



# Eğitim Örgütlerinde Çift Yönlü İletişim Yöntem ve Tekniklerinin Uygulanması

**Ayhan Yıldırım**

MEB Eğitim Yöneticisi

ayhan\_yildirim72@hotmail.com, ORCID:0009-0004-7890-5798

**Tarkan Atmaca**

MEB Eğitim Yöneticisi

tarkan\_atmaca@hotmail.com, ORCID:0009-0003-4589-9152

## Özet

Amaç olarak bu çalışmada eğitim örgütlerinde çift yönlü iletişim yöntem ve tekniklerinin uygulanmasına yönelik çalışma yapılacaktır. İletişim sürecinin temel ve ilk modellerinden biri Aristo tarafından geliştirilmiştir. Aynı zamanda bir eğitici olan Aristo'nun modelinde iletişim süreci üç ana öğeden oluşmaktadır; konuşan, konuşulan (mesaj) ve dinleyicidir. İletişim içinde bir düşünce, fikir, ihtiyaç ya da iletilecek bir bilgi bulunduran bir kaynak gerektirir. İnsan zihinsel algılamalarını kişinin iletmek isteyeceği anlamı içeren bir koda dönüştürür. Bu tür zihinsel algılamaları açıklamak için kullanılan en yaygın kod dildir. Kaynak-kodlayıcı kişinin tamamen kişiliğine uygun iletişimi etkileyebilecek tutumları geliştirir. Kaynak, anlamı iletebilecek bir mesaja dönüştürür. Mesaj, kaynak kodlayıcısının fiziksel üretimidir. Mesaj kodları sembollerin nasıl düzenleneceğini gösteren bir yapıya sahiptir. Kanal, gönderici ve alıcıyı birbirine bağlayan bir hattır. Başarılı bir iletişim ona anlam veren ve çözümleyen isteklisi tarafından alınır. Doğru iletişimin bir gerekliliği alıcı ve göndericinin kullanılan sembolleri anlamalarıdır. Kişi bir mesajı çözümledikten ve yorumladıktan sonra, alıcı kaynak durumuna gelir. Yani, şimdi kişinin orijinal kaynağa yanıt vermek gibi bir amacı vardır ve bir kaynak aracılığıyla yanıt oluşturmak üzere bir mesaj kodlamalıdır.

## *Eğitim Örgütlerinde Çift Yönlü İletişim Yöntem ve Tekniklerinin Uygulanması*

Bu, iletişimde geçerli bir diğer öge dönüttür. Yine iletişimin önemli öğelerinden olan gürültü, iletişimin doğruluğunu azaltan bir faktördür. Sistemin üzerine bir bulut gibi çöker ve diğer tüm öğelerin üzerinde hazır olabilir. Kaynak, bir şeyi anlamaya ya da tanımlamaya elverişli, uygun değilse gürültü üretir. İletişimin sağlıklı olanı çift yönlü iletişimdir. Örgüt ve yönetim anlamında genellikle iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinliklerinin yer aldığı bir sistem olarak tanımlanmaktadır çift yönlü iletişim. Kaynak ile alıcı arasındaki iletişim, eğer yansıma olmazsa süreç niteliğini yitirip, doğrusal tek yönlü bir iletişim akışı biçimine gelir, öte yandan yansıma ögesinin katılışı ile, iletişim sadece eylem değil, eylem ve tepki biçimine dönüşür. Bu da iletişimi engelleyen süreci beraberinde getirmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Örgütü, İletişim, Çift Yönlü İletişim

