

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖZEL VE RESMİ OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARI
YÖNETİCİLERİNİN GERİ BİLDİRİM STRATEJİLERİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
ARŞ. GÖR. GEDİZ GÜLBAHAR**

ANKARA – 2020

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖZEL VE RESMİ OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARI
YÖNETİCİLERİNİN GERİ BİLDİRİM STRATEJİLERİNİN
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
ARŞ. GÖR. GEDİZ GÜLBAHAR

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. DENİZ ÖRÜCÜ

ANKARA – 2020

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı çerçevesinde Arş. Gör. Gediz GÜLBAHAR tarafından hazırlanan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 23/ 06/ 2020

Tez Adı: Özel ve Resmi Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Geri Bildirim Stratejilerinin İncelenmesi

Tez Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı - Soyadı, Kurumu)	İmza
(Tez Danışmanı) Doç. Dr. Deniz ÖRÜCÜ, Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Sadegül AKBABA-ALTUN, Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Ferudun SEZGİN, Gazi Üniversitesi

ONAY

Prof. Dr. Füsun EYİDOĞAN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Tarih: ... / ... /

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 11/ 06/ 2020

Öğrencinin Adı, Soyadı: Arş. Gör. Gediz GÜLBAHAR
Öğrencinin Numarası: 21710396
Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı/ Adı, Soyadı: Doç. Dr. Deniz ÖRÜCÜ

Tez Başlığı: Özel ve Resmi Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Geri Bildirim Stratejilerinin İncelenmesi

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 125 sayfalık kısmına ilişkin, 11/ 06/ 2020 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 15'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 11/ 06/ 2020

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Doç. Dr. Deniz ÖRÜCÜ

BENİM KAHRAMAN BABAM HULUSİ GÜLBAHAR'A

TEŞEKKÜR

İlk olarak “Benim manevi mirasım bilim ve akıldır” sözleriyle ve ülkemiz için yaptığı ilerlemeler, bilime verdiği destekle yolumu ışığıyla aydınlattığı için Mustafa Kemal ATATÜRK'e teşekkür etmek istiyorum. “Bilim bizde toplanır, bizden yayılır” ilkesini benimsemiş değerli Başkent Üniversitesi aileme ve yapmış olduğu ameliyatla bana ikinci bir yaşam şansı veren Prof. Dr. Mehmet HABERAL’a teşekkür etmek istiyorum.

Benim için akademik danışman olmanın ötesinde rol model olarak gördüğüm, yüksek enerjisi, değerli bilgi birikimini benimle paylaşan, çalışmamın her aşamasında görüşlerini ve desteğini esirgemeyen, öğrencisi olmaktan her zaman gurur duyduğum saygıdeğer Doç. Dr. Deniz ÖRÜCÜ hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Süreç boyunca desteğini esirgemeyen ve verdiği güvenle daha güçlü adımlar atmamı sağlayan Sayın Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN hocama teşekkür ederim. Bana değerli bilgileri ve katkılarıyla destek olan Prof. Dr. Ferudun SEZGİN hocama teşekkür ederim. Çalışmamda bana görüşleri ile destek veren Sayın Dr. Öğr. Üyesi Belkıs TEKMEN hocama teşekkür ederim.

Sevgisi ve destekleri, her zaman yapabileceğime olan inancıyla katkıda bulunan sevgili dostum İlçin BARUTCU'ya içten teşekkürlerimi sunuyorum. En derin sevgimi, teşekkürlerimi ve yürekten şükranlarımı annem Nuray GÜLBAHAR'a göndermek istiyorum. Bu yoldaki en zor zamanlarda sonsuz destek verdiği için ona minnettarım.

ÖZET

Özel ve Resmi Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Geri Bildirim Stratejilerinin İncelenmesi

GÜLBAHAR, Gediz

Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Tezli Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı Doç. Dr. Deniz ÖRÜCÜ

Haziran 2020

İnsanlar hayatları boyunca çeşitli örgütlerde yer alırlar. Bu örgütlerden biri ise okullardır. Okulların başarısını etkileyen faktörlerden biri yönetim diğeri ise iletişimdir. Çünkü iletişim aracılığıyla bireyler bilgi, duygu, düşünce ve tecrübe aktarımını sağlarlar. Eğitim hayatının temeli olan okul öncesi eğitim alanında iletişim sürecinin etkili olabilmesi, belirlenen hedef davranışlara ulaşabilmesi ve örgütleri başarıya götürebilmesi için ise geri bildirim vazgeçilemez bir unsurdur.

Bu çalışmanın amacı, özel ve resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görevli okul yöneticilerinin etkili iletişim süreçleri kapsamında geri bildirim stratejilerini incelenmektir. Bu amaç doğrultusunda, okul öncesi eğitim kurumlarında görevli okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin dönüt kavramı ile ilgili görüşlerinin ve uygulamalarının nasıl olduğunun bilinmesi ihtiyacından, Ankara ili Çankaya, Yenimahalle ve Etimesgut ilçelerinde görev yapmakta olan 11 okul yöneticisi ve 11 öğretmen gerekli izinler alındıktan sonra araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır. Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Kişisel bilgiler ve araştırmacı tarafından hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırmacı tarafından yüz yüze yapılan görüşmelerin analizi için içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulguların analizi sonucunda okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerin geri bildirimle ilişkin görüşlerinin olumlu, nötr ve olumsuz olduğu ve algılarının büyük oranda olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okullar iç ve dış çevreleriyle sürekli etkileşim halindedir. Eğitim yöneticileri iç paydaşlardan öğretmenlere, müdür yardımcılara ve diğer personellerine geri bildirimde bulunmaktadır. Öğretmenlere eğitim öğretim faaliyetleri ile ilgili olarak “eğitim planları ve uygulamaları, özel gereksinimli öğrenciler, fiziksel ortamın düzenlenmesi, projeler, seminerler, toplantılar, eğitim denetimi” ve problemlerle ilgili geri bildirim verme ihtiyacı hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Özel okul yöneticileri dış paydaşlardan velilere daha çok geri bildirim verirken resmi okullar İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine daha sık geri bildirim verdikleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin geri bildirim verme yöntemlerinin yazılı- resmi, sözlü- resmi olmayan ve sözsüz olduğu geri bildirim verirken kullandıkları dil ve

yaklaşımın ise olumlu, olumsuz, yapıcı ve sorun çözülmezse alternatif stratejiler olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Geri bildirim verme sıklığının değiştiğini fakat sistematik aralıklarla geri bildirim vermedikleri, özel bir strateji ya da yöntem ise kullanmadıkları sonucuna varılmıştır. Yöneticilere göre geri bildirim sürecini kişilik, iletişim dili, okulun amaçları, konu, kişisel yakınlık ve mesleki geçmiş etkilerken öğretmenlere göre geri bildirim kişilik ve kişisel yakınlığın etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum ise sosyal sermaye kuramı ile açıklanabilmektedir. Çünkü sosyal sermaye örgütte yaşanan duygular, hisler ve algıları barındırır. Böylelikle sosyal ağlar teorisi ile geri bildirim kavramı yakından ilişkilidir. Bunlara ek olarak, geri bildirim sürecini geliştirmek için yöneticilerin ve öğretmenlerin ortak beklentileri kişiliğe, mesleki yeterliliğe ve okul kültürüne yöneliktir. Çalışmanın sonuçları ağ bağlar, kültür ve takas kuramları ışığında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Geri bildirim, etkili iletişim, okul yöneticisi, okul öncesi eğitim

ABSTRACT

Investigation of Feedback Strategies of Private and Public Preschool Education Institution Administrators

GÜLBAHAR, Gediz

Baskent University Institute of Educational Sciences

Master with Thesis, Educational Administration

Thesis Advisor Assoc. Prof. Dr. Deniz ÖRÜCÜ

June 2020

People contribute to various organizations throughout their lives. One of these organizations is school settings. Two significant factors affecting the success of schools is management and communication. While individuals communicate in order to transfer information, thoughts and experiences, feedback is an indispensable element of it. In order to be effective during the communication process within preschool education settings, which is the basis of educational life, to be able to reach to the intended aims and behaviours and for the success of organizations, feedback provided by the school principals in school management processes is significant. The aim of this study is to analyze and compare the feedback strategies of the school administrators working in private and public preschool education institutions within the scope of effective communication processes. In this research, qualitative research method was used. For this purpose, 11 administrators and 11 teachers, who are working in Ankara province Çankaya, Yenimahalle and Etimesgut districts, voluntarily participated after obtaining the necessary permissions. The study relied on the multiple data sources (teachers and administrators) because of the need to know the opinions and the forms of practices of school administrators and teachers working in preschool education institutions about the concept of feedback. Data were collected through personal information forms and a semi-structured interview guide. Content analysis technique was utilized by the researcher in order to analyze the data from the interviews.

The findings showed that the opinions of the school administrators and teachers working in preschool education institutions about the principals' feedback strategies are positive, neutral and negative and their perceptions are mostly positive. Schools are constantly interacting with their internal and external environment. Training administrators convey feedback from internal stakeholders to teachers, to assistant directors and to other staff. The results demonstrated that they needed to give feedback to the teachers regarding instructional processes such as "education plans and practices, students with special needs,

regulation of the physical environment, projects, seminars, meetings, training supervision” and problems. While private school administrators give more feedback to parents among the external stakeholders, it was determined that public school principals give feedback to Provincial-District National Education Directorates. The methods used by the school administrators while giving feedback are: written-formal, verbal-informal and non-verbal. The used language and approach are positive, negative, constructive and there are alternative strategies if the problem could not be solved. It was concluded that the frequency of giving feedback varies, but they do not give feedback systematically, and they do not use a specific strategy or method. It had been also concluded that according to the administrators the feedback process was affected by personality, language of communication, school objectives, subject, personal intimacy and professional background, as for the teachers; personality and personal intimacy affect the feedback process. This situation can be explained by the Social Capital Theory. Because, social capital contains emotions, feelings and perceptions experienced in the organization. Thus, the theory of social networks and the concept of feedback are closely related to each other. In addition, the common expectations of administrators and teachers to improve the feedback process are related with the personality, professional competence and school culture. The results of the study had been discussed in the light of networking, culture and exchange theories.

Keywords: Feedback, effective communication, school administrators, preschool education

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İTHAF SAYFASI	i
TEŞEKKÜR	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv

BÖLÜM I.....

GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem.....	4
1.3. Alt Problemler.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Sayıtlar.....	6
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.7. Tanımlar.....	7

BÖLÜM II.....

LİTERATÜR TARAMASI	9
2.1. Kavramsal Çerçeve.....	9
2.1.1. İletişimin tanımı.....	9
2.1.2. İletişim süreci ve işleyişi.....	10
2.1.3. İletişim öğelerinin özellikleri ve işlevleri.....	13
2.1.3.1. Gönderici (kaynak).....	14
2.1.3.2. Mesaj (haber- ileti).....	14

2.1.3.3. Kodlama (şifreleme)/ kod açma (şifrenin çözümü).....	15
2.1.3.4. Kanal (oluk-ortam)	15
2.1.3.5. Alıcı (hedef)	16
2.1.3.6. Geri Bildirim (dönüt).....	16
2.1.4. İletişimi engelleyen faktörler.....	17
2.1.5. İletişim sınıflaması.....	18
2.1.5.1. Tek yönlü iletişim.....	18
2.1.5.2. Çift yönlü iletişim.....	19
2.1.5.3. Çok yönlü iletişim.....	19
2.1.6. İletişim modelleri.....	20
2.1.6.1. Shannon ve Weaver modeli (1949)	20
2.1.6.2. Lasswell modeli (1948)	21
2.1.6.3. Newcomb modeli (1953)	22
2.1.6.4. Maletzke modeli (1963)	23
2.1.7. Eğitimde etkili iletişim.....	23
2.2. Örgütsel Geri Bildirim.....	27
2.2.1. Eğitim yönetiminde geri bildirim	29
2.2.2. Geri bildirim şekilleri.....	31
2.2.2.1. Olumlu (pozitif) geri bildirim.....	31
2.2.2.2. Olumsuz (negatif) geri bildirim.....	32
2.2.3. Geri bildirim türleri.....	32
2.6.3.1. Doğrulayıcı geri bildirim.....	32
2.6.3.2. Düzeltici geri bildirim.....	32
2.6.3.3. Tanılayıcı geri bildirim.....	32
2.6.3.4. Açıklayıcı geri bildirim.....	33
2.6.3.5. Ayrıntılayıcı geri bildirim.....	33
2.2.3.6. Performans geri bildirimi.....	33
2.2.4. Geri bildirim zamanlaması.....	33
2.2.5. Etkili geri bildirim verme.....	34
2.3. Araştırmanın Bağlamı Olarak Okul Öncesi Eğitim.....	35
2.3.1. Okul öncesi eğitim kurumları.....	40

2.3.2. Okul öncesi eğitim kurumları okul yöneticileri.....	41
2.4. Kuramsal Çerçeve.....	43
2.4.1. Geri bildirim açısından kültür kuramı ve okul kültürü.....	36
2.4.2. Geri bildirim açısından ağ bağlar kuramı.....	46
2.4.2.1.Sosyal ağ bileşenleri.....	49
2.3.4. Geri bildirim açısından takas kuramı.....	49
2.4.3.1. Birinci halka takas kuramı.....	50
2.4.3.2. İkinci halka takas kuramı.....	51
2.5. İlgili Araştırmalar.....	51
2.5.1. Yurt dışı araştırmalar.....	51
2.5.2. Yurt içi araştırmalar.....	53

BÖLÜM III.....

YÖNTEM.....	57
3.1. Araştırmanın Modeli.....	57
3.2. Araştırmanın Deseni.....	59
3.3. Araştırmanın Katılımcıları.....	59
3.4. Verilerin Toplama Aracı.....	63
3.5. Veri Toplama Süreci.....	65
3.6. Verilerin Analizi.....	66
3.7. Araştırmada Geçerlilik ve Güvenirlik.....	67

BÖLÜM IV.....

BULGULAR.....	68
4.1. Okul Öncesi Okul Yöneticilerinin Geri Bildirim Anlayışı.....	68
4.2. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Geri Bildirim Anlayışı.....	72
4.3. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Geri Bildirimlerinin Karşılaştırılması.....	75
4.4. İç Paydaşlar ve Geri Bildirim Aldıkları Konular.....	76
4.5. Yöneticilerin Dış Paydaşlara Verdikleri Geri Bildirimler.....	81
4.6. Yöneticilerin Geri Bildirim Verme Yöntemleri.....	83

4.7. Geri Bildirim Verirken Kullanılan Dil Ve Yaklaşım.....	87
4.8. Geri Bildirim Verme Zaman Aralığı.....	91
4.9. Yöneticilere Göre Geri Bildirim Sürecini Etkileyen Etmenler.....	93
4.10. Öğretmenlere Göre Geri Bildirim Sürecini Etkileyen Etmenler.....	96
4.11. Geri Bildirim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar.....	98
4.12. Geri Bildirim Sürecini Geliştirmek İçin Öneriler.....	101
BÖLÜM V	109
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	109
5.1.Sonuç ve Tartışma.....	109
5.1.1. Okul öncesi okul yöneticilerinin geri bildirim anlayışına ait sonuçlar.....	111
5.1.2. Okul öncesi öğretmenlerinin geri bildirim anlayışına ait sonuçlar.....	112
5.1.3.Yöneticilerin ve öğretmenlerin geri bildirim anlayışlarının karşılaştırılmasına ait sonuçlar.....	113
5.1.4. İç paydaşlar ve geri bildirim aldıkları konulara ait sonuçlar.....	114
5.1.5. Yöneticilerin dış paydaşlara verdikleri geri bildirimlere ait sonuçlar.....	115
5.1.6. Yöneticilerin geri bildirim verme yöntemlerine ait sonuçlar.....	116
5.1.7. Geri bildirim verirken kullanılan dil ve yaklaşıma ait sonuçlar.....	116
5.1.8. Geri bildirim verme zaman aralığına ait sonuçlar.....	117
5.1.9.Yöneticilere göre geribildirim sürecini etkileyen etmenlere ait sonuçlar.....	118
5.1.10.Öğretmenlere göre geribildirim sürecini etkileyen etmenlere ait sonuçlar.....	119
5.1.11. Geri bildirim sürecinde karşılaşılan sorunlara ait sonuçlar.....	119
5.1.12. Geri bildirim sürecini geliştirmeye ait sonuçlar.....	120
5.1.13. Ağ bağlar, kültür ve takas kuramları çerçevesinde geri bildirim ilişkili sonuçların tartışılması.....	120
5.2.Öneriler.....	123
5.2.1. Politika yapıcılara öneriler.....	124
5.2.2. Uygulayıcılara yönelik öneriler.....	124
5.2.3. Araştırmacılara yönelik öneriler.....	125
KAYNAKLAR	126

EKLER 147

EK 1: Yönetici Gönüllü Katılım Formu

EK 2: Yönetici Görüşme Formu

EK 3: Öğretmen Gönüllü Katılım Formu

EK 4: Öğretmen Görüşme Formu

EK 5: MEB İzin Formu

EK 6: İntihal Raporu

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Etkin ve etkin olmayan geri bildirim özellikleri.....	35
Tablo 2. Sosyal sermaye ve ağ yaklaşımları.....	47
Tablo 3. Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri.....	60
Tablo 4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri.....	61
Tablo 5. Katılımcılara ait kodlamalar.....	62
Tablo 6. Okul öncesi okul yöneticilerinin geri bildirim anlayışı.....	68
Tablo 7. Okul öncesi öğretmenlerinin geri bildirim anlayışı.....	73
Tablo 8. Yöneticilerin ve öğretmenlerin geri bildirim anlayışlarının karşılaştırılması.....	75
Tablo 9. İç paydaşlar ve geri bildirim aldıkları konular.....	76
Tablo 10. Yöneticilerin dış paydaşlara verdikleri geri bildirimler.....	81
Tablo 11. Yöneticilerin geri bildirim verme yöntemleri.....	84
Tablo 12. Geri bildirim verirken kullanılan dil ve yaklaşım.....	87
Tablo 13. Geri bildirim verme zaman aralığı.....	91
Tablo 14. Yöneticilere göre geri bildirim sürecini etkileyen etmenler.....	94
Tablo 15. Öğretmenlere göre geri bildirim sürecini etkileyen etmenler.....	97
Tablo 16. Geri bildirim sürecinde karşılaşılan sorunlar.....	98
Tablo 17. Geri bildirim sürecini geliştirmek için beklentiler.....	101
Tablo 18. Özel ve resmi okul öncesi eğitim kurumları yöneticilerine göre geri bildirim.....	107
Tablo 19. Özel ve resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere göre geri bildirim.....	108

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. İletişim sürecinin işleyişi.....	11
Şekil 2. İletişim sürecinin genel bir modeli.....	11
Şekil 3. Defleur'un Shannon- Weaver'dan uyarlaması iletişim modeli.....	12
Şekil 4. İletişim süreçleriyle ilgili kavramlar.....	13
Şekil 5. Tek yönlü iletişim modeli.....	19
Şekil 6. Shannon modeli; bilgi-yayıncı-alıcı-hedef kaynağı.....	20
Şekil 7. Lasswel modeli.....	21
Şekil 8. Abx modelinin şematik gösterimi.....	22
Şekil 9. Örgütsel iletişimin yapısı.....	25
Şekil 10. Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat şeması.....	38
Şekil 11. Aile, Çalışma Ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı teşkilat şeması.....	39
Şekil 12. Okul öncesi eğitim kurumları şeması.....	42

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Ç.G.	çocuk gelişimi
Ç.G.E.	çocuk gelişimi eğitimi
R.O.M.	resmi okulu müdürü
R.O.Ö.	resmi okul öğretmeni
TDK	Türk Dil Kurumu
İ.Ö.	ingilizce öğretmenliği
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
O.Ö.Ö.	okul öncesi öğretmeni
Ö.O.M.	özel okul müdürü
Ö.O.Ö.	özel okul öğretmeni
PISA	Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı
RPD	rehberlik ve psikolojik danışmanlık
S.Ö.	sınıf öğretmeni

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümünde Okul Öncesi Eğitim Kurumu yöneticilerinin geri bildirim stratejilerinin incelenmesi konusuna ilişkin olarak; araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi ve araştırmada yer alan kavramların tanımları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

İçinde bulunduğumuz dönem, ilgi Çağı olarak nitelendirilmektedir ve her çağın olduğu gibi bu çağın da kendine özgü yaşam koşulları ve yarattığı değişimler vardır. Yaşadığımız zamanın temel dinamiği bilgi, iletişim ve teknolojidir. Doğal olarak örgütler de Bilgi Çağının getirdiği değişimleri etkisi altındadır. Bugün, 21. Yüzyılda, bir örgütün eski zamanlardaki örgütlere göre sahip olması gereken en ayırt edici özelliklerinden biri, donanımlı insan kaynağıdır. Bu nedenle örgüt teorileri ile insan kaynakları alanında en çok kullanılan kavramlardan bazıları sermaye ve öğrenen örgütlerdir. Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemelerle insan kaynağı önemini daha da artırmıştır. Örgütün varlığı ve rekabet gücü; iletişim becerisi yüksek, öğrenme kabiliyeti olan, her anlamda donanımlı insan kaynağı tarafından doğrudan etkilenmekte ve belirlenmektedir. Bir örgüt yöneticisinin, insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetebilmesi için karar verme, analiz yapabilme becerilerinin yanında iletişim becerileri de ilk sıralarda yer almaktadır (Kurt, 2015). İnsanlar hayatlarının her döneminde çevreleriyle sürekli iletişim ve etkileşim halindedir. İletişim; en az iki kişi ya da birim arasında birbiri ile mesaj alış-verişidir (Cüceloğlu, 2014). Eğitim örgütlerinin kaynağı olan insan kaynağının yönetimi, amaçlarına ulaşabilmesi için iletişim anahtar bir öneme sahiptir.

