni) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir mi?" Sorusuna her iki grup arasında anlamlı farklılıklar yoktur, değerlendirilmesi yapılabılır. Böylece, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilemesi sürecinde, örgütsel iletişim rolüne ilişkin öğretmen algalarının benzerliği söylenehilir. Bir başka deyişle, bu değerlendirme sürecinde, görev alanlarının farklı olması, manidar sonuçlar ortaya koymamıştır.

Bu durumun oluşmasında, bazı etkenler rol oynamış olabilir. Buna dari en önemli, örneklem grubunun diğer alt problemlerde gösterdiği yönelikin bir etkisiyle, görev alanları arasında bir asymmetrik, benzerlik ortaya çıkmıştır, denilebilir. Öğretmenlerin farklı branşlarda olması, iki grup arasında, dilşünec ve yönelik gösterme boyutlarında farklılığı da beraberinde getirmemistir.

4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi, "Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişimin routine ilişkin öğretmen algıları, kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular aşağıda boyutlar halinde gösterilmiştir:

Tablo 22. Kıdem Değişkenine Göre Tek Yüksüklü Varyans Analizi (ANOVA)

Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark
Çözümle - İkna	Gruplar Arası	1.378	5	.345			
	Grup İçi	144.514	293	.493	.699	.593	-
	Toplam	145.892	298				
Motivasyon	Gruplar Arası	11.388	5	2.847			
	Grup İçi	309.920	293	1.058	2.692	.031*	1-4
	Toplam	321.308	298				1-5
İletişim	Gruplar Arası	2.382	5	.596			
	Grup İçi	211.612	293	.722	.825	.510	-
	Toplam	213.994	298				
Gelecek	Gruplar Arası	2.753	5	.688			
	Grup İçi	254.019	293	.867	.794	.530	-
	Toplam	256.771	298				
Yeni Değerler	Gruplar Arası	1.823	5	.456			
	Grup İçi	254.945	293	.870	.524	.718	-
	Toplam	256.768	298				
Katiyon	Gruplar Arası	2.047	5	.512			
	Grup İçi	225.990	293	.771	.664	.618	-
	Toplam	228.037	298				
Eğitim	Gruplar Arası	7.936	5	.984			
	Grup İçi	261.900	293	.894	2.220	.067	-
	Toplam	269.836	298				
Zorlama	Gruplar Arası	4.879	5	1.220			
	Grup İçi	233.701	293	.798	1.529	.194	-
	Toplam	238.580	298				
Çöven Verme	Gruplar Arası	6.942	5	1.736			
	Grup İçi	406.257	293	1.387	1.252	.289	-
	Toplam	413.199	298				
Varyon, Mizyon Bildirim	Gruplar Arası	9.389	5	2.347			
	Grup İçi	287.831	293	.982	2.389	.051	-
	Toplam	297.220	298				

*p<0,05

Tablo 23. Kadem Değişkenine İlişkin Betimsel Veriler

Boyutlar	1-5 yıl (N=37)		6-10 yıl (N=65)		11-15 yıl (N=62)		16-20 yıl (N=41)		21 ve üzeri (N=73)	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
Çözümle	3.91	.73	3.96	.73	3.92	.63	3.86	.65	4.06	.72
Motivasyon	2.74	.96	2.85	1.08	3.08	1.08	3.28	1.01	3.22	.97
İletişim	3.14	.84	3.07	.83	3.22	.88	3.33	.89	3.26	.83
Gelecek Beklenti ve Avantaj	3.55	.92	3.63	.95	3.81	.99	3.78	.90	3.79	.89
Yeni Değerler	3.26	.98	3.24	.96	3.36	.93	3.48	.92	3.34	.90
Kabulüm	3.18	.85	3.20	.83	3.20	.88	3.38	.99	3.35	.86
Eğitim	2.88	.93	3.02	1.02	2.95	.97	3.22	.96	3.32	.82
Zorlama	2.96	.81	3.09	.93	2.96	.91	3.35	.93	3.16	.85
Güven Verme	3.43	1.94	3.16	1.18	3.10	.92	3.50	1.01	3.40	.92
Vizyon Misyon Bildirimleri	3.22	.97	3.28	1.02	3.23	1.04	3.76	.98	3.43	.92

Okulda değişimini yönetiminin gerçekleştirilebilmesi sürecinde, örgütsel iletişimimin rolüne ilişkin öğretmen algalarının kadem durumuna göre değerlendirilmesinde, bir kusur farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre, sadece motivasyon boyutunda, kadem grupları arasında $\alpha \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir [$F_{(3-27)} = 2.692$, $p < .05$]. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin algaları, motivasyon boyutunda kadem durumuna bağlı olarak değişmektedir.

Betimsel veriler incelendiğinde motivasyon boyutunda 1-5 yıl arası kadem sahip olan öğretmenler ($\bar{X} = 2.74$) ile 6-10 yıl kadem sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 2.85$) görüşlerinin ortalamalarının birbirine yakın olduğu, buna karşılık 11-15 yıl kadem sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.08$), 16-20 yıl kadem sahip öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.28$) ve 21 yıl ve üzeri kadem sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.22$) görüşlerinin ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle 1-5 yıl kadem sahip olan öğretmenler ile özellikle 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve yukarısı kadem sahip olan öğretmenlerin görüşleri arasında anımsı bir farklılık oluşmuştur. Bu farklılığın oluşmasında, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin

kariyer edinme ve sosyal haklar konularında, diğer öğretmenlere oranla daha az bilgili olması ve bu bilgileri de okul yöneticilerinden beklemeleri neden olabilir, şeklinde yorumlanabilir. Bu yargıyı destekler nitelikle Çeliker tarafından Ankara ilinde 1985-1986 yılında yapılan "Ankara Eğitim Örgütlerinde Gözlenen Hesaplaşma Sorunları" adlı çalışmasında elde ettiği sonuçlardır. Buna göre Üst kademe yöneticilerin özerlikle mesleğe yeni başlayan astalarına kayıtsız kaldıkları ve yetenli bilgi akışının sağlanmadığı sonucuna varılmıştır.

Gözülme boyutuna ilişkin olarak Tablo 22 ve Tablo 23'teki veriler incelendiğinde, araştırmaaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin, kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F(5-299)=.699$, $p>.05$]. Bu boyuta ilişkin betimsel veriler incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamaya değerinin ($\bar{X}=4.06$) 21 yıl ve üzeri kıdem sahip öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Bu durum 21 yıl ve üzeri kıdem sahip olan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilemesinde örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algılarnın, diğer kıdem gruplarına oranla daha olumlu olduğu, bu anlamda yöneticilerin, örgütsel iletişimle ilişkin yeteniliklerine daha olumlu ve iyimser bakışlarını sonucuna varabiliyor.

İletişim boyutuna ilişkin olarak Tablo 22 ve Tablo 23'teki veriler incelendiğinde, araştırmaaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F(5-299)=.825$, $p>.05$]. İletişim boyutunda kıdem grupları arasında aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmادığını "Tek Yönlü Varyans Analizi" ile incelenmiş, gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Böylece öğretmenlerin farklı kıdem gruplarında olmanın, iletişim boyutunu değerlendirmelerinde anlamsız bir farklılığa yol açmamıştır, denilebilir.

Bu boyuta ilişkin betimsel veriler incelendiğinde, öğretmenlerin iletişim boyutunda, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilemesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algılarnın birbirine yakın olduğu görülmektedir. Uzun planlı aritmetik ortalamaya değerleri 3.07 ile 3.33 arasında değişmektedir. Kıdem düzeylerine göre oluşturulan grup üçleri, ilköğretim okulu yöneticilerinin "İletişim" boyutundaki davranış yeterliğini "orta düzeyde" değerlendirmektedir, sonucuna ulaşabiliyor.

Etkili bir iletişim kurmadan yöneticilik yapmak oldukça zordur. Yönetici açık iletişim kurmamı, kendini anlaşılır bir biçimde ifade edebilmeli, insanlara düşüncelerini etkili bir biçimde aktarmalıdır. İnsanların bilgi edinmesini sağlamak ve performanslarını artırmamızı yolu etkili iletişimden geçer. Buun için düşünoceleri anlaşılır bir şekilde ifade etmenin yanında, bu ifadeleri dikkati çekenek bir şekilde düzenlemek de gereklidir.

Gelecek Beklentisi ve Avantaj boyutuna ilişkin olarak Tablo 22 ve Tablo 23'deki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin kıdem değişkenine göre, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F(5-29) = .794$, $p > .05$]. Hesaplanan aritmetik ortalama değerleri 3.55 ile 3.85 arasında değişmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin "Gelecek Beklentisi ve Avantaj" boyutundaki davranış yeterliğini "oldukça katılıyorum" derocelerinde değerlendirmektedir, sonucuna ulaşılabilir. Bu boyutta öğretmenlerin genel olarak çok olumlu bir yönetim sergilediği söylenehilir. "Gelecek Beklentisi ve Avantaj" boyutunda, kıdem grupları arasında aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı, "Tek Yönlü Varyans Analizi" ile incelenmiş, gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Böylece öğretmenlerin farklı kıdem gruplarında olmasları "Gelecek Beklentisi ve Avantaj" boyutuna değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılığa yol açmamıştır denilebilir.

Yeni Değerler boyutuna ilişkin olarak Tablo 22 ve Tablo 23'teki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin kıdem değişkenine göre, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F(5-29) = .524$, $p > .05$]. "Yeni Değerler" boyutunda, kıdem grupları arasında aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı "Tek Yönlü Varyans Analizi" ile incelenmiş, gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Böylece öğretmenlerin farklı kıdem gruplarında olmasları "Yeni Değerler" boyutunu değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılığa yol açmamıştır, denilebilir. Genel olarak, aritmetik ortalamalara bakıldığında, kıdem gruplarının bu boyuttaki yeterlige orta derece puan verdikleri görülmektedir. Maddelerin hakıldığından, değişim sonrası gelecek yeni değerlerin illetimi söz konusudur. Bu boyuttaki yeterliğin "orta" düzeyde değerlendirilmesi, okul yöneticilerinin değişim ile gelecek yeni değerleri aktarmada, hızlı destek bilgi ve becerilere ihtiyaçları olduğunu hızla göstermektedir. Bu

amaçla yöneticilerin seminer, hizmet içi eğitim gibi destek faaliyetlere katılmaları sağlanmaktadır.

Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişim rolüne ilişkin "Yeni Değerler" boyulumu, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre değerlendirilmesinde hesaplanan aritmetik ortalamaya değerleri 3,24 ile 3,48 arasında değişmektedir. Eğitim düzeylerine göre oluşturulan grup üyeleri, İlköğretim okulu yöneticilerinin "Yeni Değerler" boyutundaki davranış yeterliğini "orta derecede-olukça katılıyorum" derecelerinde değerlendirmektedir, sonucuna ulaşılabilir.

Katılım boyutuna ilişkin olarak Tablo 22 ve Tablo 23'deki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin kıdem değişkenine göre, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F(5-29) = 6,64, p > .05$]. Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişim rolüne ilişkin "Katılım" boyulumu, öğretmenlerin kıdem düzeylerine göre değerlendirilmesinde hesaplanan aritmetik ortalamaya değerleri, 3,18 ile 3,35 arasında değişmektedir. Kıdem düzeylerine göre oluşturulan grup üyeleri, İlköğretim Okulu yöneticilerinin "Katılım" boyutundaki davranış yeterliğini "orta derecede" derecelerde değerlendirmektedir.

