



Eğitim Örgütlerinde Yönetim Sürecini Etkileyen Etkili İletişim Becerileri

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 yönetim sürecini etkileyen etkili iletişim becerileri konusuna değinilerek konuyla ilgili yapılan araştırma ve incelemeler çerçevesinde çalışmaya bütüncül perspektiften yaklaşım getirilecektir. Geniş anlamda iletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır. İletişim süreci, yönetim süreçleri arasında bir koordinatör olma özelliği ile onlardan ayrılır. Karar verme, planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme, güdüleme, denetleme vb. tüm yönetim süreçlerinin temelinde iletişim süreci yatmaktadır. İletişim iki yönlü bir süreçtir. Eğitim yönetiminde örgütsel iletişim süreci bazen tek yönlü olabilir. Tek yönlü iletişim daha süratli, iki yönlü iletişim ise daha sağlıklıdır, daha objektiftir. Ancak iki yönlü iletişimde tarafların birbirlerinin yanlışlarını bulup anında tepki göstermesi ve duyguların devreye girmesi riski vardır. Yönetici, bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Bir başka deyimle yönetici, üst düzeyde çalışan sevk ve idarecidir. Yönetici, yönetme çalışmalarını yürüten kişidir. Yönetme

bir kuruluşun bütün çalışmalarını uygulama ve başarıyı artıracak biçimde ahenkleştirme demektir. Eğitim yönetimi çerçevesinde etkili iletişim becerilerinde ilk sorumluluğun yöneticide olduğu ve iletişimin bozulması durumunda yöneticinin herhangi bir suçlama getirmeden hatanın nerede olduğunu bulması gerektiği birçok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Örgütü, Yönetim Süreci, Etkileyen Etkili İletişim

Effective Communication Skills that Affect the Management Process in Educational Organizations

Abstract

As a goal, in this study, the effective communication skills that affect the management process in educational organizations will be addressed and a holistic approach will be taken to the work within the framework of the research and reviews conducted on the subject. In a broad sense, the communication process is used to change human behavior, establish a communication network in the organization, improve relations between individuals and groups, perform the duties of authority and ensure effective coordination. Dec. The communication process is Decoupled from them by the feature of being a coordinator between management processes. Decision-making, planning, organizing, giving orders, coordinating, motivating, supervising, etc. the communication process is at the heart of all management processes. Communication is a two-way process. The organizational communication process in educational management can sometimes be one-way. One-way communication is faster, two-way communication is healthier, more objective. However, in two-way communication, there is a risk that the parties will find each other's mistakes and react instantly and emotions will come into play. An administrator is a person who is at the head of an organization, employs personnel under his command, orders and commands. In other words, an administrator is a referral and administrator who works at a high level. The manager is the person who conducts the management work. Managing means applying all the work of an organization and harmonizing it in a way that will increase success. It is emphasized by many researchers that the first responsibility in effective communication skills within the framework of educational management lies with the manager, and in case of communication breakdown, the manager should find out where the fault lies without bringing any blame.

Key Words: Educational Organization, Management Process, Effective Communication that Affects

Giriş

Türkiye’de eğitim, daima önemli bir konu olarak düşünölmüştür, eğitim harcamaları gittikçe büyümüş olmasına karşın, toplu ve uzun vadeli bir açıdan ele alınmamıştır. Bu konuda, planlama ve örgütleme yetersizliği de yapılan masrafların israfına yol açmış, eğitim sisteminde çeşitli dengesizlikler yaratılmıştır (Kaya, 1984, s.60).

Yönetim sürecine zaman içerisinde farklı öğelerin katıldığı ve eğitime uygulandığı görölmektedir.

Henri Fayol (1841-1925) yönetimde ilk kez bilimsel olarak yaklaşan bir yönetim bilimcidir. Yönetimsel davranışı planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdömlene ve kontrol etme olarak sınıflandırmıştır (Bursalıoğlu, 2011, s.18)

Luther Gulick, yönetim işlevlerini daha da ayrıntılandırmıştır. Daha ayrıntılı olan bu sınıflandırma yönetim literatüründe POSDCoRB olarak bilinmektedir. Bunlar planlama, örgütleme, personel alma, yöneltme, eşgüdömlene, bilgi verme ve bütçelemedir (Bursalıoğlu, 2011, s.18).