Eğitim ihtiyacının önemli bir dönemi olan; aynı zamanda eğitim sistemimizin ilk basamağını oluşturan "Okul Öncesi Eğitimi" hayati bir öneme sahiptir (MEB, 2004). Bu nedenle okul öncesi eğitim kurumlarında görevli okul yöneticileri için iletişim süreçlerini bilmek, kurumda etkili iletişimi sağlamak ve geri bildirim kavramının önemini bilmek ve geri besleme kavramına yönelik yöneticilerin ve öğretmenlerin algıları da önemli bir yere sahiptir. Yaşamın ilk yılları, 0-6 yaş döneminin, bilişsel, duygusal ve davranışsal

gelişiminde belirleyici rol oynaması, okul öncesi yöneticilerinin ve öğretmenlerin çocuklar üzerindeki etkisini ön plana çıkarmaktadır. Çünkü okul öncesi yöneticileri ve öğretmenleri çocuklar için önemli rol model olurlar. Bu nedenle okul öncesi eğitimde sahip olunan özellikler daha da önem kazanmaktadır (Zembat, 1992).

Etkili iletişim, bireyler arasında bilgi alışverişini sağlar. Aynı zamanda insanların birbirini daha iyi anlaması, iletişim stratejilerini etkili kullanmasını ve grup etkinliklerinde daha etkin bir şekilde rol almalarını da sağlar (Shahzad, Hukamdad, Ali, Qaddeer ve Khan, 2011). Toplumun en önemli kurumlarından biri olan okullarda, eğitim örgütlerinde iletişimin yeterli olması, örgütün amaçlarının doğru olarak kavranmış ve anlaşılmalı olması, örgüt çalışanlarının bu ortak amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda işbirliği içinde olmaları da sağlanmış olacaktır (Aydın, 2005).

Geri bildirim, eğitim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. İletişim sürecinin etkili olması, amaçlarına ulaşabilmesi için geri besleme kavramı önemli bir yere sahiptir. Çünkü geri bildirim iletilmek istenen mesajın iletilip, iletilmediğini ya da doğru bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını görmemizi sağlar. Bir fıkra anlatıldığında dinleyicinin gülümsemesi geri bildirimdir (Hybel ve Weaer, 2004). Geri bildirim aracılığı ile gönderici ve alıcı arasındaki tepkileri anlayabilir böylelikle gelecekteki iletişim sürecimizde değişiklikler yapılabilir (Kavak ve Vatansever, 2007).

Bu araştırmanın amacı, okul öncesi kademesinde görev yapan okul yöneticilerinin etkili iletişim süreçleri kapsamında geri bildirim stratejilerini incelemektir. Araştırmanın amacına uygun olarak araştırmada bağımsız resmi ve özel anaokullarında görevli okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin etkili iletişim sürecinde geri bildirim kavramıyla ilgili görüşlerinin nasıl olduğunun bilinmesinin önemli olduğu fark edilmiştir. Okul öncesi dönem çocuğun ailesi dışında başka bir çevreyle ilk kez tanıştığı bir alandır. Çocuğun bildiği yakın çevre dışındaki ilk sosyalleşme deneyimi, kendini ifade etmesi, yaşlılarıyla iletişim kurması gibi hususlar bakımından okul öncesi eğitimdeki yaşantılar; çocuğun kimlik ve kişilik gelişimi, özbenlik, özsaygı, özgüven gibi temel algıların biçimlenişi gibi var oluştural faktörlere etki eder ve yön verir. Bununla birlikte okul öncesi eğitim deneyimleri, devam edilecek diğer eğitim kademeleri için bir ön hazırlık, temel niteliği teşkil etme gibi nitelikler bakımından önem taşımaktadır.

Eğitim sistemi, farklı pek çok sistem ve kademeyi içinde barındıran fakat kendi başına tek bir sistemdir. Sistemin etkinliği içinse alt sistem ve kademelerin birbirleriyle etkili iletişimi şarttır. Okul öncesi eğitim kademesi ise tüm eğitim sistemi açısından daha

özel bir yere sahiptir. Çünkü yaşça daha küçük çocuklara yönelik olup kişinin ömrü boyunca tüm düşünme biçimi ve davranışlarına yön verecek olan temel özelliklere hitap eder. Okul öncesi eğitimi, bireyin ilk eğitim kademesi olarak onun olduğu kişiye ve geleceğine yön verir. Bununla birlikte eğitim yönetimi açısından ele alındığında eğitim sisteminin ilk kademesidir. Tüm bunlar bir araya geldiğinde okul öncesi eğitim yöneticilerinin sisteme geri bildirim sağlamalarının önemi ve bu geri bildirimlerin ne derece önemli bir ihtiyaç olduğu açıkça anlaşılmaktadır. Okul öncesi eğitimden sonra geriye kalan tüm eğitim aşamalarının sağlığı, niteliği, etkinliği, bireyin ihtiyacına yönelik olup olmaması gibi konularda ihtiyaç hissedilen tüm bilgi, okul öncesi yöneticilerinin geri bildiriminde yüklüdür. Bu nedenle okul öncesi yöneticilerinin geri bildirimde bulunması; bireyin iyi eğitilmesi, eğitim sisteminin geri bildirimle beslenerek etkin ve nitelikli olması ile eğitimin amacına ulaşmasına doğrudan etki eder ve okul öncesi yöneticilerinin geri bildirimini, eğitim sistemi açısından önemlidir. Tüm bu hususlar bir arada ele alındığında; geri bildirim eğitim yönetimi ve eğitim örgütlerindeki önemi ile okul öncesi düzeyinde verilecek geri bildirim kendine özgü önemi ortaya çıkmış olur.

Ayrıca yöneticilerin iç ve dış paydaşlardan kimlere hangi konularda ve nasıl geri bildirim verdiği, yöneticilerin, öğretmenlere en çok hangi konularda geri bildirim verme ihtiyacı hissettiği, geri bildirim zamanlaması, geri bildirim verirken kullanılan dil ve yaklaşım, geri bildirim verirken ve alırken okul kültürünün olası yansımaları, geri bildirim sürecini etkileyen etmenler, özel ve resmi okul öncesi eğitim kurumları okul yöneticilerinin geri bildirim sürecinde ne gibi farklılıklar olduğuna yönelik görüşleri arasında bir farklılık olup olmadığının bilinmesine de alanda yapılmış yönetici ve öğretmen boyutuyla geri bildirim çalışmasının olmaması, okul öncesinde geri bildirim kavramının yönetim boyutuyla incelenmesinin az olması sebebiyle ihtiyaç vardır. Geri bildirim etkin bir eğitim sistemine erişmede altın anahtar görevi görür ve alan yazın incelendiğinde Türk eğitim sisteminde ve eğitim yönetiminde “eğitim kademelerinde geri bildirim” yönelik araştırmanın azlığı dikkat çekicidir. Geri bildirim her sistem için hayati bir değer taşıdığı biliniyorken eğitim için tartışmasızdır. Eğitim örgütlerinde geri bildirim bu derece önemli bir yer tutuyorken yapılan az sayıda araştırmanın yeterli olmadığını da açıktır. Geri bildirim, eğitim yönetiminde her kademe ve tüm yönleriyle detaylı ele alınmalıdır. Eğitim yönetimi alanındaki geri bildirim yönelik araştırmalar ancak her yönüyle tüm eğitim kademelerinde ele alındığında yeterli bir nitelik kazancaktır. Bu bilgilere ek olarak

araştırmada elde edilen bulgulara yönelik eğitim yöneticileri, öğretmenler ve araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

1.2. Problem

Bu araştırmanın temel problemini; “zel ve resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görevli okul yöneticilerinin geri bildirim stratejileri nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır. Bu sorunun yanıtını daha derinlemesine araştırmak amacıyla ilgili literatür taramasının sonucunda şu alt sorular ortaya çıkmıştır.

1.3. Alt Problemler

Çalışmanın amacına uygun olarak araştırma aşağıdaki soruları ele almayı amaçlamıştır:

1. Özel ve resmi okullarında görevli okul öncesi yöneticileri etkili iletişim kapsamında geribildirim süreçlerini nasıl gerçekleştirmektedir?
2. Özel ve resmi okullarında görevli okul öncesi yöneticileri etkili iletişim ve geri bildirim açısından kendilerini nasıl değerlendirmektedir?
3. Öğretmenler yöneticilerin iletişim ve geri bildirim verme sürecini nasıl değerlendirmektedir?
4. Öğretmenlerin yöneticilerden geri bildirim konusunda beklentileri nelerdir? Neden?
5. Özel ve resmi okul yöneticilerin geri bildirim stratejilerinde benzerlik ve farklılık var mıdır?

1.4. Araştırmanın nemi

Kişinin hayatındaki mutluluğunun temeli, iletişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi ile yakından ilişkilidir. İletişim her alanda olduğu gibi geri bildirim için de vazgeçilmezdir. Eğitim bir iletişim sürecidir, dolayısıyla iletişimde bulunmadan eğitim yapmak imknsızdır (Küçükahmet ve diğ., 2000). Başarılı bir iletişimin temel unsurlarından biri ise geri bildirimdir. Geri bildirim sayesinde iletişimi kuvvetlendirmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, okul öncesi kurumlarında okul yöneticisi kadrosunda görev alan yöneticilerin geri bildirim stratejilerini incelemek ve karşılaştırmaktır. Elde edilecek sonuçlardan hareketle ağ bağlar kuramı, kültür kuramı,

takas kuramı ve etkili iletişim süreçleri kapsamında geri bildirim stratejileri ile ilgili öneriler geliştirilebilecektir.