Katılım boyutunda kıdem grupları arasında, aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı "Tek Yönlü Karyans Analizi" ile incelenmiş, gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Böylece öğretmenlerin farklı kıdem gruplarında olmasları "Katılım" boyutunu değerlendirmelerinde, anlamlı bir farklılığa yol açmamıştır, denilebilir.

Eğitim boyutuna ilişkin olarak Tablo 22 ve Tablo 23'teki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin, kıdem değişkenine göre, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F(5-29) = 2,220, p > .05$]. Desimsel veriler incelendiğinde ise, "Eğitim" boyutunda en düşük aritmetik ortalamaya değerini ($\bar{X} = 2,88$) 1-5 yıl kıdem sahip personele, en yüksek aritmetik ortalamaya değerini ($\bar{X} = 2,88$) 21 yıl ve üzeri kıdem sahip öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Bu bulgu İlköğretim okullarında daha uzun süre çalışan personelin, diğer kıdem gruplarında bulunan öğretmenlere oranla, okulda öğretmenlere yönelik olarak gerçekleştirilen eğitme faaliyetlerinin yeterli olduğu görüşünde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç; meslekte kıdem yılı ilerledikçe öğretmenlerin daha

statükösu ve değişime dair kapalı bir tutum takınmaya hazırladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim boyutunda, kıdem grupları arasında aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı "Tek Yönlü Varyans Analizi" ile incelenmiş, gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Böylece öğretmenlerin farklı kıdem gruplarında olmaları "Eğitim" boyutunu değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılığa yol açmemiştir denilebilir.

Zorlama boyutuna ilişkin olarak Tablo 22 ve Tablo 23'teki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin, kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F(5-29)=1,529$ $p>.05$]. Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilemesi sürecinde, örgütsel iletişimini rolüne ilişkin "Zorlama" boyutuna, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre değerlendirilmesinde hesaplanan aritmetik ortalamalar değerleri incelendiğinde en düşük aritmetik ortalama değerini ($\bar{X}=2,96$) 1-5 yıl kıdem sahip personel, en yüksek aritmetik ortalama değerini ($\bar{X}=3,35$) ise 16-20 kıdem sahip öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Bu durum, öğretmenlikte henüz yeni olan öğretmenlerin bir idealizm ve hizmet beyceranına sahip olmalarının sonucu olarak, okul yönetiminin denetimi ve kontrol mekanizmasının daha fazla işletmecilerin ilişkin eğilim gösterdikleri ve Yöneticilerin bu mekanizmalan yeterince işletmedikleri görüşünde oldukları görülmektedir. Buna karşın meslektaş son yıllarını çalışan öğretmenlerin, bu mekanizmalanın işletilmesinde daha iyi oldukları ve yöneticilerin bu davranışları yeterince sergiledikleri görüşünde oldukları, araştırma sonuçlarına verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır.

Zorlama boyutunda, kıdem grupları arasında aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı "Tek Yönlü Varyans Analizi" ile incelenmiş, gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Böylece öğretmenlerin farklı kıdem gruplarında olmaları "Zorlama" boyutunu değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılığa yol açmemiştir denilebilir.

Güven Verme boyutuna ilişkin olarak Tablo 22 ve Tablo 23'teki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin, kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F(5-29)=1,252$, $p>.05$]. Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilemesi sürecinde, örgütsel iletişimini rolüne ilişkin "Güven Verme" boyutuna, öğretmenlerin kıdem düzeylerine göre

değerlendirilmesinde hesaplanan aritmetik ortalama değerleri 3,10 ile 3,43 arasında değişmektedir. *Güven Verme* boyutuna grup üyeleri, İlköğretim okulu yöneticilerinin katılım boyutundaki davranış yeterliğini "orta derecede-oldukça Katılıyorum" değerlereinde değerlendirmektedir. "*Güven Verme*" kadem grupları arasında aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı "*Tek Yönlü Varyans Analizi*" ile incelenmiş, gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Böylece, öğretmenlerin farklı kadem gruplarında olmalar "*Güven Verme*" boyutunu değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılığa yol açmamıştır, denilebilir.

Vizyon, Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması boyutuna ilişkin olarak Tablo 22 ve Tablo 23'teki veriler incelenliğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin, kadem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F(5-299)=2,389, p>.05$]. Botimsel veriler dikkate alındığında "Vizyon, Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması" boyutunda en düşük aritmetik ortalama değerin ($\bar{X}=3,22$) 1-5 yıllık personele, en yüksek aritmetik ortalama değerin ($\bar{X}=3,76$) ise 16-20 yıl kıdem sahip olan öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Diğer anlamlı farklılarda da olduğu gibi görevde henüz yeni olan öğretmenler okul yöneticilerinden beklenen içersindedirler. Bu maddede, hizmet yılları az olan genç öğretmenler okul yöneticilerinden vizyon ve strateji aktarımının açık ve net bir mesaj halinde olmasına istemektedirler. Bu durumun oluşmasında mesleki idealizmin etkisi olabilir. Çünkü, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin sisteme ve yönetimden büyük beklenileri mevcuttur. Zamanla ise bu bekleniler yerini alışkanlığa ve belki de yıklılığa bırakmaktadır.

Vizyon Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması boyutu ile ilgili kadem grupları arasında, aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı "*Tek Yönlü Varyans Analizi*" ile incelenmiş, gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Böylece, öğretmenlerin farklı kadem gruplarında olmalar "*Vizyon Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması*" boyutunu değerlendirmelerinde, anlamlı bir farklılığa yol açmamıştır, denilebilir. Vizyon ilk olarak belirlendiğinde, önce aklı bıçak eder, daha sonra yavaş yavaş hisslere yerleşmeye başlar. Önce anlamlı bulunur, daha sonra ilham vermeye başlar. Vizyon insanların umul kaynağı olup, onu gerçekleştirmek insanlarda bir gurur meselesi haline gelir.

5- Arastırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmamın beşinci alt problemi, "okulda değişim yönetiminin gerçekleştürülmesi sürecinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin öğretmen algları, mezuniyet durumuna göre anlamı bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgu aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir:

**Table 24. Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Tek Yünlü Varyans Analizi
(ANOVA) Sonuçları**

Boyuşlar	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P	Fark
Çırulme-İkna	Gruplar Arası	4.753	5	.245	.897	.496	-
	Grup İçi	305,60	292	.198			
	Toplam	310,16	297				
Motivasyon	Gruplar Arası	7.921	5	1.584	1.022	.488	-
	Grup İçi	453,581	292	1.553			
	Toplam	461,503	297				
İticiyim	Gruplar Arası	10.999	5	2.199	1.156	.396	-
	Grup İçi	502,642	292	1.722			
	Toplam	513,643	297				
Gelecek Beklentisi ve Avantaj	Gruplar Arası	7.953	5	1.590	1.274	.316	-
	Grup İçi	380,643	292	1.303			
	Toplam	388,596	297				
Yeni Değerler	Gruplar Arası	4.529	5	.904	.752	.608	-
	Grup İçi	364,566	292	1.248			
	Toplam	369,088	297				
Kapılım	Gruplar Arası	4.388	5	.877	.681	.648	-
	Grup İçi	372,246	292	1.274			
	Toplam	376,635	297				
Eğitim	Gruplar Arası	3.753	5	.750	.548	.737	-
	Grup İçi	402,887	292	1.379			
	Toplam	406,640	297				
Zorlama	Gruplar Arası	3.107	5	.621	.503	.773	-
	Grup İçi	362,463	292	1.241			
	Toplam	365,570	297				
Güven Verme	Gruplar Arası	9.633	5	1.982	.786	.590	-
	Grup İçi	1128,998	292	3.866			
	Toplam	1138,798	297				
Vizyon, Miryon Bildirimi	Gruplar Arası	7.155	5	1.434	1.170	.365	-
	Grup İçi	366,610	292	1.256			
	Toplam	373,765	297				

*p<0,05

Tablo 25- Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Betimsel Veriler

Boynalar	Öğretmen Okulu Ön Lisansa tamamalma (N=14)	Eğitim Yük. Okulu- Eğitim Enstitüsü (N=82)	Eğitim Fakültezi (N=123)		Lisanslılığı (N=26)		Diğer (N=53)	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
Cözüme	3.82	1.16	3.94	1.04	4.06	1.01	3.94	1.92
Motivasyon	3.38	1.38	3.00	1.32	2.97	1.17	3.17	1.35
İletişim	3.28	2.13	3.18	1.14	3.18	1.18	3.70	1.68
Gelecek Hedeflendirme ve Avantaj	3.62	1.24	3.72	1.02	3.63	1.17	3.91	1.08
Yeni Değerler	3.30	1.22	3.32	1.06	3.33	1.06	3.26	1.25
Katılım	3.00	1.24	3.19	1.09	3.29	1.07	3.35	1.23
Eğitim	2.92	1.23	3.17	1.12	3.01	1.11	3.11	1.39
Zorlama	3.07	1.28	3.10	1.05	3.05	1.10	3.18	1.07
Güven Verme	2.91	1.67	3.30	1.09	3.32	2.22	3.35	1.28
Vizyon Misyon Bilincini	3.43	1.21	3.44	1.06	3.26	1.09	3.18	1.26
							3.50	1.18

Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilemesi sürecinde, örgütsel iletişimın rolüne ilişkin öğretmen algılarının, mezuniyet durumuna göre değerlendirilmesinde, bir kuşak farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığı belirlemek amacıyla yapılan, "Tek Yönlü Varyans Analizi" sonuçları incelendiğinde, mezuniyet durumuna göre öğretmen görüşleri arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Böylece, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilemesi sürecinde, örgütsel iletişimın rolüne ilişkin öğretmen algılarının mezuniyet değişkenine göre benzerliği söylenebilir. Bir başka deyişle, bu değerlendirme sürecinde görev alanlarının farklı olması manidar sonuçlar ortaya koymamıştır.

Cözüme boyutuna ilişkin olarak Tablo 24 ve Tablo 25'teki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin, mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir ($F(5-293) = .897$ $p>.05$). Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilemesi sürecinde, örgütsel iletişimın rolüne ilişkin "Çözüme" boyutunda, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre değerlendirilmesinde hesaplanan aritmetik ortalaması değerleri 3.82 ile 4.06 arasında

değişmektedir. Eğitim düzeylerine göre oluşturulan grup üyeleri, ilköğretim okulu yöneticilerinin çözülmeye boyutundaki davranışın yeteciliğini "çok katılıyorum" derecesinde değerlendirmektedir, sonucuna ulaşılabilir. Betimsel veriler dikkate alındığında, öğretim düzeyi gruplarının birbirine yakın görüşleri paylaştıkları ve üst düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir. Bu bulguya göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin değişimin gerekliliği konusunda, bir duyarlılığa sahip oldukları söylenilib.