### **Application of Two-Way Communication Methods and Techniques in Educational Organizations**

#### **Abstract**

As a goal, in this study, a study will be conducted on the application of bidirectional communication methods and techniques in educational organizations. One of the basic and first models of the communication process was developed by Aristotle. In Aristotle's model, who is also an educator, the communication process consists of three main elements; speaking, spoken (message) and listening. It requires a resource that contains a thought, idea, need, or information to be transmitted in communication. It converts human mental perceptions into a code containing the meaning that a person would like to convey. The most common code used to explain such mental perceptions is language. The source-coder develops attitudes that can affect communication that are completely appropriate to the personality of the person. The source transforms it into a message that can convey meaning. The message is the physical production of the source encoder. Message codes have a structure that shows how to arrange symbols. A channel is a line that connects the sender and the receiver. A successful communication is received by the willing person who gives it meaning and resolves it. A requirement of correct communication is that the receiver and sender understand the symbols used. After the person analyzes and interprets a message, the recipient becomes the source state. That is, now the person has a goal, such as responding to the original source, and must encode a message to generate a response through a source. This is another valid element of feedback in communication. Again, noise, which is one of the important elements of communication, is a factor that reduces the accuracy of communication. It crashes down on the system like a cloud and can be ready above all other elements. The source produces noise that is conducive to understanding or describing something, if it is not suitable. The healthy part of communication is two-way communication. In terms of organization and management, it is usually defined as a system in which the consciously coordinated activities of two or

more people are involved in bidirectional communication. Communication between the source and the recipient, if there is no reflection, loses its process quality and Decays into a linear one-way communication flow, on the other hand, with the participation of the reflection element, communication turns into a form of action and reaction, not just action. This brings with it the process that prevents communication.

**Key Words:** Educational Organization, Communication, Two-Way Communication

## **Giriş**

İletişimin her örgütün günlük çalışmasındaki yeri daha az çarpıcı olmakla birlikte, önemlidir, iletişim olmadan bireyler arasında ilk adımlar bile atılamayacağı gibi, iletişimden söz etmeksizin ya da en azından onu veri olarak almaksızın örgütün sorunlarına değinmek de olanaksızdır (Aşıkoglu, 1984, s.3).

Formal bir örgütün temel öğeleri, ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bir eylem ve iletişimidir. (Aydın, 1988, s.107).

Eğitim kurumlarında görevli personellerin doyum ve doyumsuzlukları uzun zamandan beri okul personeli yönetim araştırmalarında önemli bir ilgi alanı olmuştur (Carver, Sergiovanni, 1969, s.249).

İnsanlar, birbirleriyle olan ilişkilerine iletişimle başlatmakta, biçimlendirmekte ve sonuçlandırmaktadır. İletişim onların etkileme kanalı ve değişme mekanizmasıdır (Leavitt, 1970, s.138).

Okullarımızda, yönetim açısından bakıldığında kararların tek yanlı olarak verildiğı ve uygulandığı gözlenmektedir. Yönetici ve öğretmen arasında sağlıklı bir iletişim kurulamadığı ve öğretmenlerin yalnızca uygulayıcı işlev yüklendiğı bir gerçektir (Koontz, Weihrich, 1988, s.466).

İletişimin yalnızca aşağı doğru aktığı ve herhangi bir dönüt mekanizmasının bulunmadığı söylenebilir, öte yandan yatay iletişim açısından bakıldığında, Özellikle yönetimle olan iletişimsizliğı, bu alanda olumsuz etkileri olduğu ve iş arkadaşları arasında gerek iş ile ilgili gerekse kendi aralarında sağlıklı bir iletişimin varlığından söz edilemeyeceğı açıktır (Koontz, Weihrich, 1988, s.467).

## **Örgütsel İletişimde Yöntem ve Teknikler**

### *İletişim*

Birinci olarak iletişim bilgi atmak ve onunla bir hedefi vurmaktır. Atış tek başına iletişim değildir. İkinci olarak, bir hedefi vurma işini şansa bırakmaması göndericinin atışının doğruluğu hakkında hedefinden dönüt olmasını gerektirir (Leavitt, 1970, s.146).