Geri bildirim nerede olduğunuzu, nereye gittiğinizi, nereye gitmek istediğimizi, nasıl gitmemiz gerektiğini ve gittiğimiz yerin sonunda odaklanmamız gereken temel noktaları gösterir. Etkili iletişim süreçleri kapsamında geri bildirim sürecinin önemi üzerinde dururken geri bildirim eğitim örgütleri açısından da incelemek gerekir. Çünkü eğitim örgütleri iletişim gibi, insanlar için önemli bir gereksinimdir. İnsan toplumsal olduğu kadar, örgütsel bir varlıktır. Tüm bireyler doğumdan ölüme kadar birçok örgütte yer alırlar. Yer aldıkları bu örgütlerde insanlar dil aracılığı ile birbirlerine bilgi akışı sağlar ve böylece örgüt kültürlerinin oluşmasında dil etkili bir unsur olur. Bu süreçlerin gerçekleşebilmesi için ise iletişimin şartlarından biri olan sosyal ağların oluşması gerekir (Miles, 2012).

Bu bilgilerden hareketle eğitim örgütlerinde iletişimin önemli bir yeri vardır. Geri bildirim pek çok yararı vardır. İletişim sürecinin etkililiğini ve motivasyonun artırılmasını sağlar (Koçel, 1999). Araştırmacının çalışmaya başlamasına Berberoğlu, Çalışkan, Karslı (2019) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda; geri bildirim alan öğrencilerin almayanlara göre daha başarısız olduğu bulunmuştur. Buradan hareketle; geri bildirim sürecinin neye odaklanması gerektiği ve içeriği sonuçları etkilediği görülmektedir. Yapılan bir başka çalışmada Türk öğrencilerinin düşünme süreçlerine odaklı geri bildirim aldıklarında başarı düzeylerinin arttığı gözlenmiştir.

Eğitim bilimlerinde yönetici ve öğretmeni boyutuyla geri bildirim konusunun çalışılmamış olması araştırmanın önemini göstermektedir. Araştırmanın diğer bir önemi ise öncelikli olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin iletişim ve geri bildirim konusunda bakış açılarının ve uygulamalarının incelenmesidir. Diğer bir nokta ise yönetici ve öğretmenler açısından geri bildirim önemi ile ilgili farkındalık kazanmaları ve iletişim süreçlerinin iyileştirilmesi, doğru ve etkili geri bildirim verme becerisini geliştirmesi açısından araştırma önemlidir.

Araştırmanın bir diğer önemi ise, alan yazında bu konuda yapılan çalışmaların sınırlı olması nedeniyle ilerideki araştırmalara kaynak teşkil etmek ve okul öncesi yönetici ve öğretmenlerinin uygulamış olduğu geri bildirimler konusunda kavramsal bir çerçeveyi nitel araştırma kapsamında ortaya koyma açısından önemlidir. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulardan özellikle; okul öncesi kurumlarında iletişim ve geri bildirim ile ilgili

anlayışın güncelleştirilmesi böylece okul öncesi yöneticileri ve öğretmenleri arasında düşünme ve tartışma ortamı oluşturması, üniversitelerde okul öncesi eğitim kurumlarında çalışmak üzere öğretmen yetiştiren bölümlerin iletişimle ilgili derslerde eğitimde geri bildirim kavramının yeterince yer verilmesinde etkili olacağı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul öncesi eğitim kurumu yöneticileri ve öğretmenleri için yapılan hizmet içi eğitim seminerlerinde etkili iletişimde geri bildirim konusunda daha fazla yer verilmesinde farkındalık oluşturacağı ve araştırmanın sonuçlarından geliştirilen önerilerle yeni araştırmalar yapılmasına ışık tutacağı düşünülmektedir.

1.5.Sayıtlar

Araştırmada; özel ve resmi okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin görüşme formunda yer alan sorulara içtenlikle cevap verdiği varsayımına dayanmaktadır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

İlk olarak, çalışma için veriler, katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşmeler olan tek bir araç kullanılarak toplanmıştır. Ancak, nitel araştırmanın doğası gereği araştırmacının okullarda görüşmeler sırasında gözlemleri sonucu bir öznel görüşe sahip olabilirliği olasıdır. Bu durumun sebebi; çalışmanın tek bir araştırmacı tarafından yapılmış olmasıdır.

İkinci olarak, analiz aşaması sona erdikten sonra katılımcıların kontrol prosedürlerini başlatmak için araştırmacı görüşmelerdeki transkriptleri, son onaylarını almak için görüşme yapan katılımcılara gösterildi. Görüşmeler dijital olarak kaydedildi. Son olarak, bir diğer sınırlayabildiği düşünülen durum ise görüşme yapmayı kabul eden okullarda araştırmacının öncelikli olarak yöneticiyle görüşmek durumunda kalması ve sonra yöneticinin uygun gördüğü öğretmenlerle görüşebiliyor olmasıdır. Bu durum acaba yöneticiler duymak istediği bilgileri veren öğretmenlerle mi araştırmacıyı görüştürüyor? Sorusunu ve sorununu oluşturmaktadır. Araştırmacı bu durumu önleme amaçlı tek sınıflı anaokullarıyla ya da zümre başkanlarıyla görüşmek istediğini ifade etmiştir.

1.7.Tanımlar

Etkili İletişim: Etkili iletişim, bütün bir hayatı kapsadığı gibi öğrenim sürecinde ve meslek hayatında da kendini ifade edebilmek, anlatabilmek, karşısındakini anlayabilmek, çatışmaları önleyebilmek ya da yönetebilmek, çıkan problemleri çözebilmek için ihtiyaç duyduğumuz temel becerilerdir (Lahninger, 1999).

Geri Bildirim: Geri bildirim, başkaları tarafından nasıl gördüğümüzü öğrenme fırsatını sağlar (Voss, 2002). Geribildirim, alıcı ve gönderici arasındaki geriye doğru bilgi akışıdır.

Okul Öncesi Eğitim: Çocukların fiziksel, bilişsel, sosyal- duygusal, dil ve psikomotor ve öz bakım becerilerinin gelişimlerini bireysel farklılıklarına uygun olarak destekleyen, onlara zengin uyarıcı çevre imkânı sağlayan ve sonraki adımlar için temel oluşturan bir eğitim süreci olarak tanımlanabilir (Katrancı, 2014).

Okul Öncesi Eğitim Kurumu: “Okul öncesi eğitim dönemi çocuklarına gerekli eğitimi veren anaokulu, ana sınıfı ve uygulama sınıfını” ifade eder (MEB, 2014).

Yönetici (Müdür): Ortak amaçları gerçekleştirebilmek için işlerin, çalışanlar tarafından etkin biçimde yapılmasını sağlayan, takip eden ve kontrol eden kişidir. Okul öncesi kurumlarının yönetim sorumluluğunu taşıyan ve başında olduğu kurumu amaçları doğrultusunda sevk ve idare eden kimsedir.

Öğretmen: Resmî eğitim, öğretim ve ilgili yönetim görevlerini üzerine özel bir ihtisas alan ve mesleğini icra eden kişilerdir (MEB, 2014).

Kültür: Kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, toplumsal ilişkileri ve üretim biçimleri bağlıdır (Berberoğlu, 1990). Kültür, bir toplumun yaşama biçimi olarak tanımlanabilir. Toplumların yaşam şekillerinin farklı olması kültürleri de çeşitlendirmektedir. Tüm bu farklılığın nedeni kültür unsurlarının benzer olmamasından kaynaklanmaktadır (Kırel, 1989).

Sosyal Sermaye: Örgütün günlük yaşamının içinde; örgütün insanda canlandığı duygular olarak tanımlanabilir. Birbiriyle karşılaşan insanların birbirlerini nasıl selamladıkları (ya da görmezden geldikleri, duygusal atmosfer, insanların birbirlerine sordukları sorulara yaklaşımları örgütlerin sosyal sermayeleridir (Cohen ve Prusak, 2001).

Ağ Bağlar: Ağ bağlar kavramı, iyi tanımlanmış gruplardaki aktörler ve bağlantılardan oluşan ilişki örüntüleridir (Degenne ve Forse, 1999).

Takas Kuramı: Takas, kısaca “bir kişisel etkileşimden en karmaşık sosyal yapıların oluşabileceğini savunur (Bursalıoğlu, 1991).

BÖLÜM II

LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sorusuna yönelik olarak (okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin geri bildirim stratejilerinin incelenmesi) çalışmaya kavramsal ve teorik bir çerçeve oluşturmak üzere konuyla ilgili mevcut literatür ile Türkiye'de ve dünyada bu konuda yapılmış çalışmalar gözden geçirilmiştir. Bu bölümün ilk kısmında geri bildirim iletişimin önemli halkası olmasından dolayı öncelikle örgütsel iletişime ilişkin temel kavramlara değinilecektir. İletişim kavramının tanımı, iletişim sürecinin işleyişi, iletişim öğelerinin özellikleri ve işlevleri, iletişimi engelleyen faktörler, iletişim sınıflaması, iletişim modelleri, eğitimde etkili iletişim kavramları açıklanacaktır. İkinci kısımda ise; örgütsel geri bildirim, eğitim yönetiminde geri bildirim, geri bildirim şekilleri, geri bildirim türleri, geri bildirim zamanlaması, etkili geri bildirim verme açıklanırken; üçüncü bölümde ise çalışmanın bağlamı açısından okul öncesi eğitim, okul öncesi eğitim kurumları ve okul yöneticileri yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise, araştırmanın kuramsallar temellerinden biri olan geri bildirim açısından kültür kuramı ve okul kültürü bir kuramsal temeli olan geri bildirim açısından ağ bağlar kuramı ve geri bildirim açısından takas kuramı incelenecektir. Beşinci bölümde ise ilgili araştırmalar incelenmiştir.