Motivasyon boyumuna ilişkin olarak Tablo 24 ve Tablo 25'teki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin, mezuniyet durumu değişkenine göre anamli bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F(5,293) = 1,022$, $p > .05$]. Betimsel veriler dikkate alındığında, "Motivasyon" boyunca en düşük aritmetik ortalamaya değerin ($\bar{X} = 2,97$) Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenlere, en yüksek aritmetik ortalamaya değerin ($\bar{X} = 3,38$) Öğretmen Okulu - Ön Lisans Tamamlama mezunu öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle Öğretmen Okulu- Ön Lisans Tamamlama grubu öğretmenleri, okul yöneticilerinin, çalışanlarını kariyer imkanları ve sosyal haklar konusunda yeterince bilgilendirdiklerinc ve değişimin önemliliği önemlilik gösterdiklerinde, öğretmenleri motive etmeye yönelik, örgütsel iletişimini etkin kullandıklarını ifade etmektedirler. Bu durumu söyle açıklamak mümkünündür: Öğretmen Okulu- Ön Lisans Tamamlama grubu genel olarak mesleğinin son yıllarını icra etmektedirler, bu süreç onların çoğunu mevcut sistemin dışlarından biri haline getirmekte, muhafazakar bir tutum takınmaya başlamaktadırlar. Bu anlamba son çalışma yılарını sorunsuz geçirmeye isteği, onları okul yönetimini ile iyi ilişkiler içinde olma yönünde bir eğilime itmekle, okul yöneticilerini destekleyici söylemler kullanmaya ve davranışları göstermeye başlamaktadırlar, şeklinde yorumlanabilir.

İletişim boyutuna ilişkin olarak Tablo 24 ve Tablo 25'teki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin, mezuniyet durumu değişkenine göre anamli bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F(5,293) = 1,156$, $p > .05$]. Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilemesi sürecinde, örgütsel iletişimini milne ilişkin "İletişim" boyutunda, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre değerlendirilmesinde hesaplanan aritmetik ortalamaya değerleri 3,18 ile 3,70 arasında değişmektedir. Eğitim düzeylerine göre oluşturulan grup üyeleri, ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim boyutundaki davranışın yeterliğini "orta derecede- oldukça

Kanlıyorum" dercecelerinde değerlendirmektedir; sonucuna ulaşılabilir. Genel olarak, aritmetik ortalamalara bakıldığından, eğitim düzeyi gruplarının birbirinden farklı görüşler bildirdikleri söylenebilir. İletişim boyutunda, eğitim grupları arasında aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı "Tek Yönlü Varianans Analizi" ile incelenmiş, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Başka bir deyişle, eğitim durumuna göre oluşturulan grupların ortalaması arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Gelcekk Beklenti ve Avantaj boyutuna ilişkin olarak Tablo 24 ve Tablo 25'deki veriler incelendiğinde, araşturmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin, mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(5-29)}=1.274$, $p>.05$]. Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilemesi sürecinde, örgütsel iletişimimin rolüne ilişkin "Gelcekk Beklenti ve Avantaj" boyutunda, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre değerlendirilmesinde hesaplanan aritmetik ortalama değerleri 3,62 ile 3,91 arasında değişmektedir. Eğitim düzeylerine göre oluşturulan grup üyeleri, İlköğretim okulu yöneticilerinin "Gelcekk Beklenti ve Avantaj" boyutundaki davranışları yeterliğini "oldukça kanlıyorum" dercesinde değerlendirmektedir sonucuna ulaşılabilir. Bu boyutta öğretmenlerin genel olarak çok olumlu bir yönetim sergilediği söylenebilir. Bu durum Örneklem grubunun değişim ve değişimden gelcekk yarılıklarla açık olduğunu göstermektedir. Değişim sürecinde çok kuvvetli değişim direnç noktası olan "iş kaybı-statü kaybı" kaygısı örneklem grubunda bulunmaktadır. Bu sonuç değişimin gerçekleştirilemesinde destekleyici tutumların var olduğunu göstermektedir.

Yeni Değerler boyutuna ilişkin olarak Tablo 24 ve Tablo 25'teki veriler incelendiğinde, araşturmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin, mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(5-29)}=.752$, $p>.05$]. Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilemesi sürecinde, örgütsel iletişimimin rolüne ilişkin "Yeni Değerler" boyutuna, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre değerlendirilmesinde hesaplanan aritmetik ortalama değerleri 3,26 ile 3,33 arasında değişmektedir. Eğitim düzeylerine göre oluşturulan grup üyeleri, İlköğretim okulu yöneticilerinin "Yeni Değerler" boyutundaki davranışları yeterliğini "orta derecede kanlıyorum" dercesinde değerlendirmektedir, sonucuna ulaşılabilir.

Genel olarak aritmetik ortalamalara bakıldığından, eğitim düzeyi gruplarının birbirine yakın görüşler bildirdikleri, söylenebilir. Yeni değerler, değişimin iletişiminde, değişim süreci ile gerçekleşecek yeni atmosferin aktarımında ve

anlılığında önem arzeden bir konudur. Okulun mevcut değerlerini özdeşleştirmemiş bireylerin yeni değerlere bakış açıları ve bunları beniuseme oranları da olumsuz olabilir. Bu sonucun ortaya çıkmasında okul yöneticilerinin örgüt içinde ortak değer oluşturma ve paylaşma becerilerinin eksikliği etken olabilir. Bu durumun giderilmesi için okul yöneticilerinin değer oluşturma ve paylaşma hususunda destek eğitim faaliyetleri almaları gerekmektedir sonucuna ulaşılabilir.

Katılım boyutuna ilişkin olarak Tablo 24 ve Tablo 25'teki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin, mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F(5,292)=6,81$ $p>.05$]. Öğretmenlerin farklı eğitim kurumlarından mezun olması, katılıma boyutunu değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılığa yol açmamıştır, denilebilir.

Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilemesi sürecinde, örgütsel iletişimini rolune ilişkin "kanıtlı" boyutuna, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre değerlendirmesinde hesaplanan aritmetik ortalama değerleri, 3.00 ile 3.29 arasında değişmektedir. Eğitimi düzeylerine göre oluşturulan grup üyeleri, İlköğretim okulu yöneticilerinin katıma boyutundaki davranış yeterliğini "orta derecede katılıporum" derecesinde değerlendirmektedir sonucuna ulaşılabilir. Genel olarak aritmetik ortalamalara bakıldığından, eğitim düzeyi gruplarının birbirine yakın görüşler bildirdikleri, söylenebilir. Değişimin gerçekleştirilemesinde ve işgörenlerin değişim sürecinde etkin olarak yer almalarında, katılım çok önemli bir unsurdur. Bu bağlamda, okul yöneticilerinden yeterli motivasyon becerisi ile, işgörenlerini değişim faaliyetlerine katması beklenir.

Eğitim boyutuna ilişkin olarak Tablo 24 ve Tablo 25'teki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin, mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F(5,292)=5,48$ $p>.05$]. Öğretmenlerin farklı eğitim kurumlarından mezun olması, eğitim boyutunu değerlendirmelerinde, anlamlı bir farklılığa yol açmamıştır denilebilir.

Genel olarak aritmetik ortalamalara bakıldığından, eğitim düzeyi gruplarının birbirine yakın görüşler bildirdikleri, söylenebilir. Bu boyutta yapılan değerlendirmeler, diğer boyutlardaki değerlendirmelere oranla yapılan en düşük düzeydeki değerlendirmedir. Okul müdürleri, öğretmenlerin eğitim desteği isteklerini karşılayamamaktadır. Bu sonun, aslında tüm ülkede ortak olarak karşılaşılan bir durumdır. Basit bir organizasyon becerisi gerektirmektedir. İhtiyaç hissedilen bir konu ile ilgili bir Üniversite Eğitim Dyesi veya uzman, okula, seminer

amaçlı getirilebilir. Mesleki yayınlar alıp öğretmenlere iletilebilir. Asıl öncəli olan öğretmenlerin bu istek ve beklenenlerinin, okul yönetimi tarafından algılanmasıdır.

Zorlama boyutuna ilişkin olarak Tablo 24 ve Tablo 25'teki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin, mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(5-29)}=503$ $p>.05$]. Öğretmenlerin farklı eğitim kurumlarından mezun olması, zorlama boyutunu değerlendirmelerinde, anlamlı bir farklılığa yol açmamıştır, denilebilir.

Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişim rolüne ilişkin "Zorlama" boyutunda, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre değerlendirilmesinde hesaplanan aritmetik ortalamaların değerleri, 3.05 ile 3.13 arasında değişmektedir. Eğitim düzeylerine göre oluşturulan grup üyeleri, İlköğretim okulu yöneticilerinin "Zorlama" boyutundaki davranış yeterliğini "orta derecede katılıyorum" derecesinde değerlendirmektedir, sonucuna ulaşılabilir.

Güven Verme boyutuna ilişkin olarak Tablo 24 ve Tablo 25'teki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin, mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(5-29)}=786$ $p>.05$]. Öğretmenlerin farklı eğitim kurumlarından mezun olması "Güven Verme" boyutunu değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılığa yol açmamıştır, denilebilir.

Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişim rolüne ilişkin "Güven Verme" boyutunda, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre değerlendirilmesinde hesaplanan aritmetik ortalamaların değerleri 2.91 ile 3.35 arasında değişmektedir. Eğitim düzeylerine göre oluşturulan grup üyeleri, İlköğretim okulu yöneticilerinin "Güven Verme" boyutundaki davranış yeterliğini "orta derecede katılıyorum" derecesinde değerlendirmektedir sonucuna ulaşılabilir.

Vizyon Misyon Bildirimi Ve Ekip Çalışması boyutuna ilişkin olarak Tablo 24 ve Tablo 25'teki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin, mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(5-29)}=1,170$ $p>.05$]. Öğretmenlerin farklı eğitim kurumlarından mezun olması "Vizyon Misyon Bildirimi Ve Ekip Çalışması" boyutunu değerlendirmelerinde, anlamlı bir farklılığa yol açmamıştır, denilebilir.

Okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişim rolüne ilişkin "Vizyon Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması" boyutunda, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre değerlendirilmesinde hesaplanan aritmetik

ortalama değerleri (3.18-3.50), birbirine yakındır. Eğitim düzeylerine göre oluşturulan grup üyeleri, İlköğretim okulu yöneticilerinin bu boyuttaki davranış yeterliklerini "orta düzeyde katılıyorum- oldukça katılıyorum" derecelerinde değerlendirmektedir.

Bu boyutta, eğitim grupları arasında aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı "Tek Yönlü Varyans Analizi" ile incelenmiş, gruplar arasında anlamlı bir farklılık, bulunmamıştır. Böylece yapılan varyans analizi sonucunda, eğitim durumuna göre oluşturulan grupların ortalaması arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı antasilmıştır. Öğretmenlerin farklı eğitim kurumlarından gelmesi, bu boyutlarındaki değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılığa yol açamamıştır, denilebilir. Genel olarak veriler incelendiğinde "Öğretmen Okulu- Ön Lisans Tamamıma, Eğitim Yüksek Okulu, Eğitim Enstitüsü, Eğitim Fakültesi Lisansüstü ve Diğer" mezunu öğretmen grupları, aynı yönde davranış gösterme eğilimindedir. Değerlendirmelerde, gruplar arasında bir yönelik (birlikteşlik) oluşmuştur. Bu yönelikin oluşmasında öğretmenlerin eğitim sütelarının yakınılığı, yaşılarının ve kıdemlerinin yakınılığı gibi etkenler rol oynamış olabilir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

1. Araştırmamın birinci alt problemine ilişkin sonuçlar.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değişim yönetiminin gerçekleştirileşmesinde, sahip oldukları örgütsel iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi sonucunda; "Çözümle" boyutunda yer alan aritmetik ortalamalar ($\bar{X}: 3.35-4.38$) arasında değişmektedir (Genel aritmetik ortalama: $\bar{X}: 3.96$). Bu değerlendirmeye göre örneklem grubu bu yeterlik alanına "oldukça katılıyorum" şeklinde görüş halini almıştır.