### *Etkileşim*

Etkileşimin tanımı için Philip V. Lewis'in yaptığı tanım kullanışlı görünüyor. İletişim alıcı ve iletici arasında anlama durumu ortaya çıkaran davranışlar ya da düşünce, mesaj paylaşımıdır (Hoy, Miskel, 1987, s.357).

### *İleti*

İleti emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir (Aydın, 2011, s.107).

### *Çift Yönlü İletişim*

Kaynak ile alıcı arasındaki iletişim, eğer yansıma olmazsa süreç niteliğini yitirip, doğrusal tek yönlü bir iletişim akışı biçimine gelir, öte yandan yansıma ögesinin katılımı ile, iletişim sadece eylem değil, eylem ve tepki biçimine dönüşür (Aşikoğlu, 1986, s.10).

### *Motivasyon*

Davranışa enerji kazandırıldığı veyönlendirildiği süreç olarak tanımlanır (Wexley, Yukl, 1977, s.75).

### *Kendini Gerçekleştirme*

Kendini gerçekleştirme, bireyi bir bütün olarak ele alan ve özellikle normal bireyin gelişimini inceleyen “hümanistik psikoloji” akımının geliştirdiği bir kavramdır (Kepçeoğlu, 1990, s. 12).

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda iletişime çeşitli tanımlamalar getirilmiştir. İletişim emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, İletilme sürecidir. Bireyler arası bir etkileşim sürecidir (Aydın, 2011, s. 1 46).

Barbara J. O’keefe mesajda biçim mantığı adlı yazısında bir bireyin iletişim hakkında yargıya varma yöntemiyle üç temel çıkarsama yapabileceğini söylemektedir. Bunlar özetlenerek aşağıya alınmıştır.

### *Açıklayıcı Biçim Mantığı*

Mesaj oluşturmada kullanılabilecek en basit mantık açıklayıcı çıkarım mantığıdır. Dil, düşünce ve duyguların açıklanması için bir araçtır. Bu çıkarım, iletişimin özel kavramlandırılması için olanak tanır. İletişim bireyin düşündüğü ya da hissettiğini açıkladığı böylece başkalarının bunları öğrenebileceği bir süreçtir (O’keefe, Barbara, 1988, s.84).

### *Geleneksel Biçim Mantığı*

İkinci iletişim sistemi geleneksel çıkarım üzerine kurulmuştur. İletişim geleneksel sosyal kural ve süreçlere göre işbirliği ile oynanan bir oyundur (O’keefe, Barbara, 1988, s.84).

### *Konuşma Sanatına Dayalı Biçim Mantığı*

Bu iletişim sistemi konuşma sanatının çıkarımını temel alır. Buna göre iletişim sosyal kendi ve durumların görüşülmesi ve yaratılmasıdır (O’keefe, Barbara, 1988, s.84).

Kısaca mesaj ve metin arasındaki ilişki gelenekselden konuşma sanatına kadar farklı biçimlerde düzenlenmiştir. Geleneksel görüşte metin verilmiştir ve metin belirli özellikleri anlamı belirler. Konuşma sanatına dayalı görüşte metin mesaj ile ortaya çıkar ya da en azından iletişim sürecinde

belirlenir (O'keefe, Barbara, 1988, s.86).

### **Çift Yönlü İletişim Sürecinin Temel Öğeleri**

Çift yönlü iletişim sürecinin temel ve ilk modellerinden biri Aristo tarafından geliştirilmiştir. Aristo'nun modelinde iletişim süreci üç ana öğeden oluşmaktadır; konuşan, konuşulan (mesaj) ve dinleyici. Modern modeller daha karmaşıktır ancak aynıdır. Shannon ve Weaver iletişimde 5 öğe kurgulamıştır:

- 1.Kaynak,
- 2.Gönderici,
- 3.Mesaj,
- 4.Alıcı,
- 5-Uzaklık (Mesaj alanı).

Kaynak, konuşmacı; sinyal, konuşma; uzaklık, dinleyicidir.