2.1.1. İletişimin tanımı

Literatürde iletişim kavramının farklı tanımları bulunmaktadır. “Duygu, haberleşme, iletişim, komünikasyon.” (TDK) Fransızcadan gelen “communication” kelimesi ve Latince ’deki “communicatio” kelimesinin karşılığı, “communis” kökenlidir (Zıllıoğlu, 1992). Cüceloğlu (2005); İletişimi, iki kişi arasında mesaj ve bilgi alışverişi olarak tanımlamıştır. İletişim, insanları birbirine yakınlaştıran ve onların sosyal gruplar halinde uyumlu yaşamalarını sağlayan bir etkileşimdir (Eroğlu, 2000). İletişim başka bir deyişle ortak bir anlayış oluşturacak şekilde fikirlerin paylaşılmasıdır (Lewis, 1975). İletişim bilimi olarak adlandırılan 20. yüzyıl deneysel sosyal psikoloji geleneği (Berger ve Chaffee, 1987)

iletişimi; bir ifade, etkileşim ve etki süreci olarak ifade etmiş ve insanların ya da diğer karmaşık organizmaların davranışları psikolojik mekanizmaları ifade eder ve diğer bireylerin benzer ifadeleriyle etkileşim yoluyla bir dizi bilişsel, duygusal ve davranışsal etki üretir (Craig, 1999). İletişimin başlıca amacı; bilgi alışverişi yapmaktır.

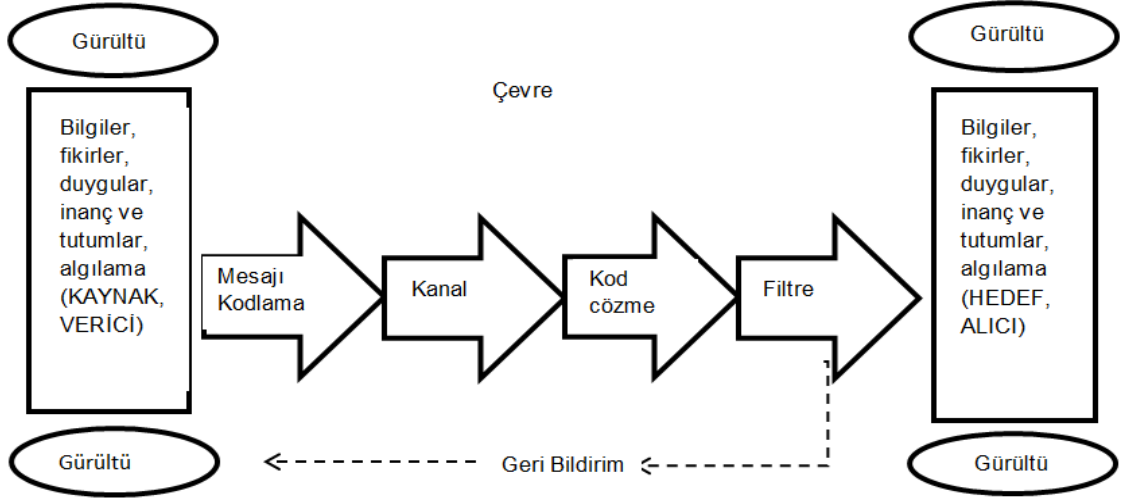
Özen (2001) iletişimi, anlamları kişiler arasında ortak kılma şeklinde ele almış aynı zamanda iletişimi, bir kaynağın bir mesajı, bir kanal aracılığı ile bir alıcıya iletmesi süreci, olduğunu ifade etmiştir. Tutar (2003) iletişimi; bilginin, becerilerin, fikirlerin ve duyguların simgeler aracılığı ile iletilmesidir şeklinde tanımlamıştır. İletişim, bilginin, semboller, işaretler, davranışlar, mimikler vb. şeklinde bir yerden bir başka yere aktarılmasıdır (Budak, 2005). Dökmen (2012) iletişimi; bilgi üretme, bilgiyi aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlamıştır. İletişim tanımlarını incelediğimizde fikirler, düşünceler duygular ve görüşlerin kısacası mesajın ortak bir anlayış yaratmak amacıyla iki veya daha fazla kişi arasında çeşitli yöntemlerle iletildiği bir süreçtir.

2.1.2. İletişim süreci ve işleyişi

Günlük kullanımda iletişim süreci en az iki kişinin birbirlerine mesaj alıp verdikleri, birbiri ile bilgi, duygu, düşünce ve tecrübelerini paylaştıkları bir süreç olarak tanımlanabilir (Porter ve Roberts, 1976). Ancak Berlo (1960), iletişimin gerçekleşmesi için şu unsurları tanımlamıştır: kaynak, kodlayıcı, mesaj, kanal, kod çözücü ve alıcı. Bireyler yüz yüze veya teknolojiyi kullanarak birbirleriyle sürekli etkileşim halindedir (Craig, 1999). İletişimin, kaynak hedef, mesaj-ileti ve kanal olmak üzere dört temel ögesi vardır. Bu öğeler arasındaki ilişkiyi sağlayan dört tane temel süreci vardır. Bunlar ise kodlama, kod açma ve yorumlama, geri bildirim ve gürültüdür (Tutar, 2009).

İletişim süreci örgütteki güç ve politikadan etkilenecek örgütün bütün karmaşıklığının anlamlı olmasını sağlar (Mumby, 1988). İletişim, insanları birbirlerine bağlayan, onların sosyal gruplar halinde ahenk içerisinde yaşamalarını sağlayan bir etkileşimdir (Eroğlu, 2000). İletişim, insanın kültürel çevresi ve ilişkilerine göre değişip gelişen ve insanı da değiştiren bir süreçtir (Zıllıoğlu, 1992).

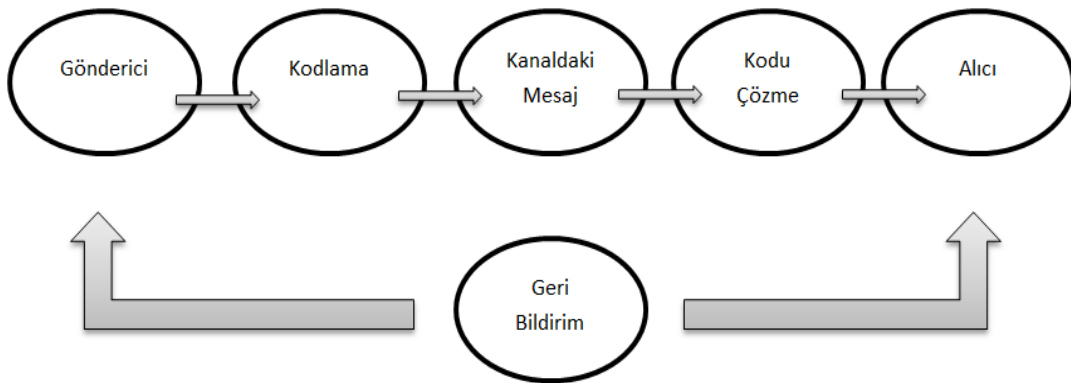
Şekil 1. İletişim Sürecinin İşleyişi



Kaynak: Tutar, H., (2003). Örgütsel İletişim, Seçkin, Ankara.

Şekil 1’de açıklandığı gibi kaynak, gönderici tarafından bilgiler, fikirler, duygular, inanç ve tutumlar algılanır. Göndermek istediğimiz mesajımız kodlanır ve kodlanan bu mesajımız kanal aracılığıyla iletilir. Kodlar çözüldükten sonra, filtrelerden geçer ve mesajımızı iletmek istediğimiz hedef alıcı bu bilgileri, fikirleri, duyguları, inanç ve tutumları alır. Gönderici ve alıcı arasındaki bu iletişim sürecinin doğru işleyip işlemediğini ise geri bildirim yoluyla anlayabiliriz (Tutar, 2003). İletişim sürecinin nasıl işlediği konusunda değişik modeller vardır. Bu modellerden en genel olanı aşağıdaki şekildir.

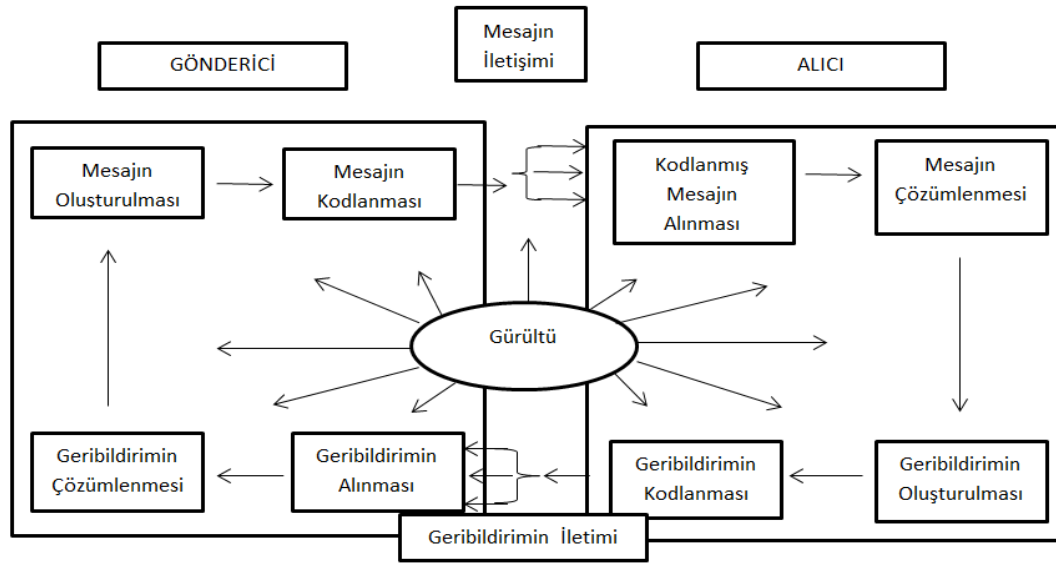
Şekil 2. İletişim Sürecinin Genel Bir Modeli



Kaynak: DeFleur, M. L., Kearney, P., & Plax, T. G. (1992). Fundamentals of human communication. Mayfield Publishing Company.

Şekil 2’de göndericiden alıcıya kadar olan sürede mesajın kodlandığını ve bu mesajın belirli bir kanal aracılığı ile gönderildiğini, gönderilmiş olan bu mesajın kodları çözerek anlaşıldığını ve alıcıya ulaşan mesajın geri bildirim vererek süreci yeniden başlattığını söyleyebiliriz. İletişim modellerinden bir diğeri, en iyi bilinen modellerden biri ve süreci açıklamada en çok kullanılanı ise Shannon ve Weaver’in modelidir (1949).