Yukarıdaki verilere ek olarak "çözümle" boyutunda yer alan maddeler tek tek analiz edildiğinde, okullarda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, eğitim yöneticilerinin örgütü değişim hazırlamak, örgüt üyelerini bilinçlendirmek,

değişim ihtiyacını hissetirmek maksadıyla örgütsel iletişim yöntemlerini kullandıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Ömeklem grubunun ikinci boyutta yer alan "Motivasyon" yeterlik alanına yönelik değerlendirmeleri ise ($\bar{X}:2,86-3,12$) arasında değişmektedir (Genel aritmetik ortalaması: $\bar{X}:3,06$). Bu değerlendirmeye göre Ömeklem grubu bu yeterlik alanına "orta düzeyde katılıyorum" şeklinde görüş belirtmiştir. Bu değerlendirme, veri toplam aracında bulunan 10 boyut arasında en düşük aritmetik ortalamaya sahip olanıdır. Bu veri ışığında, okul yöneticilerinin, değişim sürecinde örgütsel iletişimin öncüli bir boyutu olan motivasyon becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir, sonucuna ulaşılabilir.

Yukarıdaki verilere ek olarak "motivasyon" boyutunda yer alan maddeler tek tek analiz edildiğinde, İlköğretim okulu yöneticilerinin, motivasyon boyutunun öneminin bilincinde oldukları, öğretmenleri motive etmek amacıyla ile çeşitli çalışmalar yaptıkları görülmekle birlikte, onları kariyer imkanları ve sosyal haklar konusunda yeterince bilgilendirmedikleri ve motivasyonu sağlamaya konusunda gerekli iletişim yeterliliklerini, yeterince gösteremedikleri ortaya çıkmaktadır.

"İletişim" boyutuna ilişkin değerlendirmeler ise ($\bar{X}:2,93-3,51$) arasında değişmektedir (Genel aritmetik ortalaması: $\bar{X}:3,19$). Bu değerlendirmeye göre Ömeklem grubu bu yeterlik alanına "orta düzeyde katılıyorum" şeklinde görüş belirtmiştir. Değişim sürecinde öpmeli bir yeterlik alanı olum ve sonuçlarının da merkezi durumunda olan "İletişim" boyutunda öğretmenler grubu, okul yöneticilerini ortalık düzeyde yeterli algılamışlardır. Bu durum değişimin iletişiminde çeşitli problemlerin olabileceğini göstergesi olabilir.

Yukarıdaki verilere ek olarak "İletişim" boyutunda yer alan maddeler tek tek analiz edildiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunuğunun değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişimin hayatı bir faktör olduğunun bilincinde oldukları, okul yöneticilerinin çoğunuğunun değişim mesajlarını, ilgili bireylere传达etmek için gerekli olan örgütsel iletişim kanallarından faydalananları, nispeten daha alışalmış ve kolay olan büttisel iletişim yöntemlerinin okullarımızda daha iyi kullanıldığı, buna karşın daha fazla sabır, çaba ve daha fazla zaman gerektiren ve daha zor olan informal iletişim yöntemlerinin yanında, formal iletişim gerektiren, okul ve çevre ilişkilerinin geliştirilmesi bakımından, etkili bir iletişim sisteminin, yeterince kurulmadığı görülmektedir.

"Gelecek Beklentisi ve Avantaj" boyutuna ise Örneklem grubunun değerlendirmeleri ($\bar{X}:3.25-4.30$) arasında değişmektedir (Genel aritmetik ortalaması: $\bar{X}:3.72$). Bu değerlendirmeye göre Örneklem grubu bu boyuta ilişkin algıları "oldukça katılıyorum" şeklindedir. Bir başka deyişle, Örneklem grubu, görev yarukları okulun geleceğinden umutluadır, denebilir. Bu umut potansiyelinin, yüksek olması çok önemlidir. Çünkü okul örgütünü oluşturan öğretmenlerin, değişimden yarar tavrı aldıktanın, bizlere göstermektedir. Özellikle boyutta 20. soruda bu durum çok net olarak görülmektedir. (Planch, Organizasyonel değişimin içimi olumlu yönde etkileyeceğine inanıyorum. ($\bar{X}:4.30$) Örneklem grubu "Tamamen Katılıyorum" yönünde görüş belirtmişlerdir)

Yukarıdaki verilere ek olarak "Gelecek Beklentisi ve Avantaj" boyutunda yer alan maddeler tek tek analiz edildiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin değişimin gicilne ve gerekliliğine inandıklarını ve değişimin iyi yönetilmesi ve gerçekleştirilebilmesi hafifinde, bütün paydaşların olumlu etkilenmeceğini düşündüklerini göstermektedir.

"Yeni Değerler" boyuttunda ise değerlendirmeler ($\bar{X}:3.15-3.60$) arasındadır. (Genel aritmetik ortalaması: $\bar{X}:3.33$). Bu değerlendirmeye göre Örneklem grubu, bu yeterlik alanına "orta düzeyde katılıyorum" şeklinde görüş belirtmiştir. Yöneticilerin orta düzeyde nitelendirildikleri bu boyut, yeni değerlerin, yanı değişimin iletişiminde önemli bir boyutur. Okul yöneticileri, yeni değerlerin anlatımı ve aktarımı açısından vasat bir profil çizmektedirler, sonucuna ulaşılabilir. Bunuyla birlikte, değişim süreci sonunda kazanılan yeni değerlerin kutunması hususunda okullarımızda yeni bir okul kültürünün oluşmaya başladığı görülmektedir.

"Katılım" boyuttunda ise değerlendirmeler ($\bar{X}:3.18-3.30$) arasındadır. (Genel aritmetik ortalaması: $\bar{X}:3.26$). Bu değerlendirmeye göre Örneklem grubu bu yeterlik alanına "Orta Düzeyde Katılıyorum" şeklinde görüş belirtmiştir. Motivasyon ve iletişim boyutlarında orta derece değerlendirilen okul yöneticileri, bu iki kavramın işe koşulmasıyla ilgili bu boyutta da orta düzeyde algılamışlardır. Bu durum, Örneklem grubunun düşüncelerinde bir tutarlılığı göstermektedir. Veri toplama ölçegindeki boyutlarında, birbirleriye ilişkili ve tamamlayıcı olduğunu, bizlere göstermektedir.

Yukarıdaki verilere ek olarak "katılım" boyuttunda yer alan maddeler tek tek analiz edildiğinde, İlköğretim okulu yöneticilerinin önemli bir kısmının, katılımcı

yönetim anlayışını benimsedikleri ve öğretmenlerin görev ve uzmanlık alanlarına göre kanlım sürecine dahil etmek yönünde eğilim gösterdikleri, ortaya çıkmaktadır.

"*Eğitim*" boyutu Motivasyon boyutundan sonra en düşük ortalamaya sahip olan boyuttur. Değerlendirmeler ($\bar{X}:2.98-3.22$) arasındadır. (Genel aritmetik ortalama: $\bar{X}:3.09$). Bu değerlendirmeye göre ömeklem grubu bu yeterlik alanına "*Orta Düzeyde Kanlıyorum*" şeklinde görüş belirtmiştir. Değişinde eğitim sürecinin önemi aşikar olmasına rağmen, okul yöneticileri değişimin sağlanmasında eğitim olanağı sağlama boyutunda orta yeterlidir.

Yukarıdaki verilere ek olarak "*eğitim*" boyutunda yer alan maddeler tek tek analiz edildiğinde, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamada yöneticilerin gereken destek ve ortamı yeterince sunamadıkları sonucu, ortaya çıkmıştır.

"*Zorlama*" boyutundaki değerlendirme aralığı ise ($\bar{X}:2.98-3.22$) şeklindedir. (Genel aritmetik ortalama: $\bar{X}:3.10$). Bu değerlendirmeye göre ömeklem grubu, yöneticilerin bu yeterlik alanındaki düzeylerini "*Orta Düzeyde*" görmektedirler.

Yukarıdaki verilere ek olarak "*zorlama*" boyutunda yer alan maddeler tek tek analiz edildiğinde, okullarımızda merkeziyetçi bir şekilde, biçimsel iletişim kanallarının daha fazla kullanıldığı, eğitim tırgutlarında çok önemli olan, informal iletişim kanallarının ise yeterince kullanıldığı, biçimsel iletişim kanallarının da sajikhî bir biçimde işlemendiği, yukarıdan aşağı gönderilen mesajlara ilişkin dönüşülerin yeterince takip edilmediği, aşağıdan yukarı işlemesi gereken kanalların da yeterince açık olmadığı, okul yöneticilerinin büyük bir çaplıluğunun değişim süreci içerisinde yapılan faaliyetleri sürekli olarak kontrol ve denetleme mekanizmasından geçirdikleri sonucuna varılmıştır.

"*Güven verme*" değişim liderliğinin çok önemli bir özelliğidir ve güven verme, etkili bir örgütsel iletişim sürecinin desenlenmesi ile gerçekleşir. Ömeklem grubunun değerlendirmeleri ($\bar{X}:3.14-3.53$) arasındadır. (Genel aritmetik ortalama: $\bar{X}:3.29$). Bu değerlendirmeye göre ömeklem grubu bu yeterlik alanına "*orta düzeyde katılıyorum*" şeklinde görüş belirtmiştir.

Yukarıdaki verilere ek olarak "*Güven Verme*" boyutunda yer alan maddeler tek tek analiz edildiğinde, ilköğretim okullarının bir kısım yöneticilerinin, halen kişisel ilişkiler ve arkadaşlıkların ön plana tutulmasına rağmen, büyük bir kısmının

personeline adil ve dürüst davranışlarını, aynı zamanda personelinin performans ve yetenekleri konusunda bilgi sahibi olduğunu, yöneticilerin, önemli bir bölümünü kendi düşüncelerinin daima doğru olduğu konusunda sabitliklere sahip olmadığını ve alınan kararların uygulanması konusunda titiz davranışlarını, İlköğretim okullarının çoğunda gittene dayalı bir atmosfer olduğunu, bütün aksaklık ve eksiklere rağmen, okul yöneticilerinin önemli bir kısmının, personelinin güvenini sağladığını sonucuna varılmıştır.