Burada tartışılan model 9 öğeden oluşmaktadır ve bu model David K. Berlo'dan alınmıştır. Bu öğeler şunlardır:

- 1.Kaynak,
- 2.Kodlayıcı,
- 3.Mesaj,
- 4.Kanal,
- 5.Alıcı,
- 6.Çözümleyici,
- 7.Anlam,
- 8.Dönüt,

9.Gürültü (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.19-20).

Bu öğelere yüklenen anlamları aşağıdaki gibi tanımsal öge çerçevesinde özetlemek mümkündür:

#### *Kaynak ve Kodlayıcı*

İletişim içinde bir düşünce, fikir, ihtiyaç ya da iletilecek bir bilgi bulunduran bir kaynak gerektirir. İnsan zihinsel algılamalarını kişinin iletmek isteyeceği anlamı içeren bir koda dönüştürür. Bu tür zihinsel algılamaları açıklamak için kullanılan en yaygın kod dildir.

#### *Tutumlar*

Kaynak-kodlayıcı kişinin tamamen kişiliğine uygun iletişimi etkileyebilecek tutumları geliştirir.

#### *Mesaj*

Kaynak, anlamı iletebilecek bir mesaja dönüştürür. Mesaj, kaynak kodlayıcısının fiziksel üretimidir. Mesaj kodları sembollerin nasıl düzenleneceğini gösteren bir yapıya sahiptir.

#### *Kanal*

Kanal, gönderici ve alıcıyı birbirine bağlayan bir hattır.

#### *Alıcı, Anlam ve Çözümleyici*

Başarılı bir iletişim ona anlam veren ve çözümleyen isteklisi tarafından alınır. Doğru iletişimin bir gerekliliği alıcı ve göndericinin kullanılan sembolleri anlamalarıdır.

#### *Dönüt*

Kişi bir mesajı çözümledikten ve yorumladıktan sonra, alıcı kaynak durumuna gelir. Yani, şimdi

kişinin orijinal kaynağa yanıt vermek gibi bir amacı vardır ve bir kaynak aracılığıyla yanıt oluşturmak üzere bir mesaj kodlamalıdır. Bu, iletişimde geçerli bir diğer öğe dönüttür.

### *Gürültü*

Modelin dokuzuncu öğesi gürültü, iletişimin doğruluğunu azaltan bir faktördür. Sistemin üzerine bir bulut gibi çöker ve diğer tüm öğelerin üzerinde hazır olabilir. Kaynak, bir şeyi anlamaya ya da tanımlamaya elverişli, uygun değilse gürültü üretir (Hicks, Gullet, 1981, s.510-513).

Boyd ve Bradford günümüzde iletişimin ek bir boyut kazandığını ve bunun da derinlik boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Onlara göre iletişim iki kişi arasında anlamayı sağlamaktır.

İletilen şeyler sözcükler, eylemler, yüz ifadeleri, ses tonu, mimikler ve hatta sessizlik olabilir. Fakat her biri istenen şeyin anlaşılması konusunda bir şekilde katkıda bulunur (Boyd, Bradford B., 1968, s.46).

İletişim bir süreçtir. Yani zaman içerisinde sürekli eylemler dizisidir. Bir iletişim başlangıcı ya da sonundan söz etmek anlamsızdır. Çünkü bütün diğer süreçler gibi iletişim zaman içerisinde bir nehir gibi akar. Rogers bütün süreçlerin “ve” ile başladığını ve ‘ve’ ile bittiğini söylemiştir (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.17).

Hoy ve Miskel Eğitim Yönetimi adlı kitaplarında (2011, 345) çeşitli iletişim tanımlarına yer vermişlerdir.