Şekil 3. DeFleur’un Shannon- Weaver’dan Uyarlaması İletişim Modeli



Kaynak: Shannon, C. E. (1949). The Mathematical Theory of Communication, by CE Shannon (and Recent Contributions to the Mathematical Theory of Communication), W. Weaver. University of illinois Press.

Modele göre iki temel iletişim birimi gönderici ve alıcıdır. İletişim, gönderici ve alıcı arasındaki kanallar ile gerçekleşmektedir. İlk olarak gönderici göndermek istediği mesajı oluşturur, sonra bu mesajı belirli kurallara göre düzenler ve bir ileti haline getirir. Bu işleme kodlama denir. Mesaj, kelimelerle, jest ve mimiklerle, ses tonlamalarıyla ya da diğer sembol ya da işaretlerle kodlanabilir. Kodlanan bu mesaj, bir ya da birden fazla kanaldan alıcıya iletilir. Kanallar görsel, işitsel, dokunsal vb. kanallar olabilir. Alıcı ise mesajın farkına varır ve kodu çözer. Alıcı düğüm çözerek ya da kodları çözerek mesajı anlamlandırır. (McShane ve Glinow, 2000). İçinde bulunan ortam iletişimi etkilemektedir. Göndericiden çıkan mesaj ile alıcının anlamlandığı mesaj arasında fark

varsa, modelde farkı yaratan faktör “gürültü” ya da “iletişim engelleri” (noise, communication barriers) olarak adlandırılmaktadır. Gürültü, psikolojik, sosyal ya da yapısal engeller olabilir. Ortamdaki fiziksel gürültü, gönderici ya da alıcıda bulunabilecek nöro-fizyolojik bozukluklar ya da mesajın doğru iletilmesi ya da anlamlandırılmasını etkileyecek psikolojik engeller gürültü kaynakları olabilmektedir (Toy, 2007).

2.1.3. İletişim öğelerinin özellikleri ve işlevleri

İletişim genel tanımıyla insanların birbirleriyle fikir, bilgi ve duygularını paylaştıkları birbirlerine çeşitli mesajlar gönderdikleri bir süreçtir (Porter ve Roberts, 197; Maning,1992). Krone, Fredric ve Putman (1987) iletişim süreçleri ile ilgili bütün bakış açılarını karşılaştırmış ve aynı kavramları tanıdıklarını ifade etmişlerdir. Krone ve arkadaşlarının özetledikleri tanımlar aşağıda verilmiştir. İletişim süreçleriyle ilgili her kavramlar farklılık gösterse de Allaire ve arkadaşlarının (1984) özetledikleri ortak tanımlar vardır.

Şekil 4. İletişim Süreçleriyle ilgili Kavramlar

Gönderici <ul style="list-style-type: none">• Mesajı gönderen kişi veya mesajın geldiği kaynaktır.	Mesaj <ul style="list-style-type: none">• Sözlü ve sözlü olmayan işaret ve sembollerdir. Mesaj kişilerin birbirlerine iletmek istedikleri bilgi ve düşüncelerdir.	Kodlamak ve Kodları Çözmek <ul style="list-style-type: none">• Mesajları iletmek ve çözmek için bilişsel yapıları ve süreçleri içerir.
İletim <ul style="list-style-type: none">• Mesajların belirlenmiş kanallar veya ortamlar aracılığıyla gönderilip alınmasıdır.	Kanal <ul style="list-style-type: none">• Mesajın gönderildiği ortam, mesajın gönderiliş biçimidir.• Sözlü olmayan işaretler, yüz yüze konuşmadaki ses dalgaları, elektronik sinyaller gibi...	Alıcı <ul style="list-style-type: none">• Mesajı alan ve çözen kişidir.
Geri bildirim <ul style="list-style-type: none">• Geri bildirim düzeltmelerin yapılmasına olanak sağlar.• Geri bildirim mesajların yorumlanmasını kolaylaştırır.	İletişim Etkileri <ul style="list-style-type: none">• Mesaj alışveriş sürecinin bir sonucudur. Örneğin; yeni bilgiler, farklı tutumlar, kültürler.	

Kaynak: Allaire, Y. ve Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. Organization Studies, 5, 193-226.

İletişim süreçleri ile ilgili ortak kavramlar incelendiğinde temel olarak gönderici tarafından belirli bir kanal aracılığı ile kodlanan mesajın iletilmesi, kodların alıcı tarafından çözümlenmesi, iletişimin etkileri ve geri bildirimdir (Krone, Jablin ve Putman 1987). İletişim süreçleriyle ilgili ortak kavramlardan yola çıkarak “İletişim Sürecinin Genel Bir Modeli” oluşmuştur (DeFluer, Kearney ve Plax, 1992).

2.1.3.1.Gönderici (Kaynak):

İletişim sürecinin gerçekleşebilmesi için gerekli iki kişiden birisi göndericidir. Mesajı ileten insan ya da insan grubu olarak tanımlayabiliriz. İletişim süreci göndericinin zihninde düşündükleri ile başlamış olur (Johnson ve Stinson, 1978). Göndericiler genellikle konuların alan uzmanlarıdır. Öğretmen, yönetici, anne, baba gönderici örnekleri olarak gösterilebilir (Kayapınar, 2017). Kaynak, ilettiği mesajın önemine inanmalı ve bunu belirli bir amaç için yaptığının bilincinde olarak yapmalıdır (Erdoğan, 2008). Göndericinin gönderici karşısındaki alıcının anlayabileceği şekilde mesaj göndermeli ve bu mesajı kodlarken veya formüle ederken kullanacağı kelimeleri, rakamları ve işaretleri alıcının kolayca anlayabileceği ve çözebileceği şekilde seçmelidir (Eroğlu, 2000).

2.1.3.2. Mesaj (Haber- İleti):

Mesaj ya da haber göndericiden alıcıya giden bilgiler, düşünceler, fikirler bütünüdür. Koçel (1999) mesajı; göndericinin fikirleri, düşünceleri, arzuları, ve isteklerini belirten sembollerdir şeklinde tanımlamıştır. Mesaj eksik olmamalı, alıcının özelliklerine uygun olmalı, aranan bilgileri içermeli ve anlaşılabilir olmalı, gerekirse tekrarlanmalı, hızlı ve kapsamlı olmalıdır (Erdoğan, 2008, s.80, 81). Tutar (2003) mesajın etkili olabilmesi için taşınması gereken bazı özelliklerden bahsetmektedir. Burada iki nokta önemlidir; mesajın dili ve mesajın içeriği. Mesajın dili anlaşılabilir, açık, net ve kesin olmalıdır. Mesajın içeriği, yani iletilmek istenen bilgi ve düşünceler hiçbir yanlış yoruma yol açmayacak şekilde aktarılmalıdır.

2.1.3.3. Kodlama (Şifreleme) /Kod Açma (Şifrenin çözümü)

En önemli kod dil'dir. Formüle etme, sembolleştirme farklı şekillerde olabilir. Beden dili, kelimeler, yüz iadesi, mimikler, giyim tarzları gibi iletişim sürecinde her şey anlamlı olabilir (Hartley, 2001). Kodlama ya da şifreleme göndericinin yaptığı bir işlemdir. Alıcı ise kod çözümünü gerçekleştirir. Kodlana başka bir ifadeyle iletilmek istenen mesajın hazır hale getirilmesidir (Küçükaslan, 2014). Kod açma ise gönderilen mesajın algılanması, yorumlanması olarak tanımlanabilir. Kodlamada semboller önemli bir yere sahiptir.

2.1.3.4. Kanal (Oluk-Ortam):

Kanal gönderici ve alıcı arasındaki bağıdır. Oluşturulan mesajın alıcıya iletilmesini sağlayan ortam (araç-gereç), yöntem ve tekniklerdir. Kanal, mesajın alıcıya iletiildiği yoldur. Yüz yüze iletişimde kanal görüntü ve sestir (Berger ve Iyengar, 2013). Bu kanalları sunumsal, temsili ve mekanik araçlar olarak üç gruba ayırmak mümkündür. Sunumsal olarak; ses ve yüz, temsili olarak; kitaplar, resimler, yazılar, temsili; mekanik araçlar ise telefon gibidir (Yaşar, 2013). İnsanlar iletişim kurarken iki temel sembol sistemi kullanırlar. Bunlar; sözlü (insanların birbirleriyle konuşması ve yazılı medya) kanallar ve sözlü olmayan (vücut dili ve ifadeleri, mekân, dokunma, fiziksel araçlar veya sembolik değeri olan eşyalar, sarılma, tonlama) kanallardır (Dahnke ve Chatterbuck, 1990).

Daft ve Lengel (1984) iletişim araçları ve zenginliği kuramına göre; iletişim araçları, iletişim zenginliğini etkilemektedir. En yüksek etki yüz yüze iletişimde olurken, telefonda yüksek, elektronik posta ve yazılı-kişisel araçlarda ortalama, yazılı- remi araçlarda düşük ve sayısal-resmi araçlarda en düşük iletişim performansı olduğu test edilmiştir. En doğru iletişim yazılı ve sözlü kanalları birlikte kullanmaktır. Sözlü kanal tek başına anında geri bildirim verilmesi gereken durumlarda etkilidir. Bu durumlar ise; yönetsel eleştiriler ve anlaşmazlıkları çözüme kavuşturmadır (Level, 1972).

Kanallar aynı zamanda dikey ve yatay kanallar olmak üzere iki gruba ayrılır. Dikey kanallar mesajın doğrudan yukarıdan aşağı veya aşağıdan yukarı iletilmesini sağlayan kanallardır. Yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı iletişim, dikey kanallar yoluyla gerçekleşir (Erdoğan, 2008). Yatay kanallar ise aynı kademedeki bireylerin bağlı oldukları üst

kademeye başvurmadan, karşılıklı olarak işbirliği yapmalarını sağlar. Yatay kanallar, örgüt üyeleri arasında bütünlüğün oluşmasına katkı sağlar (Aydın, 1993).