Eğitim kurumlarının dışında gerçekleştirilen bu bilimsel yaklaşımın eğitim kurumlarının yönetimine uygulanmasında öncölüğü, Jesse B. Sears’ın yaptığı görölmektedir. Sears’ın yönetim sürecinin şu öğeleri üzerinde durduğu görölmektedir. Planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdömlene ve kontrol etme.

Gregg’ın sınıflamasında yer alan öğelerin yönetim sürecinin tüm unsurlarını kapsadığı ileri sürülebilir. Her örgütte, her örgütsel çabada karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdömlene ve değerlendirme zorunludur.

İletişim süreci, yönetim süreçleri arasında bir koordinatör olma özelliği ile onlardan ayrılır. Karar verme, planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdömlene, güdüleme, denetleme vb. tüm yönetim süreçlerinin temelinde iletişim süreci yatmaktadır (Kaya, 2011, s. 107).

Formel bir örgütün temel öğeleri, ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. Açıktır ki, iletişim olmadan anlaşılmış ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdömlenmiş bir çabası söz konusu olamaz (Aydın, 1998, s. 107).

Kaya’nın yönetime bir iletişim kaynağı olarak baktığı ve doğal iletişimin varlığını kabul ettiği

görülmektedir. Buna göre; örgütlerde kararlar verilmekte, uygulanmak üzere emirler biçiminde çeşitli düzeylerde çalışan personellere iletilmekte, bunun için yazılar yazılmakta, konuşmalar yapılmakta ya da mimiklerle tepkilerin olumlu ve olumsuz olduğu belirtilmektedir. Bunların tümü bir çeşit iletişimdir. Bu açıdan örgütte yönetim, bir iletişim kaynağı olarak işlevde bulunur.

Unutmamak gerekir ki, eğitim örgütlerinin havasında, doğal iletişimin rolü yadsınamaz. Bu nedenle, eğitim yöneticisi kişi ve gruplar arasındaki iletişimi dikkatle izlemeli ve doğal iletişim kaynaklarını bularak, onları örgüt amaçlarına yöneltmelidir. İç ve dış, iletişim akımlarına yabancı kalan yönetici, diğer yönetim süreçlerini gerçekleştirmekte de başarısızlığa uğrar. (Kaya, 2011, s. 110)

Geniş anlamda iletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır. (Bursalıoğlu, 2011, s. 114)

İletişim Sürecinin Dinamiği

İletişim iki yönlü bir süreçtir. Bununla birlikte örgütsel iletişim de radyo ve TV gibi bazen tek yönlü olabilir. Örneğin yöneticinin astlarına tepki beklemeden direktifler vermesi tek yönlü iletişimdir (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.22).

Tek yönlü iletişim daha süratli, iki yönlü iletişim ise daha sağlıklıdır, daha objektiftir. Ancak iki yönlü iletişimde tarafların birbirlerinin yanlışlarını bulup anında tepki göstermesi ve duyguların devreye girmesi riski vardır (Kaya, 2011, s.160).

Newman, Warren, Summer çift yönlü iletişimde “emphatic” dinlemeyi vurgulamaktadır. Üzerinde durdukları çift yönlü iletişim türü yönetici ve astları arasındaki karşılıklı düşünce ve duygu alışverişidir.

Yönetici dinlemek, duygu ve gerçekleri söylemek zorundadır. Karşılıklı değişim açısından etkili olmak için dinlemeyi vurgulamalıdır. Eğer, pek çok yöneticinin eğilimi gibi astına kendi görüşlerini anlatmaya başlarsa statüsü ve gizli gücünden dolayı yukarı doğru iletişimi bastırmış olur. Empatik dinlemenin içeriği konusunda şunları söylemektedirler:

Eğitim Örgütlerinde Yönetim Sürecini Etkileyen Etkili İletişim Becerileri

1. Bir yönetici empatik olarak dinlediği zaman astına yaptığı her açıklamayı doğrulamak zorunda kalmaksızın düşünce ve duyguları hakkında özgürce konuşma olanağı verir.
2. Yönetici kendi görüşlerini ve önyargılı düşüncelerini diğer adamın açıklamaya çalıştığı duygulara yakınlık gösterirken korur.
3. Yönetici karşıdaki kişinin fikri hakkında bir görüş elde etmeye çalışır.
4. Yönetici astın işi ve tutumu bakındaki açıklamalarına kendi görüşlerini katmaksızın sempatik bir tutumla dinleyebilir.
5. Bir yönetici için, bu tür yönlendirici olmayan bir görüşme, astlarının sorunlarına değinme ve duygularını anlama konusunda tek yol olabilir.
6. Yönetici bu tür bir anlama olmaksızın, yapıcı bir öğüt vermekten uzak kalır.
7. Yönetici kararlarını verirken yetersiz bir temele sahip olur.
8. Yönetici astlarına kişisel değer ve uyum verirken güçlük çeker (William, Warren, Summer, 1967, s.616-7).