Örneğin Frank E. X. Danca (1970) tarafından 95 farklı tanım bulunmuştur. Bizim amacımız için Philip V. Lewis (1975, 5) tarafından yapılan tanımlama kullanılışıdır. Buna göre; iletişim, mesaj, fikir ya da alıcı ve gönderici arasında bir anlama derecesi sağlayan tutumları paylaşma aracıdır.

Porter ve Roberts (1976, s. 554)’e göre; günlük kullanımda iletişim insanlar arasında mesaj üretme yoluyla anlam paylaşma girişimidir.

Hoy ve Miskel’e göre odak nokta okul örgütü olduğundan mesaj, fikir ya da tutum paylaşmanın okullarda yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer ilgili birimler arasında olduğu dikkate alınırsa, Simon (1957, s.154) tanımlaması temel örgütsel formülasyonu sağlar.

Buna göre; iletişim bir örgütün bir üyesinden diğerine kararla ilgili terimlerin iletildiği bir süreçtir.



Bu süreç doğrusal anlamda iyi işlemek zorundadır (Hoy, Wayne K., Cecil G., Miskel, 2011, s.345).

Örgütteki çeşitli üyelere bilgi ve emir aktarma iletişim olarak adlandırılır (Gutenber W., Arthur, Richman, Eugene, s.188).

Eğitim örgütlerinde iletişim genelde bilgi değişimi olarak açıklanır. Fakat incelemeye temel oluşturması bakımından bazı ek değişkenler ilave edilmelidir. İletişim en azından iki kişi ya da makinayı içerir. Bu, bir kişi ya da makina da olabilir. Bir diğer kişi ya da makina da alıcı olur (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.18).

Bir mesaj olmalıdır. İletişim göndericinin niyet ettiği ve göndericinin seçmiş olduğu bilgi türünün alıcı tarafından anlaşılması ve karşılık verilmesiyle elde edilir (Reeser, Clayton, 1973, s.323).

İletişimin etkili olması ve istendiği şekilde gelişmesi için bilgilerin doğru zaman ve doğru yerde iletilmesi gerektiğine ilişkin görüşler de vardır (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.19).

Tıp açısından aspirin ne ise yönetim açısından iletişim odur. İnsanlara yanlış zamanda yanlış bilginin verilmesi onların alt üst olmasına yol açar. İnsanlara ihtiyaçları olmayan bilgi verildiği zaman bu onların iş performanslarını engeller zararlı bilgiler yanlış yorumlandığı zaman olmayacak sorunlara yol açarlar.

İnsanları iletişim kurlmaları için bir araya getirmek otomatik olarak onların daha iyi anlaşmaları, kaynaşmaları ve birlikteliği anlamına gelmez (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.18).

Yönetimsel açıdan iletişim; bir bilginin gönderici tarafından anlaşılır bir mesaj aracılığı ile başkalarına transferidir (Boone, Louis E., Kurte, David L., 1981, s.248-249).

### **Eğitim Örgütlerinde Çift Yönlü İletişim Uygulamaları**

Örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilebilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür. (Schein, 1978, s.11)

Eğitim örgütü ve yönetimden söz edildiğinde, genellikle adı geçen Bernard, örgütü iki ya da daha

## *Eğitim Örgütlerinde Çift Yönlü İletişim Yöntem ve Tekniklerinin Uygulanması*

fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinliklerinin yer aldığı bir sistem olarak tanımlanmaktadır. (Aydın, 1983, s.5)

Eğitim örgütü ve yönetimin çeşitli tanımları bunlar arasındaki ilişkiye yön vermektedir. Aslında örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi iyi bir modele dayanması ile olanaklıdır. Yönetimin tümü İse bu yapıyı işleyen bir süreçtir.

Diğer yandan eğitim örgütü, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. Örgütün kendisi ile ilgili diğer örgütlerle olan ilişkileri bu örgütün bağlarındanadır. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa örgüt o kadar verimli olur. (Bursalıoğlu, 2011, s.14)

Eğitim örgütleri, kamu hizmeti veren ve biçimsel yapılanma olarak diğer örgütlerle ortak özellikler gösteren kuruluşlardır.