2.1.3.5. Alıcı (Hedef) :

Alıcı, mesajın gönderildiği kişi ya da kişilerdir. Kaynak tarafından gönderilen iletiyi alan kişidir. İletişim sürecinde, göndericinin ya da kaynağın gönderdiği mesajın iletilmek istendiği kişi, grup veya kitleye iletişim sürecinde alıcı denir (Tutar, 2003). Alıcı, mesajı kendi içinde değerlendirir ve bu değerlendirme sonucunda kabul eder veya etmez (Terzi, 2004). Alıcının taşıması gereken özellikleri Erdoğan (1991) şu şekilde ifade etmiştir. Alıcı mesajı almalı ve almaya istekli olmalıdır. Alıcı bilgili ve geri besleme sistemine sahip olmalıdır. Alıcı mesajı alma konusunda seçici olmalıdır. İletişim sürecinde bulunduğu düzlemi ayırabilmelidir. Alıcı aynı zamanda iletişim sürecinin devamı için kaynak olma özelliğine de sahip olmalıdır.

2.1.3.6. Geri Bildirim (Dönüt):

"Geri bildirim" teriminin anlamını inceleyerek başlamak faydalıdır. "Feedback" kavramı sistem analizcileri tarafından mühendislikten gelmektedir (Feyereisen, Fiorino, Nowak, 1970). Dersi dinleyenlerin soruları, bir kitaba yapılan eleştiriler, dinleyicilerin konuşmaları alkışlamaları geri iletimdir (Schramm, 1973). Geri bildirim kaynağın alıcıdan aldığı tepkilerdir (Smythe, 1979). Geri bildirim, önceden belirlenen standartlara ne ölçüde yaklaşıldığı, olumlu davranışların artırılmasını ve diğerlerinin ise düzeltilmesi, geliştirilmesi konusunda bireylere bilgiler vermektir (Maitland, 1998). İletişim sürecinin son ve en önemli aşaması ise geri bildirimdir. Geri bildirim, sözlük anlamıyla, gönderilen bilgi veya talimatın alıcıda yaptığı etkiye ilişkin edinilen bilgi, dönüt ya da yapılan bir davranışın veya düzenlemenin sonucu hakkında insanın çevresinden edindiği bilgi anlamına gelmektedir (TDK, 2020). Ertürk (2003) geri bildirimini, kişilerin kendilerini daha iyi anlamalarına, geliştirmelerine ve kendileri için daha iyi bir performans hedefleri koymalarına imkân sağlayacaktır. Geri bildirim faaliyetleri yöneticiler aracılığıyla olumlu bir anlatımla iletilirse yapıcı, özgüven ve motivasyon artırıcı olabilmektedir (Kocabay, 2010).

İletişimde geri bildirim birçok yararı vardır. Geri bildirim yararlarını Başaran (1992) şu şekilde açıklamıştır. Kaynağın yapılmasını istediği faaliyetler ve alıcı tarafından yapılaş düzeylerini belirlemek, yapılan faaliyetlerin kurumsal ve grupsal açıdan amaçları gerçekleştirilmede rolünü görmek ve değerlendirmek, alıcının istenilen faaliyetleri yaparken eksik davrandığı yönlerini bilmek ve gerekli tedbirleri almak, istenilen faaliyetlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda sapmalarını önlemeye çalışmak, yapılan faaliyetlere bakılarak yapılması gereken eylemleri kararlaştırmak için bilgi toplamaktır.

2.1.4. İletişimi engelleyen faktörler

İletişim sürecini engelleyen pek çok faktör vardır. Bu faktörler sürecin tam olarak, doğru bir şekilde gerçekleşmesini engeller. Etkili iletişimi engelleyen başlıca faktörler kişisel faktörler, fiziksel faktörler, teknik (zamanlama, aşırı bilgi yükleme, kültürel farklılıklar) faktörler, psikolojik (süzgeçleme, güven ve açıklık, kıskançlık, duymak istediklerimizi duyma) faktörler ve dil güçlükleri faktörleri olarak beş kategoride toplanmaktadır (Şimşek ve diğ., 2001). İletişimde yapılan hatalar ise emir vermek, tehdit etmek, uyarmak, konuyu saptırmak, isim takmak, sınamak, öğüt vermek, eleştirmek, yargılamak, nutuk çekmek, suçlamak, sen dili yerine ben dili kullanmak, alaycı bir tavırla konuşmak iletişim sürecinin doğru bir şekilde işleyişini engelleyen unsurlardır (Küçükaslan, 2014). İletişim engellerinden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz. Algılama farklılıkları, dildeki farklılıklar, gürültü engeli, duygusal faktörler, sözlerle mimikler arası uyumsuzluk, güvensizlik, alıcının duygu dünyasını anlayamamak, yetersiz bilgi ile mesajı iletmek, eksik pekiştirme, karmaşık bir dil kullanmak, yüz yüze iletişime geçememek, iletişimde yetersiz kanal kullanmaktır. Bu engellerin ortadan kaldırılması etkili iletişim kurulmasını sağlar. İletişim süreçlerini, modellerini ve engellerini inceledikten sonra geri bildirim yerini ve önemini anlamak amacıyla iletişim sınıflamalarını incelemekte fayda olacaktır (MEGEP, 2019).

2.1.5. İletişim sınıflaması

Literatürde iletişimin pek çok sınıflaması bulunmaktadır. Yaygın olarak kabul edilen iletişim sınıflamalarından Gökdağ (2002) ilişkiler bütünlüğüne göre, ilişkilerin yapısına göre, kullanılan araçlara göre, kullanılan sembollere göre, zaman ve yer özelliklerine göre, iletişimin yönüne göre olmak üzere altı başlık altında incelenmektedir.

- İlişkiler bütünlüğüne göre (kişiler arası iletişim, grup iletişimi, örgüt iletişimi, kitle iletişimi, kitleler arası iletişim)
- İlişkilerin yapısına göre (resmi- formal iletişim, resmi olmayan-informal iletişim),
- Kullanılan araçlara göre (görsel iletişim, işitsel iletişim, görsel-işitsel iletişim, dokunma ile iletişim)
- Kullanılan sembollere göre iletişim (yazılı iletişim, sözlü iletişim, sözsüz iletişim)
- Zaman ve yer özelliklerine göre (yüz yüze iletişim, uzaktan iletişim- kitle iletişimi)
- İletişimin yönüne göre (tek yönlü iletişim, çift yönlü iletişim)

İletişiminin yönü eğitim yönetiminde geri bildirim açısından önem taşımaktadır. Çünkü geri bildirim kavramı iletişimi çift yönlü hale getirir (Daft, 1994). Bu yüzden iletişimin yönünü detaylı bir şekilde incelemekte fayda vardır.

2.1.5.1. Tek yönlü iletişim

Bu iletişim modeli tek taraflıdır. Konuşmacı tarafından başlatılır ve dinleyicide biter. (Schmuck ve Runkel, 1985). Yöneticinin uygun davranışlar konusunda odasında öğüt vermesi, öğretmenin ders anlatması anonslarla duyuru yapmak örnek olarak verilebilir. Tek yönlü iletişim için kullanılan benzetme bilgiyi kişiye enjekte eden şırınga yaklaşımıdır (Broms ve Gahmberg, 1983.)

Tek yönlü iletişimin bazı avantajları da bulunmaktadır. Mesajı gönderen kişinin becerilerini vurgular ve kendine özgünlük geliştirmeye teşvik eder. Diğer bir avantajı ise gereksiz konuşmaları engeller. Hedefe ulaşma konusunda tek yönlü iletişim önemlidir. Fakat çoğu zaman yeterli değildir. Tek yönlü iletişimde alıcının pasif olması ve mesajın anlaşılıp anlaşılmadığının net olmaması, ortak bir anlayış oluşturamama, sosyal amaçlara ulaşamama gibi sebeplerden farklı iletişim biçimleri tercih edilmelidir.

Şekil 5. Tek Yönlü İletişim Modeli



Kaynak: Schmuck, R. A., & Runkel, P. J. (1985). Organization development in schools. *Consultation: An International Journal*.

2.1.5.2. Çift yönlü iletişim

Çift yönlü iletişim karşılıklı etkileşimdir. İletişim sürecinde bütün katılımcıların aktif olduğu bir iletişim modelidir. Çift yönlü iletişim sürecinde mesajı iletenin mesajına geri bildirim aldığı ifade eder. Çift yönlü iletişimin şartı geri bildirim ise bireyleri motive eder. Onlara önerilerde bulunarak geliştirmeyi, duygu ve düşüncelerini almayı sağlar (Geçimli, 2007). Çift yönlü iletişim yazılı ve sözlü iletişim olarak iki kişi arasında gerçekleşir. İki yönlü iletişimde gönderici ile alıcı arasında mesajın geri bildiriminin olmaması iletişimin tek yönlü bir akış olarak kalmasına sebep olur (MEGEP, 2007). Çift yönlü iletişimin avantajı ise daha sağlıklı ve daha demokratik bir iletişim kurulmasını sağlar.

2.1.5.3. Çok yönlü iletişim

Tek yönlü iletişim ile çift yönlü iletişim sırayla incelendiğinde çift yönlü iletişimin kişilerarası iletişim için daha etkili olduğu görülmektedir. Tek yönlü iletişimde bir kaynaktan diğerine bir mesaj transferi söz konusudur ancak çift yönlü iletişimde karşılıklı mesaj iletme durumu vardır. Tüm iletişim strateji ve araçlarını kullanarak mesaj ileten iletişim ise çok yönlü iletişimdir. Televizyon tek yönlü bir araç olarak her zaman verilen en klasik örnektir, telefon ise çift yönlü iletişim için verilebilecek en açıklayıcı örnektir. İnternet ise bir iletişim aracı değil bir ortamdır (Durğun, 2006). Çok yönlü iletişim aracı olarak genellikle roman, hikaye, filmler ve şiirler gösterilir. Çünkü bu içeriklerdeki saklı olan mesaj kişiden kişiye değişmekle birlikte aynı kişinin bile farklı zamanlarda yeni mesajlar algılaması mümkündür. Tek ve çift yönlü iletişimden ayrılan nokta ise sürekli yeni bir mesajın yaratılabilmesi ve çok uzun zaman sonra dahi kendi yaratıcısının bile bu içerikler üzerinden öğrenmeye devam edebilmesidir (Taşdelen ve Kesim, 2014).