Yönetim Sürecinin Temel Öğeleri

Gregg yönetim sürecini yedi öğeden oluşan bir eylemler bütünü olarak kabul etmektedir. Bu öğeler şunlardır;

1. Karar verme
2. Planlama
3. Örgütlenme
4. İletişim kurma
5. Etkileme
6. Eşgüdümleme
7. Değerlendirme (Aydın, 1992, s.124).

Yapılan sınıflamada iletişimin yönetim süreçleri içinde özel bir konuma sahip olduğuna ilişkin görüşlere de rastlanmaktadır.

Karar verme, planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme, güdüleme, denetleme vb. tüm yönetim süreçlerinin temelinde iletişim süreci yatmaktadır (Kaya, 2011, s.107).

Kaya iletişim sürecini tüm süreçlerin temelinde görürken Aydın da örgütün üç temel ögesinden biri olarak değerlendirmektedir.

Formel bir örgütün temel ögeleri ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimlidir. Açıktır ki iletişim olmadan anlaşılmalı ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdümlenmiş bir çabası söz konusu olamaz (Aydın, 1988, s.107).

Fisher (1978); Krone, Jablin ve Putnom (1987) gibi kuramcılar iletişime kuramsal yaklaşımları dört kategoride sınıflandırmışlardır.

- 1.(Mechanistic) Mekanistik,
- 2.(Psychological) Psikolojik,
- 3.(Interpretive-Symbolic) Yorumsal-Sembolik,
- 4-(System Orientation) Sistem Yönelimli.

Buna göre kısaca kavramsal şekilde ve çerçevede kapsamlı olmaktan çok her görüş, iletişimin farklı özelliklerini vurgular.

- 1.Mekanistik görüşler, iletişim kanalları ve mesaj iletimi üzerinde dururlar.
- 2.Psikolojik görüşler, insanların bilgi çevrelerine yanıt verme biçimlerini pekiştiren zihinsel ya da kavramsal süzgeç üzerinde dururlar.
- 3.Yorumsal-sembolik görüşler, paylaşılan anlamların, iletişimde bulunanlar arasında nasıl geliştiği konusunda yoğunlaşır.
- 4.Sistem yönelimli kuramlar, iletişim davranışının sürekliliği üzerinde yoğunlaşırlar (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.31-32).

Eğitim Örgütlerinde Yönetim Sürecini Etkileyen Etkili İletişim Becerileri

Bu görüşlerden birinin doğru diğerlerinin yanlış olduğu söylenemez. Bunun yerine farklı görüşlerin bir araya gelmesi kuramsal bir çerçeve oluşturur (Hoy, Miskel, 2011, s.346).

Boone ve Kurtz (1981, s.249-255)'a göre yönetsel açıdan iletişim üç şekildedir.

- 1.Sözlü,
- 2.Yazılı,
- 3.Sözlü olmayan diğer araçlar; göz kontağı, mimikler ve tavır gibi.

İletişimin işlevinin yönetimin örgütün çeşitli bölümlerini kontrol etmesi, yönlendirmesi, motive etmesi, organize etmesi ve planlama yapması aracılı ile elverişli bir sistem sağlamak olduğunu söylemektedirler.

Onlara göre en basit iletişim sistemi dört bölümden oluşmaktadır. Bunları şu şekilde sınıflandırmak mümkündür

- 1.Gönderici,
- 2.Mesaj,
- 3.İletişim kanalı,
- 4.Alıcı (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.35).

Eğitim Yönetiminde Etkili İletişim Becerileri

Eğitim yönetimi çerçevesinde etkili iletişim becerilerinde ilk sorumluluğun yöneticide olduğu ve iletişimin bozulması durumunda yöneticinin herhangi bir suçlama getirmeden hatanın nerede olduğunu bulması gerektiği birçok araştırmacı tarafından vurgulamaktadır.