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Gerçekte, eğitim faaliyetleri özel sektöre bırakıldığı zaman bile, devletin denetimi ve gözetimi ile sınırlandırıldığı için bir kamu görevidir (Bursalıoğlu, 2011, s.16).

Eğitim örgütleri, temsili siyasal organlar tarafından saptanmış olan eğitim politikaları çerçevesinde eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bulunurlar. Eğitim yönetimi ve onun bir alt alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarının ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür (Kaya, 2011, s.43).

Eğitim sorunlarımız genellikle, politikacıların ve onlara daima evet diyen eğitimcilerin çizdiği, yanlış eğitim politikası yüzünden ortaya çıkmıştır. Eğitim hizmetlerinin yayılmasında ve gelişmesinde kısa vadeli siyasal düşünceler önemli rol oynamıştır (Bursalıoğlu, 2011, s.17).

Genel çerçevesi bu şekilde çizilebilen iletişimin tek ve çift yönlü olmak üzere iki özelliği üzerinde durmak gerekir.

Tek yönlü iletişim tek başına kullanıldığı sürece çoğu kez etkisiz ya da yetersiz kalmasına karşın çift yönlü İletişim teknik açıdan olduğu kadar, yönetsel açıdan da en etkin ve en geçerli bir süreçtir. (Aşıkıoğlu, 1986, s. 10-1 1).

Öte yandan Leavitt tek ve çift yönlü iletişime planlılık ve işlevsellik açısından yaklaşmıştır. Tek yönlü iletişimden çift yönlü iletişime geçildiği zaman yalnızca çıktı değil girdilerde de pek çok değişiklikler yer alır, örneğin, tek yönlü iletişim çift yönlü iletişime göre daha çok planlılık gerektirir. Çift yönlü iletişimde kişi genel plan ya da strateji hakkında fazla bir kaygı duymadan

çabucak harekete geçebilir (Leavitt, 1964, s. 147).

İletişimin çeşitli yönlerde açtığı, bununla beraber akış yönü ne olursa olsun tek ya da çift yönlü iletişimden söz edilebileceği anlaşılmaktadır.

Etkili bir örgütte iletişim çeşitli yönlerde akar; aşağı doğru, yukarı doğru ve çapraz. Geleneksel olarak yalnızca aşağı doğru iletişim olduğunda problemler ortaya çıkacaktır (Koontz, Weihrich, 1988, s.466).

Yukarı doğru etkili bir iletişim, yöneticinin eleştiriye açık ve eleştiriye kabul edici olmasını, personellerin duygu ve düşüncelerini öğrenme çabasında içtenlikli olmasını gerektirir (Aydın, 1981, s.147).

Koontz ve Weihrich, bilginin kişiden kişiye bir dizi aktarılma sonucunda doğruluğunu gittikçe yitirdiğini ve bilginin iyi alınmamasının ciddi bir sorun oluşturduğunu belirtmişlerdir (Koontz, Harold, 1988, s.470).

İletişim, yönetim süreçlerinden birisi olduğu kadar aynı zamanda bireyin çevresiyle olan ilişkilerini düzenleyen önemli bir faktördür. Bu nedenle iletişimin bireyin motivasyonu konusunda gerçekte belirleyici bir faktör olduğu vurgulanmalıdır (Bursalıoğlu, 2011, s.14).

Tanımların çoğuna göre motivasyon insan davranışını harekete geçiren, yönlendiren ve güçlendiren üç temel öğeden oluşur. Harekete geçiren güçlerin bireyin içinde olduğu varsayılır. İnsanların belli şekillerde davranmaya iter. Motivasyon aynı zamanda davranışı yönlendirir (Hoy, Miskel, 1987, s. 1 76).