"Vizyon-Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması" boyutunda ise ömekleme grubunun değerlendirmeleri ($\bar{X} : 3.20-3.48$) arasında değişmektedir (Genel aritmetik ortalaması: $\bar{X} : 3.37$). Bu değerlendirmeye göre, ömekleme grubunun bu boyutta ilişkin algıları *"Oldukça Katılıyorum"* şeklindedir. Bu değer en yüksek üç değerden biridir. Ömekleme grubu vizyon-misyon bildirimi ve ekip çalışması oluşturabilme gibi, çok önemli değişimde örgütsel iletişim enstrümanları bususunda okul yöneticilerini başarılı bulmaktadır, denilebilir.

Yukarıdaki verilere ek olarak *"Vizyon-Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması"* boyutunda yer alan maddeler tek tek analiz edildiğinde, değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, İlköğretim okullarının büyük bir kısmında, ekip çalışması anlayışının benimsenmeye başladığı, İlköğretim okulu yöneticilerinin değişim yönetimi sürecinde, okulun gelecekte ulaşmak istediği hedefleri sık sık dile getirme ve bunun için gerekli stratejileri açıkça ifade etme anlamında örgütsel iletişimini ekip içi kullanım sonucu ortaya çıkmaktadır.

2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar:

Öğretmenlerin İlköğretim okulu yöneticilerinin değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, sahip oldukları örgütsel iletişim becerilerine ilişkin ömekleme grubunun *"cinsiyetlerine"* göre yaptıkları değerlendirmelerde çeşitli değişkenlerin etkisiyle, erkek öğretmenlerin okul yöneticilerini yeterli buldukları, kadın öğretmenlerin ise okul yöneticilerini kısmen de olsa erkek öğretmenler kadar yeterli bulmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Buna göre:

- Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere ortalıkta, okul yöneticilerini, değişim yönetimini süreçte, *"çözüme"* boyutunda, örgütsel iletişimini kullanma bakımından, daha yeterli görmektedirler.

- Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere oranla, okul yöneticilerini, değişim yönetimi sürecinde, "motivasyon" boyutunda, örgütsel iletişimini kullanma bakımından, daha yeterli görmektedirler.
- Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere oranla, okul yöneticilerini, değişim yönetimi sürecinde, "eğitim" boyutunda, örgütsel iletişimini kullanma bakımından, daha yeterli görmektedirler.
- Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere oranla, okul yöneticilerini, değişim yönetimi sürecinde, "kullanım" boyutunda, örgütsel iletişimini kullanma bakımından, daha yeterli görmektedirler.

3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçlar:

Öğretmenlerin "görev alanı" değişkenine göre ilköğretim yöneticilerinin değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, sahip oldukları örgütsel iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algıları arasında, istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar, bulunmamıştır. Böylece, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin öğretmen algıları onun benzettiği söylenebilir. Bir başka deyişle bu değerlendirme sürecinde, görev alanlarının farklı olması, manidar sonuçlar ortaya koymamıştır.

4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Sonuçlar:

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre yaptıkları değerlendirmelerinde, gruplar arasında anlamlı farklılıklar, bulunmaktadır. Yapılan değerlendirmelere göre, öğretmenlerin algıları, "Motivasyon" boyutunda kıdem durumuna bağlı olarak değişmektedir. "Motivasyon" boyutunda özellikle 1-5 yıl kıdemli sahip öğretmen grubu, okul yöneticilerinden yüksek bekenti içindedirler. Buna göre;

1-5 yıl arası kıdemli sahip olan öğretmenler, diğer kıdem grupları içinde bulunan öğretmenlere oranla, kariyer imkanları ve sosyal haklar konusunda yeterince bilgilendirilmek istedikleri, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin performans ve yetenekleri konusunda yeteri bilgiye sahip olmadıklarını düşünmektedirler. Başka bir deyişle 1-5 yıl kıdemli sahip öğretmenler, diğer kıdem grubu öğretmenlere oranla, okul yöneticilerini, değişim yönetimi sürecinde, "Motivasyon" boyutunda, örgütsel iletişimini kullanma bakımından, daha yetersiz görmektedirler.

5. Araştırmamın Beşinci Alt Problemine İlişkin Sonuçlar:

Öğretmenlerin eğitim dorumu değişkenini değerlendirmeleri sonucu eğitim grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu nedenle birlikte, özellikle lisans tamamlama ve öğretmen okulu mezunu öğretmenler ile diğer gruplar arasında farklılıklar gözlemlenmiştir. Buna göre:

- *Öğretmen Okulu- Ön Lisans Tamamlama* grubu öğretmenleri, diğer gruplara oranla okul yöneticilerinin, çalışanlarının, kariyer imkanları ve sosyal haklar konusunda yeterince bilgilendirdiklerine ve bu anlamda örgütsel iletişimini etkin kullandıklarını ifade etmektedirler.
- *Öğretmen Okulu- Ön Lisans Tamamlama* grubu öğretmenleri, diğer gruplara oranla, okul yöneticilerinin, değişim mesajlarının tüm bireylere ulaştırılmasında gerekli olan iletişim yeteneklerini, yeterince kullandıklarını, ifade etmektedirler.

ÖNERİLER

Araştırma bulguları sonucunda bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler aşağıda genel öneriler ve araştırmacılarla ilgili özel öneriler başlıkları altında verilmektedir.

- Yapılan araştırma sonucu okul yöneticileri "Çözümle", "Gelecek beklenisi ve Avantaj" ve "Vizyon-Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması" açılarından yeterli olarak değerlendirilmektedir. Bu boyutlarda yeterli görülen okul yöneticileri içinde bu boyutlarla ilgili, kendi alanlarında ve diğer alanlardaki değişimleri izleyerek çok iyi takip edebilmeli ve ekip üyeleri ile paylaşmalıdır.
- Her okulun bir vizyonu olmalıdır. Bu vizyon, okul üyeleri ile (öğretmen, öğrenci, veli vb.) de senkommelidir. Etkili bir vizyon üretmek için okul yöneticileri, işgörenlerin, vizyonunu bir anlamda gelecek tasarımlını, optimal düzeyde vermelidir.
- Yapılan araştırma sonucu okul yöneticileri "Motivasyon", "İletişim", "Yeni Değerler", "Kattım", "Eğitim", "Zorlama", "Güven Verme" boyutlarında ömeklem grubu tarafından orta derecede yeterli görülmüşlerdir. Okul yöneticileri, etkin iletişim teknikleri ile motivasyonel süreç özelliklerini iyi bir şekilde biliyor ve uygulayan bir özellikte olmalıdır. Bu amaçla konunun uzmanlarından sürekli eğitimsel destek almalarıdır.

- ◆ Yukarıdaki boyutlardaki durumun iyileştirilmesi için okul yöneticilerine, örgütsel iletişim, motivasyon, katılım, güven verme, liderlik becerileri vb. konular özelinde davranışlar kazandırıcı, hizmet-içi eğitim çalışmaları, seminerler, bilgilendirici kurslar düzenlenebilir.
- ◆ Araştırmada sonuçlara göre eğitim durumlarına göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı farklar ortaya çıkmamıştır. Bu durum öğrenim süre ve içeriği farkı olmasına rağmen öğretmen gruplarının görüşleri açısından farklılık olmadığını göstermektedir. Bu yüzden Eğitim fakültesi programlarına "Eğitim Yönetimi ve Denetimi", "Okul Yönetimi Değişim Yönetimi ve Liderlik" ve "Yönetimde Yeni Yaklaşımlar" gibi derslerin konulması uygun olacaktır. Ayrıca Eğitim Yönetimi ve Denetimi lisansüstü öğrenim programlarında "Eğitimde Değişim Stratejileri" dersinin konulması, geleceğin okul yöneticilerinde "etkili değişim iletişim" özellikleri oluşturulması açısından önem taşımaktadır.
- ◆ Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak kullanılan "anket" yoluyla elde edilen veriler sonucu belirlenmiştir. Ancak, anket çalışmasının sınırlılıkları göz önünde bulundurduğunda, diğer veri toplama yöntemlerinden yararlanılarak, araştırmalar yapılabilir. "Gözlem", "Mülakat", "Görüşme formu" vb. veri toplama araçları, araştırmacılara önerilebilir.
- ◆ Bu araştırmada okul yöneticilerinin değişimi sağlanada örgütsel iletişim özellikleri araştırılmıştır. Okul yöneticilerinin değişimi sağlanada "motivasyon oluşturma yetenlikleri" "vizyon belirleme ve aktarma düzeyleri" gibi konularda araştırılabilir.
- ◆ Okul yöneticilerinin bu özelliklerin okul örgütlerinin çevresini oluşturan veli, okul içerisinde öğrenci ve diğer personel (memur, hizmetli vb.) gibi değişkenlere de sorularak araştırılabilir.
- ◆ Aynı araştırma, Özel İlköğretim Okulları, Genel Liseler ve Mesleki ve Teknik Orta Öğrenim Okullarında da yürütülmelidir.
- ◆ Aynı araştırma (Ankara ili örneği), başka evrelerde de yapılarak, sonuçların kuryalastırılması ile genel üzerinde yorum yapılabilir.
- ◆ Bu çalışmanın bulgularından yararlanılarak, (İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişimin yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları) araştırmanın kapsamı daha da daraltılarak derinlemesine araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- 1) ACAR, Aclan. (1998). **Değişim Sürecinde Başarıya Ulaşmak**. Executive Excellence. Rota Yayınları. Sayı:14
- 2) AÇIKALIN, Aytaç. (1999). **İnsan Kaynaklarının (Yönetimi) Geliştirilmesi**. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- 3)(1998). **Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönüyle Okul Yönetiliğii**. Ankara: Pegem Yayınları.
- 4) ADIGÜZEL, Orhan. (2000). **Yaratıcı Yönetim ve Değişim Sürecinde Yenilik İçin Yaratıcılık**. Dumluşpınar Üniversitesi SBE. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- 5) AKAT, İtter; BUDAK, Gönül; BUDAK, Gülay. (1994). **İşletme Yönetimi**. İstanbul
- 6) AKDEMİR, Ali. (1996). **Global Normlu İşletme Yönetimi**. Kıtalyaz Üniversite Kitabevi.
- 7) AKINCI, Z. Berik. (1998). **Kurum Kültürü ve ÖrgütSEL İletişim**. İstanbul: İletişim Yay.
- 8) (1999). **İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde İletişim**. İzmir (Yayınlanmamış Doktora Tezi.).
- 9) AKTAN C. Can. (1997). **Değişim ve Yeni Global Yönetim**. İstanbul: MESS
- 10) ALIÇ, Mehmet. (1990). **Genel Liselerde ÖrgütSEL Değişme İhtiyacı**. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No:382
- 11) ALKAN, Cevat. (1998). **Eğitim Teknolojisi**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- 12) (2001). **Türk Milli Eğitim Sisteminin 2000'li Yıllarda Yeniden Yapılanması Temel Esasları**. Eğitimde Yansımalar VI. Ankara: H.H. Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi.
- 13) ASIKOĞLU, Meral. (1986). **İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- 14) AŞKUN, İnal, Cem. (1982). **Yönetim Psikolojisi**. 2. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, Yorumlar, Tartışmalar 16-19 Kasım 1981. Ankara: TODAE
- 15) AYDIN, Mustafa. (1994). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayıml.