Koontz ve Weihrich (1988, s.461-64), iletişimin amacının değişimi etkilemek ve bu girişimin mutluluk ve refah yönündeki eylemi üzerinde etkili olmak, olduğunu söylemişler ve iletişim sürecini de belirlenmiş bir kanal aracılığı ile bir mesajın gönderici tarafından alıcıya iletilmesi

şeklinde tanımlamışlardır.

Onlara göre bilgi, göndericiyi alıcıya bağlayan bir kanal yardımıyla iletilir. Mesaj yazılı ya da sözlü olabilir, memorandum, telefon, telegram ya da televizyon yardımı ile gönderilebilir.

Alıcı, mesajın beyinde çözümlenebilmesi için almaya hazır olmalıdır. Sürecin ikinci adımı şifreyi çözmedir. Doğru iletişim, alıcının ve göndericinin mesajı oluşturan sembollere aynı anlamı vermesiyle olur. İletişim, mesaj anlaşılana kadar tamamlanmış olmaz. Anlam hem alıcının hem de göndericinin kafasındadır.

İletişim, gönderici, aktarma ya da alıcıda da olsa onu engelleyen gürültüden etkilenir, iletişimin kontrol edilmesinde temel öge dönüttür. Bir mesajın etkili bir şekilde kodlandırıldığını, aktarıldığını, çözüldüğünü ve anlaşıldığını dönüt ile desteklemedikçe anlayamayız (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.21).

Boone ve Kurtz'un (1981) belirttikleri iletişim engelleyici faktörler; uygun olmayan bilgi, uygun olmayan iletişim kanalı, gürültü, seçici algı, ilkel değerlendirme, duygular ve inançlar şeklinde sıralanabilir.

Yukarıda belirtilen iletişim engellerine süreç boyunca ya yönetilen ya da yönetici tarafından neden olunmaktadır. Ancak bu noktada yöneticinin engellerin oluşmasında başlıca rolü oynadığı düşünülebilir. Bu nedenle aşağıda yöneticinin tanımı ve yönetici tiplerine yer verilmiş ve bu engellerin aşılmasında gösterilmesi gereken yönetici davranışı özetlenmiştir.

Prof. Dr. Nuri Tortop personel yönetimi adlı kitabında (1992, s.265-267) yöneticiye aşağıdaki gibi bir tanım getirmiştir.

Yönetici, bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Bir başka deyimle yönetici, üst düzeyde çalışan sevk ve idarecidir. Yönetici, yönetme çalışmalarını yürüten kişidir. Yönetme bir kuruluşun bütün çalışmalarını uygulama ve başarıyı artıracak biçimde ahenkleştirme demektir.

Yine aynı kitabında yönetici tiplerini üç temel grupta sınıflandırmıştır. Bunları şu şekilde maddelemek mümkündür:

a) Demokratik yöneticiler,

b) Otokratik yöneticiler,

c) Sorumluluk almayan yöneticilerdir.

Demokratik Yöneticiler

Karar alırken astlarına danışmayı usül haline getiren, başkalarının, fikir ve düşüncelerine yer veren kişilerdir.

Otokratik Yöneticiler

Sert yaradılışlı ve otoriter tiplerdir. Bu tip yöneticiler hiç kimsenin görüş ve düşüncesini almaz ve kesinlikle önemsemezler.

Sorumluluk Almayan Yöneticiler

Bu tip yöneticilere neme lazımcı, hiçbir şeye karışmak, bulaşmak istemeyen yöneticiler denebilir.

Yöneticiler her ne olursa olsun karar çevresindeki güç ve çeşitli olayları gerçekten dikkate alsalar bile, bu, onların karar sürecini astlarının ya da uzak-yakın ilişkisi olan diğer kişilerin görüşlerini alarak demokratikleştirdiği anlamına gelmez (Koontz, O'donnel, Weihrich, 1980, s.271).

Bu aşamada, yönetsel liderlik açısından iletişimi, iletişim elemanlarını ve bunlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, iletişimin dar anlamından çıkarılıp örgütsel işlevinin belirlenmesi açısından yerinde olacaktır.

Ivancevıch, Donnelly ve Gibson (1983, s.313- 16)'a göre yönetsel liderlik açısından iletişim amaçlara ulaşmada grup ve bireylerin etkilenmesinde bir araçtır. İletişim sembol kullanma yoluyla karşılıklı anlama olarak tanımlanır.