Hicks ve Gullett'e göre güdüleme içten ve dıştan güdüleme olmak üzere iki bölümde incelenebilir. Bireyde var olan İhtiyaçlar, İstekler ve arzular İçten güdülenmesini sağlar. Dıştan güdülenme ise içten güdülenmeyi yok saymaz aksine onun üzerine kurulur. (Hicks, Gullett, 1975, s.283).

Maslow'un "Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı" ve Mc Clelland'ın "Başarı Güdüsü Kuramı" içten güdüleme kuramı olarak incelenebilir (Hicks, Gullett, 1975, s.276).

Douglas Mc Gregor içten ve dıştan güdülemeyi içeren bir kuram geliştirmiştir (Aydın 1986, s.85).

Herzberg'in muhasebeci ve mühendisler üzerinde yaptığı araştırma doyum sağlayan ve doyumsuzluk yaratan olayların varlığını doğrular niteliktedir (Carve, Sergiovanni, 1969, s.249).

Davranışla gereksinim arasında ilişki kurarken dikkatli olmamız gerekmektedir. Bir bireyin davra-

nışının tek bir gereksinime dayandırılması yanıltıcı olabilir. Gereksinimler çok seyrek olarak tek başlarına davranışı etkilerler (Aydın, 1986, s.83).

Bireyin amaçlarını gerçekleştirmesiyle örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı, kurulması gereken çift yönlü iletişimin motivasyon ve iş doyumunu bakımından önemini ortaya koymaktadır.

Kişiler tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını örgütler aracılığıyla gerçekleştirirler. Bu da birey açısından yüksek düzeyde kişisel güdülenme olduğunu açıklar (Hicks, Gullett, 1975, s.283).

Örgütsel bir yapıda iyi İnsan uygulamalarının temeli birinci ve ikinci derecedeki ilişkilerin bütünleştirilmesi ve temel grupların daha büyük ikinci derecedeki yapıyla birleştirilmesidir (Bursalıoğlu, 2011, s.18).

Böyle bir birleştirme olduğunda, çalışma grubunun normları örgütün normlarıyla uyuşum içinde bulunacak, örgütsel başarı yolu olacak ve örgütün gerektirdiği şeyleri kendileri, üye tatmininin dolaylı aracı olmaktan çok, böyle bir tatminin ana kaynağı olacaktır (Katz, Kahn, 1977, s.357-8).

Eğitim örgütlerinde tüm boyutlarıyla iletişim etkileri bakımından hem yöneten hem de yönetilen açısından merak konusu oluşturmaktadır.

## **Sonuç**

İletişimin bir bütün halinde etkili olması ve istendiği şekilde gelişmesi için bilgilerin doğru zaman ve doğru yerde iletilmesi gerekmektedir. İnsanları iletişim kurmaları için bir araya getirmek doğrudan onların daha iyi anlaşmaları, kaynaşmaları ve birlikteliği anlamına gelmemektedir.

Yönetsel açıdan iletişim ise bir bilginin gönderici tarafından anlaşılır bir mesaj aracılığı ile başkalarına transferidir. Eğitim örgütlerinde yönetsel açıdan iletişim genelde bilgi değişimi olarak açıklanır. Fakat incelemeye temel oluşturması bakımından bazı ek değişkenler ilave edilmelidir.

Eğitim kurumlarında, yönetim açısından bakıldığında kararların tek yanlı olarak verildiği ve uygulandığı gözlenmektedir. Yönetici ve öğretmen arasında sağlıklı bir iletişim kurulamadığı ve öğretmenlerin yalnızca uygulayıcı işlev yüklendiği bir gerçektir.

İletişimin yalnızca aşağı doğru aktığı ve herhangi bir dönüt mekanizmasının bulunmadığı söylenebilir, öte yandan yatay iletişim açısından bakıldığında, özellikle yönetimle olan iletişimsizliği, bu alanda olumsuz etkileri olduğu ve iş arkadaşları arasında gerek iş ile ilgili gerekse kendi aralarında sağlıklı bir iletişimin varlığından söz edilemeyeceği açıktır.