- 16) AYDIN, Vahdet. (1996). **İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler**. Ankara: Sevinç Matbaası.
- 17) BALCI, Ali. (2000). **Örgüt Geliştirme (Kuram ve Uygulama)**. Ankara: Pegem Yayımları.
- 18) BADAROCCHI, L. Joseph. (1999). **Karakter Geliştirmenin Disiplini. Leadership (Liderlik)** Harvard Business Review Pub. (Çev: Meral Tütçel) İstanbul.
- 19) BASKAN, Gülgün. (2000). **Yirmi Birinci Yüzyılda Yükseköğretim, Vizyon ve Eylem**. Eğitim Yönetimi Dergisi. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- 20) BAŞARAN, İbrahim Ethem. (1996). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- 21) (1992). **Yönetimde İnsan ilişkileri (Yöneticel Davranış)**. Ankara: Gil Yayinevi.
- 22) BENNIS, Warren. (1998). **Liderin Lideri Olmak**. (Çev: Sılaen GÜL). İstanbul: Sabah Kitapları.
- 23) BULUÇ, Bekir. (1996). **Yönetimde Örgütlenme Süreci**. Eğitim Yönetimi Dergisi. Yıl:2, Sayı:4
- 24) BULUÇ, Bekir. (1996). **ÖrgütSEL Değişme ve Direnç**. Çağdaş Eğitim Dergisi. Sayı: 222. Nisan
- 25) BÜMİN, Birol. (1990). **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**. Ankara: G.U. Yayınları: Bizim Büro Basımevi
- 26) BURSALIOĞLU, Ziya. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayımları
- 27) (1982). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayımları
- 28) BRESTRICH, Topçu Emel. (2000). **Modernizmden Postmodernizme Dönüşüme Liderlik**. Ankara: Seba Yayımları.
- 29) CAFOĞLU, Zuhar. (1996). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Avni Akyol Ümüt Kültür ve Eğitim Vakfı
- 30) (1997). **Liderlik: Bligli- Karizma- Değişim**. Liderlik Sempozyumu. İstanbul: Tuzla
- 31) CAN, Halil; TUNCER, Doğan; AYHAN, Yaşar. (2001). **Genel İşletmecilik Bilgileri**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- 32) CANLIER, Veis. (1997). **Yönetimde İletişim ve Başarı**. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlananmış Yüksek Lisans Tezi).
- 33) CELEP, Cevat. (2000). **Eğitimde ÖrgütSEL adanma ve Öğretmenler**. Ankara: Açı Yayınları.
- 34) CÜCELOĞLU, Doğan. (1994). **İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları**. İstanbul: Remzi Kitabevi
- 35) (1999). **İçimizdeki Çocuk**. İstanbul: Remzi Kitabevi
- 36) CEMALOĞLU, Necati. (1999). **Eğitimde Yeniliklerin Uygulanmasının Etkileyen Faktörlerin Analizi (Mfredat Laboratuvar Okulları Örneği)**. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlananmış Doktora Tezi.
- 37) CAKMAK, Cengiz. (1999). **ÖrgütSEL Yapıların Değişim Yönetimi Odaklı Yeniden Yapılandırılması ve Türk Telekom Örneği**. Kütahya: Dumluşpınar Üniversitesi. (Yayınlananmış Yüksek Lisans Tezi).
- 38) ÇALIK, Temel. (1998). **Özel ve Genel Liselerde Kurumlaşma- Ankara İl Örneği**. Yayınlananmış Doçentlik Tezi. Ankara.
- 39) ÇALIK, Temel. (2003). **Performans Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- 40) ÇELEBIOĞLU, Fuat. (1982). **Davranış Açıından ÖrgütSEL Değişim**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- 41) ÇELİK, Vehbi. (1991). **Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi**. Eğitim Bilim Dergisi. Cilt 15. Sayı:80
- 42) ÇELİK, Vehbi. (1998) **Eğitimde Dönüşümü Liderlik**. Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayımları.
- 43) ÇETİN, Canan. (1996). **Yeniden Yapılanma-Girişimcilik- Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bumlarım Özendirilmesi**. İstanbul: Dør Yayımları.
- 44) DAVIS, Keith. (1984). **İşletmelerde İnsan Davranışı; ÖrgütSEL Davranış**. (Çev: Cemal TOSUN ve Diğerleri). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- 45) DE GEUS, Arie. (1999). **Yaşayan Şirket, İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür**. (Çev.: Ahmet ÜNVER). İstanbul: Rota Yayınları
- 46) DEĞER, Mehmet. (1998). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle Kurdukları İletişim Yeterlilikleri ve İletişime Engel Teşkil Eden Davranıslar**.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlananmış
Yüksek Lisans Tezi.

- 47) DEMİR, Ahmet. (2002) "İletişim" Milli Eğitim Bakanlığı: Eğitim Yöneticisi
Yetiştirme Ders Notları, Ankara,
- 48) DEMİRLİ, Cihad; DİKİCİ, Abdullah. (2003). "Öğretimde Web Tabanlı
Uygulamaların Öğrenci Başarısına Etkisi." Third International Education
Technologies Symposium (28-30 May 2003), Turkish Republic of Northern
Cyprus: vol:II, pp. 822-831. <http://www.e-sosder.com/dergi/1001Oral.doc>,
Ocak 2005.
- 49) DICLE, Ülkü. (1982). Bir Yönetim Aracı Olarak ÖrgütSEL Haberleşme.
Ankara. MPM Yayıncılık.
- 50) DÜĞER, İ. Hakkı. (1996). İktisada Giriş. Kütahya: Üniversite Kitabevi.
- 51) DINÇER, Ömer. (1994). Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikleri.
İstanbul: İz Yayınevi.
- 52) DÖKMEN, Üstün. (1995). İletişim Çalışmaları ve Empati. İstanbul: Sistem
Yayinevi.
- 53) (1999). Sanatta ve Gündük Yaşamda, İletişim
Çalışmaları ve Empati. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- 54) DRUCKER, F. Peter. (1999). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. (Çev.:
İrfan BAHÇİVANGİL, Güllay GORBON), İstanbul: Epsilon Yayımları
- 55) DRUCKER, F.Peter. (1994) Yeni Gerçekler. 4. Baskı (Çev:Birtanc
Karancaklı), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayımları.
- 56) (1994). Management; Task Responsibilities
Practices. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd. Şti.
- 57) (1995). Gelecek İçin Yönetim. (Çev.: Fikret Üçgen).
Ankara: İş Bankası Yayımları.
- 58) DOĞAN, İsmail. (1999) Küresel Değerler ve Eğitim: Türkiye Gerçekii"
Eğitimde Yansımalar. Ankara: Teknik Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi
- 59) DURNA, Ufuk. (1995). ÖrgütSEL Değişim Yönetimi. Tekstil Sektoründe
ÖrgütSEL Değişim Uygulamaları ve Başarılı bir ÖrgütSEL Değişimin Nitelikleri
- 60) DÜNDAR, Sema. (1993). PİAH ÖrgütSEL Değişimde Teşhise Dayalı Araç
Yönetimi. İstanbul: İ.Ç.İş. Fak. Der. Yıl:4 Sayı:16

- 61) DÜNDAR, İsmail. (2001). *Eğitim Örgütlerinde İletişim Kalitesi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- 62) DÜREN, Zeynep; (1999). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- 63) ECHNOMY, Peter. (1999). *İş Hayatında Uzlaşma İlkeleri*. (Cev.: E. Sabri Yılmaz). İstanbul: Hayar Yayınları.
- 64) ELMA, Cevat; DEMİR, Kamilc. (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımalar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- 65) ERASLAN, Levent. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümü Liderlik Özellikleri*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale.
- 66) (2004). *Liderlikte Post-Modem Bir Paradigma: Dönüşümü Liderlik Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönetimler Sempozyumu*. KKK EDOK Nisan.
- 67) (2003). *Yeni Eğitim Paradigmaşı ve Türk Eğitim Sisteminde Dönüşüm Gerekliliği*, *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı 160. Güz Dönemi.
- 68) ERDOĞAN, İlhan. (1987). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- 69) ERDOĞAN, İlhan. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- 70) EREN, Erol. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayınevi A.Ş.
- 71) EREN, Erol. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- 72) (1985). *Değişim Yönetimi*. İstanbul: MESS.
- 73) (1998). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:105.
- 74) (1998). *ÖrgütSEL Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- 75) ERÇETİN, Şule. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara:

- 76) EKİZ, Hüseyin; BAYRAM Yavuz; ÜNAL Hüseyin. (2003). "Mantık Devreleri Dersine Yönellik İnternet Destekli Uzaktan Eğitim Uygulaması." Third International Education Technologies Symposium (28-30 May 2003), Turkish Republic of Northern Cyprus: vol:II, pp. 665-672. . <http://www.e-osder.com/dergi/1061/Onal.doc>. Ocak 2005.
- 77) ERTÜRK, Berin. (1971). Bir Psikolojik Değişim Sonucu Olarak İdari Form. Ankara: TODAİE Dergisi.Cilt:4. Sayı:3.
- 78) EROĞLU, Feyzullah. (1992). Davranış Bilimleri Açısından İletişim ve Örgütlerde Sürsüz İletişimin Önemi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi.
- 79) FINDIKÇİ, İlhami. (2001). **Bilgi Toplumunda Eriyen Değerler ve Eğitim** Ankara: Eğitimde Yansımalar VI. H.H. Teknik Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi.
- 80) FITZ-ENZ, Jac. (1999). **Büyük Karuluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor? Olağanüstü Kuruluşlardan Uygulamalar.** (Çev.: Gülden Şen). İstanbul: Sabah Kitapları Yay.
- 81) FIŞEK, Kurhan. (1978). **Yünetime Katılma.** Ankara: TODAİE
- 82) GENÇ, Nurullah. (1999). **Zirveye Götüren Yol: Yönetimi.** İstanbul: İlimaş Yayınları.
- 83) GÖKAL, İsmail. (1997). **Globalleşme.** Dış Ticaret Dergisi. Ankara: Sayı:7 Yıl:2
- 84) GÜÇLÜ, Nezhat (2002). **Sınıf Yönetimi** s:133-155. Ankara: Nobel Yayınevi Dağıtım.
- 85) GÜMÜŞ, Mustafa. (1999). **Yünetimde Başarı İçin Altı Kurallar.** İstanbul: Alfa Yayınları.
- 86) GÜNEŞ, Hasan. (1996). **Okullarda ÖrgütSEL Değişme Sürecinin Analizi.** Marmara: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi.
- 87) GÜRGÜN, Haluk. (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi.** İstanbul: Der Yayınları
- 88) GÜRSEL, Musa. (1997). **Okul Yönetimi,** Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

- 89) HAMEL, Gery; PRAHALAD, C.K. (1996). **Geleceği Kazanmak**. (Cev.: Zülfü Dicleli). İstanbul: İnkılap Yayınları.
- 90) HAMMER, Michael; CHAMPY, James. (1994). **Değişim Mühendisliği I; İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**. (Cev: Sinem GÜL). İstanbul: Sabah Yayınları.
- 91) HAMMER M; STANTON S; (1995). **Değişim Mühendisliği Devrimi**. (Cev.: Sinem GÜL) İstanbul: Sabah Yayınları.
- 92) HOŞCAN, Ensar. (1999). **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplum Kalite Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- 93) HUSSEY, David. (1997). **Kurumsal Değişimi Başarmak**. (Cev.: Tülay SAVAŞER). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- 94) (1998). **Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi**. (Cev: Ali ÇİMEN). İstanbul: Timaş Yayınları.
- 95) İZGÖREN Ahmet Şerif. (2001). **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**. Ankara: Akademyplus Yayınları.
- 96) KARAER, Tacettin. (1990). **Örgütlerde Değişime Karşı Direnç**. Verimlilik Dergisi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- 97) KARİP, Emin. (1998). **Çalışma Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- 98) KARASAR, Niyazi. (2002). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- 99) KAYA, Yahya Kemal. (1999). **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- 100) KAYNAK, Tuğray. (1990). **Organizasyonel Davranış**. İstanbul: İ.O. İşletme Fakültesi Yayınları.
- 101) KAVRAKOĞLU, İbrahim. (1998). **Değişim ve Varıcılık**. İstanbul: Kalder Yayınları.
- 102) KAVRAKOĞLU, İbrahim; GEDIK, Süleyman ; BALKIR, Melike. (2002). **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**. İstanbul: Tüsia'd Yayınları.
- 103) KEÇECİOĞLU, Tamer. (2003). **Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen. Liderlik ve Liderler**. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- 104) KOÇEL, Tamer. (2001). **İşletme Yöneticiliği ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış**. İstanbul: Beta Basım.