Temel iletişim elemanları şunlardır:

- 1.İletici,
- 2.Kodlama,
- 3.Mesaj,

4.Araç,

5.Çözümleme,

6.Alıcı,

7.Dönüt.

Basit bir ifadeyle bir ya da birden çok birey başka birey ya da gruba iletmek amacıyla bir mesaj ya da bir fikre sahiptir. Bu fikri iletmek için iletici, fikri bir dile dönüştürmek ve sesli, sessiz ya da yazılı araçlarla göndermek zorundadır. Mesaj alıcının duyu organları yardımıyla alınır ve bu mesaj şekline dönüştürülür. Baş sallama, yüz ifadesi ya da bir eylem yoluyla anlayıp anlamadığını belirtir.

Onlara göre, bir örgütte iletici, yönetici, yönetici olmayan insanlar, bölümler ya da örgütün kendisi olabilir. İleticinin mesajı, düşünceyi yansıtabilecek bir dile dönüştürülmelidir. Yani, mesaj kodlanmalıdır. Kodlama sürecinin sonucu mesajdır. Sözlü ya da başka bir yolla ileticinin amacı mesaj şeklinde ifade edilir.

Örgütler, üyelerine yüz yüze, telefonla, grup toplantıları bilgisayar, memo, ödül sistemleri, üretim çizelgeleri ve satış haberleri gibi çeşitli araçlarla bilgi sağlarlar (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.37).

Alıcıların, mesajı anlayabilecekleri şekilde tercüme ettikleri süreç çözümleme sürecidir. İletişim bir alıcıyı gerektirir. Etkili iletişim göndericiyi değil alıcıyı merkeze alır. Tek yönlü iletişim süreci alıcıdan göndericiye dönüt sağlamaz. Böyle bir dönüt için çift yönlü bir iletişim süreci gereklidir (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.38).

Gutenberg ve Richman (1969)'a göre iletişim sürecinin temel kavramı öncelikle iletilecek bilginin geliştirilmesini içerir. Daha sonra bilgi aktarılabilir özellikteki bir dile dönüştürülmelidir. Aktarma işleminden sonra mesaj alınmalı ve alıcının anlayabileceği bir dile çevrilmeli ya da çözümlenmelidir. Son olarak verilen bilgiye göre hareket edilecekse mesajın anlaşılması sağlanmalıdır.

Okul yöneticisinin, iletişim öğeleri, engelleri ve düzenlenmesi konularında yetişmiş olması gerekir. İletişim öğeler, haberin amacı, haberi veren, haberin kapsamı, geçtiği kanallar, haberi

Eğitim Örgütlerinde Yönetim Sürecini Etkileyen Etkili İletişim Becerileri

iletken araçlar, haberi alan ve haberin yarattığı etkidir (Bursalıoğlu, 1981, s. 1 14).

Kaya, iletişimin dört önemli ögesinin bulunduğunu belirtmiştir. Bunları aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır:

- 1.Kaynak,
- 2.Kanal,
- 3.Mesaj,
- 4.Alıcı (2011, s.120).

Bu öğelerden birisi eksik olursa iletişim gerçekleşemez. İletişim iki yönlü bir süreçtir (Kaya, 2011, s.120).

İletişim sürecinin temelde Aristo'yla başlayarak, iletici-mesaj-alıcı olmak üzere üç öğeden oluştuğu ancak zamanla çeşitli yazarlar tarafından iletişim kanalı, dönüt, gürültü vb. faktörlerin eklendiği görülmektedir. Özellikle dönüt ögesinin sürece eklenmesi, birçok yazarın da belirttiği gibi, iletişimin çift yönlü bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

Eroğluer, haberleşme sürecinin yedi unsuru içerdiğini belirtmiştir. Bunları aşağıdaki şekilde maddeler halinde sıralamıştır:

- 1.Gönderici,
- 2.Göndericinin ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimleri,
- 3.Mesaj,
- 4.Kanal,
- 5.Alıcı,
- 6.Geri besleme,
- 7- Gürültü.

Eroğluer'e göre, haberleşme önce göndericinin zihinsel süreçleriyle başlar ve bu sürecin başarısı büyük ölçüde göndericinin bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır. Gönderici, kendisine ulaşan

bilgi, fikir ve duygulara göre mesaj olarak iletilecek düşünceleri zihninde geliştirir (Eroğluer, 2011, s.121).