Eğitim örgütü ve yönetimine yönelik yaklaşımlar bu birbirine paralel iki kavramı bütüncül kılmaktadır. Aslında örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi iyi bir modele dayanması ile olanaklıdır. Yönetimin tümü ise bu yapıyı işleten bir süreçtir.

Eğitim örgütü, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. Örgütün kendisi ile ilgili diğer örgütlerle olan ilişkileri bu örgütün bağlarındanır. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa örgüt o kadar verimli olur. Eğitim örgütleri, kamu hizmeti veren ve biçimsel yapılanma olarak diğer örgütlerle ortak özellikler gösteren kuruluşlardır.

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Gerçekte, eğitim faaliyetleri özel sektöre bırakıldığı zaman bile, devletin denetimi ve gözetimi ile sınırlandırıldığı için bir kamu görevidir.

Eğitim sorunlarımız genellikle eğitime yön veren karar mercilerinin ve ehliyetsiz eğitimcilerin çizdiği, yanlış eğitim politikası yüzünden ortaya çıkmıştır. Eğitim hizmetlerinin yayılmasında ve gelişmesinde kısa vadeli olumsuz düşünceler önemli rol oynamaktadır.

Eğitim örgütleri, temsili siyasal organlar tarafından saptanmış olan eğitim politikaları çerçevesinde eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bulunurlar. Eğitim yönetimi ve onun bir alt alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarının ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür.

## **Kaynakça**

Aydın, M. Z. (2010). Okulda değerler eğitimi. *Eğitime Bakış*, 6(18), 16-19.

Aydoğan, A. (2012). İletişim Araştırmalarında Eğitim: Bağlamsal Çalışmaların Eksikliği, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 35(6), 25-26.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler:

Akademik örgütler için bir alan araştırması. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), 4-12.

Buluş, M., Atan, A. ve Erten-Sarıkaya, H.(2017). Etkili iletişim becerileri. Bir kavramsal çerçeve önerisi ve ölçek geliştirme çalışması. International Online Journal of Educational Sciences, 9 (2), 575 - 590

Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci. Milli Eğitim Dergisi, 148(8), 43-50.

Candar, M. (2015). Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Çiftçi, S. ve Taşkaya, S. M. (2010). Öğretmenlerin İletişim Becerileri, Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu, Bildiriler, 509-512.

Dağdeviren, M. H. (2017). Türkiye’de Eğitimsel İletişim Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi (1993-2016). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme, Ege Akademik Bakış, 11 (1),121-136.

Güllüoğlu, Ö. (2011), Örgütsel İletişim-İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Gürses, Y. (2006). Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Etkili İletişim Kurma Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Kütahya Merkez İlçe Örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.

Hazneci, Y. (2012). Oluşturmacı Öğretmen İletişim Becerileri Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Öğretmenlerin Sınıf İçi İletişim Becerilerinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Karacaoğlu, Ö. C. (2009). İletişimde Sınıf İçi Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(30),62-78.

Mckay, M., Davis, M. ve Fanning, P. (2012). İletişim Becerileri (Çeviren: Özgür Gelbal). Ankara: HYB Basım Yayım.

Okçu, V. (2011). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 10(37), 244-266.

Özer, A. R. (2017). Öğretmenlerde İletişim Becerilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sağbaşı, N. Ö. (2013). İletişim, örgütsel iletişim ve okul yönetimi (Güngören ilçesi örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2017). Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, 4.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Üstüner, M., ve Cömert, M. (2008). Eğitim yönetiminde lisansüstü dersleri ve tezlerine ilişkin bir inceleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 15 (55), 497-515.

Zıllıoğlu, M. ve Yüksel, A. H. (2004). İletişim bilgisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web- Ofset Tesisleri.