- 105) (1995). *İşletme Yöneticiliği (Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış)*. İstanbul: Beta Basım.
- 106) (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayımları.
- 107) KÖKNEL, Özcan. (1993). *İnsanı Anlamak*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- 108) KORKMAZ, Ayşe; ERASLAN, Levent. (2002). Okul Yöneticilerinin Transformasyonel Liderlik Özellikleri. 11. *Eğitim Bilimleri Kongresi*. Lefkoşa: Yakın Doğu Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Yayımları.
- 109) KOTTER, John. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fall*, Harvard Business Review, March- April
- 110) KOZAK, M.; GÜÇLÜ, Hatice. *Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*.
- 111) KÜÇÜKAHMET, Leyla. (1994) *Öğretim İlkeleri ve Yöntemleri*. Ankara: G.O. Yayınları.
- 112) LAWRENCE, Paul, B. (1973). *Değişikliğe Direniş Nasıl Giderilebilir*. Ankara: TODAİE
- 113) LIPTON, Mark. "Vizyonun Somutlaştırılması", *Executive Excellence Dergisi*, 1(7), Ekim 1997.
- 114) MAXWELL, C.John. (1999) *Liderlik Nitelikleri: Reddedilemez 21 Liderlik Yassası*. (Çev: İbrahim Şener). Beyaz Yayınları.
- 115) Mc DONALD, John; Taner, Steve. (1999). *Başarılı İletişim*. (Çev.: Emel Köymen). İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- 116) MUTLU, Erol. (1998). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Ark Yayınları..
- 117) Mc CORMAC; Mark. H.(2000). *Başarılı İletişim Teknikleri*. (Çev.: Kaan Tunçbilek). İstanbul: Başarı İletişim.
- 118) Mc MILLAN, Sandy. (1998). *İletişim Karma*. (Çev:Ali ÇİMEN). İstanbul: Timas Yayımları.
- 119) ODABAŞI, Yavuz; OYMAN, Mine . (2001) *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: Media Cat.
- 120) OLUÇ, Mehmet. (1969). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. İstanbul: Duran Ofset basımevi.

- 121) OKTAY, Mahmut. (1996). *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yay.
- 122) OSKAY, Ünsal. (1999). *İletişimin ABC'si*. İstanbul: Der Yayıncılık.
- 123) ÖZALP, İnan. (1995). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınu.
- 124) ÖZARILLI, Nurdan. (1997). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Türk Psikologlar Derneği ve KALDIR Ortak Yayımları.
- 125) ÖZBEK, Sevilay. (1998). *İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- 126) ÖZDEMİR, Servet. (1997). *Eğitimde ÖrgütSEL Yenileşme*.
- 127) ÖZDEN, Seima. (2002). *Öğretmen ve Yöneticilerin Değişim Sürecinde, Oluşturdukları Okul Kültürünin, Okulun Verimliliğini Artırmalarına Yönelik Algılama Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. GÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- 128) ÖZDEN, Yüksel. (1998). *Eğitimde Dönüşüm- Yeni Değer ve Oluşumlar*. Ankara: Pegeon Yayıncılık.
- 129) ÖZKARA, Belkis. (1999). *Evrimevi ve Devriyeli ÖrgütSEL Değişim*. Afyon: AKÜ Yayınları.
- 130) PEKER, Ömer. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Süreklliliği*. Ankara: TÖDALE Yayımları.
- 131) PIELSTICK, Dean. (1998) "The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis". *Community College Review*, 26 (3) Winter,
- 132) PFEFFER, Jerry. (1998). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*. (Çev: Sıvan GÜL). İstanbul: Sabah Kitapları.
- 133) SAĞLAM, Mehmet. (1979). *ÖrgütSEL Değişim*. Ankara: TÖDALE Yayımları.
- 134) SAYERS, Fran; CHRISTINE, E. Bingaban; RAPH, Graham; MARDY, Wheeler. (1993). *Yöneticilikte İletişim*. (Çev: Doğan ŞAHİNER). İstanbul: Rota Yayımları.

- 135) SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (1997). **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetsel Teknikler**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- 136) SABUNCUOĞLU, Zeyyat; Melek, Tuz. (1998). **ÖrgütSEL Psikoloji**. Bursa: Alfa Basım Yayımlar Dağıtım.
- 137) (1995). **ÖrgütSEL Psikoloji**. Bursa: Alfa Basım Yayımlar Dağıtım.
- 138) SENGE Peter. (2002), **Besinci Disiplin**. (Çev.: Ayşegül İLDENİZ-Ahmet DOĞUKAN) . İstanbul : YKY.
- 139) ŞİMŞEK, Hasan. (1997). **21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı** **Konustaki Türkiye**. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- 140) ŞİŞMAN, Mehmet. (2002). **Öğretim Liderliği**. Ankara Pegean A Yayıncılık.
- 141) TEVRİCİ S, ARTAN I., BOZKURT T. (1999). **Davranışlarımızdan Seçmeler**. İstanbul: Beta Yayınları.
- 142) TEZCAN, Mahmut. (1997). **Eğitim Sosyolojisi**. Ankara: Bilim Yayınları.
- 143) TOFFLER Alvin. (1981). **Üçüncü Dalgıa**. (Çev:Ali SEDEN). İstanbul: Altın Kitaplar Basımevi.
- 144) TOKAT Bülent. (1998). **Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi**. Kütahya: T.C. Dumluptonar Üniversitesi Yay.
- 145) TÜFEKÇİOĞLU, Hayati. (1997). **İletişim Sosyolojisine Başlangıç**. İstanbul: Der Yayınları.
- 146) TÜRKEJ, Uluçınar, Asuman. (1998) **İnsan Kaynakları Üzerin Etkin Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitapevi,
- 147) TÜMER, Melih. (1975). **Yönetim ve Yönetici**. İstanbul:Türkmen Kitabevi
- 148) TOSUN, Kemal. (1992). **İşletme Yönetimi**. Ankara: Savaş Yayınları.
- 149) TUTAR, Hasan. (2003). **ÖrgütSEL İletişim**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- 150) TÜRKMEN, Ismail. (1992). **Etken İletişim Modeli: Yöneticiler İçin**. Ankara: Milli Prodktivite Yayınları.
- 151) TÜZEL, Meral. (1999). **Değişim**. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. İstanbul: MESS.
- 152) USLUATA, Aysel. (1993). **İletişim**. İstanbul:İletişim Yayınları.
- 153) ULGEN, Hayri: (1990). **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**. İstanbul: İ.İ. İşletme Fakültesi Yayınları.

- 154) VAROL, Muharrem. (1993). **Örgüt Sosyolojisine Giriş**. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- 155) WILLIAMS, John, E. Eggland. (1991). **Örgütlerde İletişim**. (Çev. Yılmaz Büyükerşen). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- 156) YAYLAÇI, Feruk. (2001). **Örgütsel Değişme**. <http://evad.hypermount.net/degisime.html>.
- 157) MEB. Ocak 2003. **Tebliğler Dergisi**, 2552:538.
- 158) http://www.isguc.org/degisim_yonetimi.php : 06.03.2004
- 159) <http://www.geocities.com/tregitim/makalem/14.htm> , Aralık:2004
- 160) <http://fileankara.edu.tr/pil/yazi.php?yad>. Ocak: 2005.
- 161) www.bianct.org/diger/egitim . Ocak: 2005.
- 162) www.meb.gov.tr. Ocak:2005.

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, okulumuz tarafından uygulanan değişim yönteminde örgütsel ilenşimin rolüne ilişkin öğretmen algılarının tespit etmektir.

Araştırmanın sağlıklı sonuçlanması ve amacına ulaşması, okulunuzun özelliklerini ve bu özelliklere ilişkin kişisel bakış açısınızı doğru olarak yansıtmaniza bağlıdır. Bu nedenle olumlu yada olumsuz bütün görüşlerinizi anket aracılığı ile yansıtmanız gerekmektedir.

Elde edilen verilerin akademik çalışmaya haricinde hiçbir farklı amaçla kullanılması söz konusu değildir. Bu sebeple lütfen kırılgık bilgilerinizi yazmayın.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise öğretmen algıları ile ilgili sorular bulunmaktadır.

İlgili ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

İlhan AKSOY
Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri
Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki özelliklerden size uygun olanını işaretleyiniz. Örnek (X)

1. CİNSİYETİNİZ

- a) () Erkek
- b) () Bayan

2. YASINIZ

- a) () 20-30 yaş
- b) () 31-40 yaş
- c) () 41-50 yaş
- d) () 51 ve yukarı

3. OKULDAKİ GÖREV ALANINIZ

- a) () Sınıf Öğretmeni
- b) () Branş Öğretmeni
- c) () Yönetici

4. ÖĞRETMENLİK MESLEĞİNDEKİ KİDEMİNİZ

- a) () 1-5 yıl
- b) () 6- 10 yıl
- c) () 11-15 yıl
- d) () 16-20 yıl
- e) () 21 ve daha yukarı

5. EN SON MEZUN OLDUĞUNUZ OKUL

- a) () Öğretmen Okulu- Ön Lisans Tamamlama
- b) () Eğitim Yüksek Okulu- Eğitim Enstitüsü
- c) () Eğitim Fakültesi
- d) () Yüksek Lisans
- e) () Doktora
- f) () Diğer