Eroğluer'e göre mesaj kodlama, sembollerin nasıl düzenleneceğini saptar. Kanal, alıcı ve kaynak arasındaki bağdır. Alıcının mesaja istenilen anlamı verip vermemesi birtakım faktörlere bağlıdır (Eroğluer, 2011, s.125).

Doğru bir haberleşme, hem gönderici kaynağa ve hem de alıcının kullanılan kodlama sistemini ve sembollerini bilmelerini gerekli kılar. Geri besleme ile kayık alıcının tepkilerini algılayabilecek ve buna göre gelecekteki haberleşme mekanizmasında ve mesajın içeriğinde değişiklik yapmasına olanak sağlayabilecektir. Gürültü ise haberleşmenin doğruluğunu veya güvenirliliğini azaltan bir unsurdur (Eroğluer, 2011, s.127).

Sonuç

Yönetici, bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Bir başka deyimle yönetici, üst düzeyde çalışan sevk ve idarecidir. Yönetici, yönetme çalışmalarını yürüten kişidir. Yönetme bir kuruluşun bütün çalışmalarını uygulama ve başarıyı artıracak biçimde ahenkleştirme demektir.

Yöneticiler zaman zaman karar vermeyi işlerinin merkezi olarak görürler çünkü sık sık ne yapılacağını, kimin yapacağını, ne zaman, nerede ve hatta nasıl yapılacağını seçmek durumundadırlar. Karar vermek yöneticilerin temel sorumluluklarıdır. Kararların yalnızca verildiği değil aynı zamanda uygulandığı bir süreçtir. Karar eyleme dönüştürülmediği sürece yalnızca iyi bir niyettir

Eğitim yöneticilerinin, insan ilişkilerinin ağırlıklı bulunduğu eğitim örgütlerinde, personellerin kararlara katılmalarına olanak hazırlamaları, yalnız örgüt açısından değil, aynı zamanda personellerin onore edilerek güdülenmesi açısından da büyük yararlar sağlayacaktır.

Eğitim örgütlerinde iletişim engellerinin ortadan kalkması ve sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi yalnızca yöneticinin eylemi olarak düşünöldüğünde bunun tek yönlü bir iletişim olacağı ve sorunların gerçek çözümü olmayacağı açıktır.

Eğitim Örgütlerinde Yönetim Sürecini Etkileyen Etkili İletişim Becerileri

Eğitim örgütlerinde söz konusu sorumluluğun yönetilene de verilmesi, diğer bir deyişle karara katılmalarının sağlanması hem iletişim konusunda istekliliklerini artıracak hem de güdülenmeyi sağlayacaktır. Bu açıdan bakıldığında karar verme konusunda yapılan çalışmalar karar vermenin tanımlanmasıyla başlayarak şu şekilde özetlenebilir.

Eğitim örgütlerinde karar verme, bir eyleme yol açan çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir. Bu tanıma göre; tek bir seçenek bulunduğu ve seçeneklerden birinin çok açık olarak en ussal olduğu bilinen durumlarda, karar vermek gibi bir zihinsel sürece gerek yoktur.

Eğitim yöneticilerinin problemle ilgili sistem çevresini dikkate almalarını söylemek karar verme işlevlerini terk etmeleri anlamına gelmez. Birileri çeşitli seçenekler arasından bir eylem biçimine karar vermek zorundadır.

Eğitim yöneticileri karar çevresindeki güç ve çeşitli olayları gerçekten dikkate alsa bile, bu onların karar sürecini astlarının ya da herhangi bir ilişkisi olan diğer kişilerin görüşlerini alarak demokratik bir ortam oluşturduğu anlamına gelmez.

Eğitim örgütlerinde yönetsel liderlik açısından iletişimi, iletişim elemanlarını ve bunlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, iletişimin dar anlamından çıkarılıp örgütsel işlevinin belirlenmesi açısından yerinde olacaktır.

Etkili iletişim becerilerinin eğitim örgütlenmelerinde uygulanmasını kolaylaştıran yukarıdaki çalışmaların yapılmasıyla birlikte çok daha etkili, verimli ve sağlıklı bir iletişim ortamının kurulması da mümkün olacaktır.

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.

Eroğlu, 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.

Eğitim Örgütlerinde Yönetim Sürecini Etkileyen Etkili İletişim Becerileri

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

Sağbaş, 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.