S.NO	ÖĞRETMEN ANKETİ	HİC KATILMIŞMAM	AZ KATILIYORUM	ORTA PUZFYIK KATILIYORUM	ÇOK KATILIYORUM	TAMAMEN KATILIYORUM
1.	Okul yönetimi, değişimcilerin ihtiyacı net olarak açıklar.					
2.	Okul yönetimi çalışanların yenilikleri benimsenmesini özendirir.					
3.	Başarılı bir değişim için tüm iş görenlerin desteği gereklidir.					
4.	Okulumuzun başarısız olabilmesi için yenilikleri, karşı konulmaz bir süreç olarak görürüm.					
5.	Okulumuzda, arkadaşlık ve dayanışma duygularını güçlendirmeyen yönelik sosyal aktiviteler düzenlenir.					
6.	Okulumuz çalışanları, kariyer imkanları ve sosyal haklar konusunda yetkince bilgilendirilir.					
7.	Yöneticiler, değişimini gerçekleştirmek için personelin dünüşmelerinden azami yararlanır.					
8.	Okul yönetimi; bizi, okulum - değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için yeterli çabayı harcar.					
9.	Okul yöneticilerimiz, başarı ilç tamamlanan görevler sonucunda, kişiyi takdir eder.					
10.	Okulumuz yönetimi, çalışanların değişen ihtiyacları ve sorunları konusunda duyarlıdır.					
11.	Okulumuzda, tıstlerimize sorun önerisi ve görüşlerimizi iletmemiz desteklenmemektedir.					
12.	Değişim sürecinde, okulumuzdaki kişiler arasında ilişkilerden, çoğu insan memnundur.					
13.	Değişim mesajlarının ilgili tüm bireylere ulaşması sağlanır.					
14.	Okul ve çevre arasında, etkili bir iletişim sistemi mevcuttur.					
15.	Değişimini gerçekleştirmek için çalışanlarla sık sık yüz yüze iletişimde girilir.					
16.	Değişim sürecinde ortaya çıkan sorunlar, kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar aracılığı ile çözümlenmez.					
17.	Değişim sürecinde okulumuzda bilgi akışının sağlanmasına yarımlik araçlar (duyuru, sirkül, raporlama, toplantı v.b.) etkin bir şekilde kullanılır.					
18.	Okulumuzun kalitesinin, önlüklerdeki yıllarda artacağına ve gelişeceğine inanıyorum.					
19.	Okulumuzu, çalışarak iyi bir yetenek olarak, yakınlarına tavsiye ederim.					
20.	Planlı, organizasyonel değişimin işimi olumlu yönde etkileyeceğine inanıyorum.					
21.	Okulumuzda kısa dönemli kazanımlardan çok, uzun dönemli kazanımlar dikkate alınır.					
22.	Okulumuz çalışanlarının hemen hemen tamamı, okulun ortak değerleriyle zgleşmemiştir.					
23.	Okulumuz yöneticileri, genelde okulun benimsenmiş olan değerlerini ihlal etmeler.					

24.	Okulumuzda alınacak değişim kararlarında, "bir işi en iyi bilen, o işi yapandır" görüşü hakimdir.		
25.	Okulumuzda çalışanların değişim ile ilgili en önemli rolü, değişim kararlarına katılma olarak görülmektedir.		
26.	Değişim sürecinde, okulumuzda bir birey ve öğretmenen olarak bize gereken değer verilir.		
27.	Okulumuzda, mesleki bilgiler ve kişisel beceriler temelinde getirdığınız çeşitlilik nedeni ile size saygı duyunur.		
28.	Yöneticileriniz, personeli ile , gücünü veya yetki listesini gösterebilmesini yansıtmadan bir arada çalışabilemektedir.		
29.	Okulumuz yönetimi, kişisel gelişimimi sağlayacak eğitimler (iletişim, liderlik, takım çalışması) almamda bana destek olur.		
30.	İş bilgimi artırmak için gerekli her türlü kaynağa sahibim. Çalışanların kendi aralarında ve diğer gruplarla olan eşgüdümseç çalışmaları okul yönetimi tarafından sürekli olarak denetlenir.		
32.	Yönetim, çalışanların hatalı hareketlerine gereken tepkiyi verir.		
33.	Değişimi destekleyenler mülküatlardır.		
34.	Değişim sürecinde hem yukarıdan aşağıya, hem aşağıdan yukarıya gönderilen mesajın amacına ulaşıp ulaşmadığı sürekli kontrol edilir.		
35.	Okulumuzdaki organizasyonel değişimler planlı olarak gerçekleştiriliyor.		
36.	Okulumuzda insanlara adil ve dürüst davranışlar.		
37.	Okul öğretmenleri ve yönetici arasında sevgi, saygı, ve güvene dayanan bir iletişim ortamı mevcuttur.		
38.	Yöneticilerimi, performans ve yeteneklerim konusunda yeterli bilgiye sahipdir.		
39.	Okulumuzda, değişim kararları mutlaka yerine getirilir.		
40.	Yöneticilerimiz, kendi düşüncelerinin daima doğru olduğu gibi bir düşünceye sahip değildir.		
41.	Okulun ulaşmak istediği hedefler sık sık dile getirilir.		
42.	Okulun gelecekte arzuladığı hedeflere ulaşabilmesi için geliştirdiği stratejiler, herkesin (Öğrenci, veli, öğretmen, diğer) anlayabileceğini şekilde açıkça ifade edilir..		
43.	Okulumuzda ekim çalışması anlayışı hakimdir.		

EK:2

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
M1	155.1341	1211.1546	,5898	,9672
M2	155.7439	1219.8225	,6192	,9671
M3	155.6829	1212.7377	,7014	,9669
M4	155.5732	1209.8279	,7608	,9667
M5	155.7193	1210.3031	,6398	,9671
M6	155.7683	1195.6123	,7365	,9667
M7	155.5366	1203.7085	,7239	,9668
M8	155.1951	1205.2454	,7680	,9666
M9	155.4756	1210.8698	,7005	,9669
M10	155.0122	1223.2468	,5226	,9709
M11	155.6585	1216.5239	,7234	,9669
M12	155.7073	1202.6046	,7877	,9666
M13	154.9390	1205.8604	,6857	,9669
M14	155.1220	1217.5158	,6180	,9671
M15	155.2561	1220.2176	,6577	,9671
M16	155.4268	1214.1489	,6838	,9669
M17	154.8659	1221.3768	,6337	,9671
M18	155.1951	1227.1466	,4603	,9677
M19	155.3415	1216.6968	,6581	,9670
M20	155.3293	1209.0137	,7730	,9667
M21	155.1829	1213.5834	,6756	,9670
M22	155.1951	1219.7145	,6230	,9674
M23	155.3537	1210.7746	,6430	,9670
M24	155.5610	1220.9901	,5495	,9674
M25	155.5244	1210.6475	,6177	,9671
M26	155.2317	1213.4889	,6186	,9671
M27	154.9634	1222.6530	,4966	,9676
M28	155.7683	1202.2049	,7305	,9667
M29	155.6463	1213.5154	,6951	,9669
M30	155.4390	1209.1135	,7890	,9666
M31	155.2195	1203.6549	,7139	,9668
M32	155.1707	1205.0816	,6942	,9669
M33	155.1220	1217.0220	,6994	,9669
M34	155.2683	1217.3592	,6952	,9669
M35	155.1585	1211.2955	,6523	,9670
M36	155.1463	1218.5709	,6911	,9670
M37	155.5732	1215.0872	,7422	,9668
M38	155.5244	1224.2031	,6523	,9671
M39	155.5732	1210.4452	,6795	,9669
M40	155.1463	1215.4104	,6230	,9671
M41	155.0854	1207.9309	,6913	,9669
M42	155.4146	1212.4926	,6943	,9669
M43	155.1585	1212.1104	,6833	,9669

Reliability Coefficients

N of Cases = 82,0

N of Items = 43

Alpha = ,9678

T.C.
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
 Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı

SAYI : B.08.0.APK.0.03.01.01/ 1257

31/5/2004

KONU: Araştırma Talebi

ANKARA VALİLİĞİNE
(Millî Eğitim Müdürlüğü)

İLGİ : a) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 14.05.2004 tarih ve
 B.30 2.GCN 0 F8.00.00/3566 sayılı yazısı;
 b) Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Genel Müdürlüğü'nün 27.05.2004 tarih ve
 B.08 0 IGM.0.08.02.05/301.6-5592 sayılı yazısı

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi İlhan AKSOY'un "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Okulda Değişim Yönetimi Üzerinde Gerçekleştirilen Örgüsel İletişimin Reüne İlişkin Algıları" konulu tez anketini Ankara İl merkezindeki İlköğretim Okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulama izin talebi incelemiştir.

İlköğretim Genel Müdürlüğü eğitim-öğretimİNİN olumsuz yönde aksatılmaması kaydıyla çalısmasının yapılması ilgi (b) yazısında uygun gördüğünü belirtmiştir.

Araştırma sonucunun bir Başmevkûn Bakanlığımıza verilmesi kaydıyla ulaşımının yapılması uygundur.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Nurettin KONAKLI

Bakan a.
 Kurul Başkanı V.

EK :

Ek-Anket (1 Adet- 5 Sayfa)

EKİ: 4.



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

BÖLÜM
SAYI
KONU

: Küller
: 8.06.4.MEM.4.06.00.11-0707 207-8/5657
: Anam

02.06.2006

SİYASİ DİARYUMA KAYITLAŞTIRMA
(İle Millî Eğitim Müdürlüğü)

Gaz Daire Başkanlığı Eğitim Birimleri Erstinaştı Eğitim Bilançosu Aşağı Yükselir. Uzman
İşbirliği Nâm A.K.S.U.Y'em: dersimiz gereği anlaşılmış. Ünlüt Merkez İsteğenizde hafiflik İmzalarım
Okullarında görev yapan öğretmenler ve öğretmenlere saygı gösterme izni verildiğine iliskin,
Bütünliğiniz Arastırma Planlaması ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'ndaki 31.03.2004 tarih ve 1957
sayılı yazısı ve anketi ekte göndərilenmişdir

Gereğini rica ederim.

Errol ORTAKAYA
Vall. a.
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ YARDIMÇISI

EKİ: 1- Balkanlık Esiri
2- Anket (1 Adet- 5 Sayfa)

NOT: Anket formuları, Uygun İşprenci
İşbirliğinden elde edilecektir.

DÄCHTIG:
Gereklidir.
8 Merkez İŞ-Kayıt.

T. C.	
SİYASİ DİARYUMA KAYITLAŞTIRMA	
YETKİ : 207-8	
T. : BÜ	
CO. : 0	4 HAZ-2006
SA. : 11	6.3.20
M. E.	M. E. 2006
Ekipten imza	



MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ İZMİR REZİ
0330- 5262000
0324-4642-413-37-04-252-44-48/184 Fax: 0324-312-79-20
izmirmevduat.meb.gov.tr

Araştırmada Örneklem Grubuna Oluşan Okullar Listesi

1. Ali Ersoy İlköğretim Okulu
2. Piyamitepe İlköğretim Okulu
3. Ato İlköğretim Okulu
4. Nedret Arif İlköğretim Okulu
5. Taylan Arası İlköğretim Okulu
6. 75. Yıl İlköğretim Okulu
7. Ağa Ceylan İlköğretim Okulu
8. Şehit Rıfat Çelik İlköğretim Okulu
9. Şehit Abdulkadir Yıldızbaşoğlu İlköğretim Okulu
10. Avni Akyol İlköğretim Okulu
11. Necdet Seçkinöz İlköğretim Okulu
12. Barbaros İlköğretim Okulu
13. Soleyman Uyar İlköğretim Okulu
14. Anıttepe İlköğretim Okulu
15. Türkiye Noterler Birliği İlköğretim Okulu