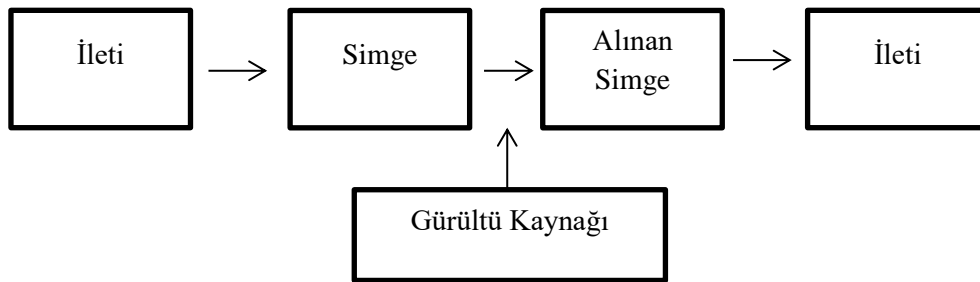
2.1.6. İletişim modelleri

İletişim, türlerine, sınıflarına, yöntemlerine, kuramlarına göre çeşitli biçimlerde ele alınsa da öz itibariyle şu değişkenleri barındıran bir süreçtir: bir gönderici tarafından, kanal aracılığıyla, alıcıya iletiyi gönderen kişi. İletişim hangi yönüyle ele alınırsa alınsın temelde bu üç değişkenin birbirleriyle olan sürecini inceler. Farklı iletişim modelleri de bu değişkenlerin etkileşim biçimlerinin nasıl olduğunu anlatan yaklaşımlardır. İletişim sürecinin doğasından kaynaklı olarak evrensel bir iletişim modelinin geçerliliğinden bahsedilememektedir. Çok fazla iletişim sınıflaması ve araştırması olmakla birlikte tek genel geçer bir iletişim sınıflaması bulunmamaktadır. Bu nedenle konuyu sağlam bir zemine oturtmak ve odağını çok da dağıtmamak adına çalışma kapsamında temel olarak nitelenen iletişim modelleri ele alınmıştır.

2.1.6.1. Shannon ve Weaver modeli (1949)

Shannon ve Weaver, iletişim sürecini bireysel düzeyde ele almışlardır. Geliştirdikleri bu modelde matematik biliminden esinlenen bu araştırmacıların temel amacı bir iletişim formülasyonunu ortaya koymaktır. Gelecek nesillere daha sistematik ve düzenli iletişim bilgisi sağlayabilmesiyle harekete geçen Shannon ve Weaver, “Matematiksel İletişim Modelini” geliştirmişlerdir. Bu modelin en önemli niteliklerinden biri uzun zamandır iletişim kuramları konusunda etkinliğini korumasıdır. Modelin özünde; iletişim mesajlarını taşıyan iletişim kanallarının mesajı taşıma kapasitesi sorunu bulunmaktadır. Modelde, “gerçekleştirilmesi gereken dört fonksiyon ve bir de fonksiyonel olmayan gürültü faktörü” yer alır (Bennis, 2001).

Şekil 6. Shannon Modeli; Bilgi-Yayıncı-Alıcı-Hedef Kaynağı



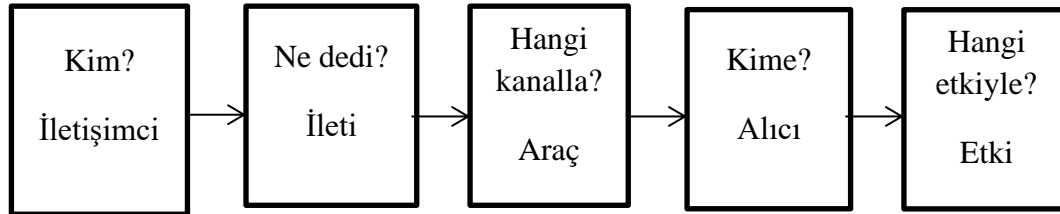
Kaynak: Lazar, J., (2001). *Les secrets de famille de l'université*. Les empêcheurs de penser en rond.

Modeldeki iletişim incelemesi, iletişim sürecindeki sorunu üç düzeyde açıklanmaktadır: İletişim simgeleri neyle açıklanabilir? (Teknik yönü incelenmektedir.) Teknik sorunlar kısaca; “iletişim simgelerinin ne kadar kusursuz biçimde gönderilebilir olmasından kaynaklanan sorunlardır”. Kabul görececek bir gösterge hangi simgelere yüklenebilir? (Anlamsal sorun) Anlamsal Sorunlar; “iletişimdeki gönderilen simgelerin istenen anlamı ne kadar doğru olarak ifade ettiğiyle” ilgilidir. Kabul görme anlamında yönelim, hangi etkili gösterge ile sağlanacak? (Etki sorunu) Etkinlik Sorunları; “alınan anlamların davranışı istenen yönde ne ölçüde etkilediğinden kaynaklanmaktadır” (Bennis, 2001).

2.1.6.2. Lasswell modeli (1948)

İletişim eylem ve sürecini belirli sorular çerçevesinde ele alan Lasswell, Amerikalı bir siyaset bilimci olup iletişime de bu bakış açısıyla yaklaşmıştır. Model kapsamında belli sorular sorulup iletişim süreci bu sorular ışığında ele alınmıştır. Model kapsamında ele alınan sorular aşağıdaki gibidir:

Şekil 7. Lasswell Modeli



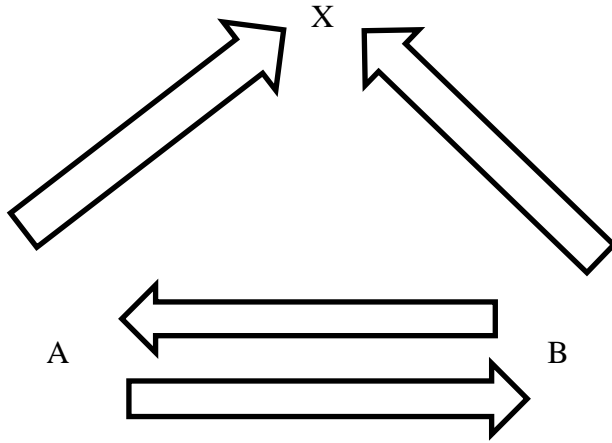
Kaynak: Lazar, J., & Anık, C., (2009). *İletişim bilimi*. Vadi Yayınları.

Bu modelin temel noktası iletilerin her zaman etkileyici bir nitelik taşıdığı düşüncesidir. Etki konumu; ileti bir kaynak tarafından alıcıya gönderilir ve kanal aracılığıyla alıcıya iletilir. Bu süreçte mesajın alıcıya tam ve eksiksiz iletimi ise alıcıda bir değişikliğe sebep olur. Konuyu etki-tepki bağlamında ele alması şu sonucun doğmasını sağlar; uyarı tepkiyle doğru orantı içindedir (Başaran, 1998). Yani uyarı kadar tepki meydana gelir ve tepki kadar uyarıcı gelmiş demektir. Bu bağlamda modele göre iletişim; “en son aşamasında amaçlanan etkiyi gösteren amaçlı, tek yönlü bir süreçtir.”

2.1.6.3. Newcomb modeli (1953)

ABX Modelinin yaratıcısı olan Newcomb'a göre; "en azından iki insanın birbirlerine ve çevredeki nesnelere karşı aynı anda yönelmelerini sürdürmeleri, iletişimin en önemli işlevidir." İletişimi gerginliğe karşı öğrenilmiş bir tepki olarak ele alan Newcomb, belirsizliğin yoğun olduğu ve dengenin olmadığı durumlarda daha fazla iletişimde bulunulduğunu ifade eder. Çünkü ona göre iletişim, gerginlikten kaçınmanın bir yoludur ve belirsizlik ile dengesizlik söz konusu olduğunda da kişiler denge durumuna geçmek için daha fazla iletişim kurmaktadır. Modelin temel dayanağının iletişimin denge sağlama süreci olduğu görülmektedir (Dalkılıç, 2004).

Şekil 8. ABX Modelinin Şematik Gösterimi



Kaynak: Gökçe, O., (2003). *İletişim Bilimine Giriş: İnsanlararası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi*. Turhan Kitabevi Yayınları.

Modele göre A ve B iki kişiyi X ise çevredeki bir nesneyi temsil eder. A ve B kişileri hem karşılıklı birbirlerine dönmüşlerdir hem de çevredeki X ile etkileşimleri mevcuttur. Model şöyle işlemektedir: "A ve B iletişimde bulunanlar (kişi, grup vs.), X iletişimde bulunan kişi ve toplumsal çevresinin bir parçası (olay, nesne, bir başka kişi vb.) ABX içsel ilişkileri birbirine bağımlı olan bir sistemdir (Gökçe, 2002)."

2.1.6.4. Maletzke modeli (1963)

Bugün genel olarak bildiğimiz ve iletişim süreci denildiğinde aklımıza gelen süreç, ögeler ve tanım itibariyle Maletzke modelidir. Pek çok modelin bugün genel bir iletişim modeli olan kuram, Maletzke modelidir. Maletzke modeli, genel bir iletişim modelidir. Bu modelde iletişimin temel ögeleri; “gönderen, alıcı, ileti ve araçtır”. Model, bu dört iletişim ögesi çerçevesinde iletişim sürecini açıklar. Modelde bir gönderici, bir ileti, bir iletim aracı ve bir alıcı bulunur. Maletzke modelinde ise alıcı-gönderici arasında neyin nasıl anlaşıldığına değinilmez. Maletzke Modeli, neyin nasıl olduğunu görmezden gelerek nitelikten ziyade duruma odaklanmış ve nasıl olduğu önemli olmadan olan şeye iletişim demiştir. Yani model farklı bir yaklaşım göstererek neyin nasıl olduğunu açıklamaya çalışmadan yalnızca var olan durumu iletişim olarak ifade etmiştir (Mısırlı, 2004). Bununla birlikte belirtmekte fayda var ki iletişim; türleri, yöntemleri, kullanım araçları gibi pek çok farklı biçimde sınıflanabilmektedir. Bu çalışmanın, eğitim yönetiminde etkili iletişimi konu edinmesine dayanılarak çalışma kapsamında, temel iletişim sınıflaması ve modelleri incelenmiştir.

2.1.7. Eğitimde etkili iletişim

İletişim hem bireyleri hem de grupları etkileyen resmi ve resmi olmayan ağlar aracılığıyla mesaj göndermedir (DeFluer, Kearner ve Plax, 1993). Okul gibi örgütlerde iletişim birçok amaca hizmet eder. Bunlar; üretim ve düzenleme, bireysel sosyalleşme ve sürdürülebilirlik, yeniliktir (Myers ve Myers, 1982). Örgütlerde iletişim örgütün içinde veya dışında gerçekleşen faaliyetleri, ilişkileri ve etkinlikleri anlama ağları oluştururlar (Stohl, 1995). Etkili iletişim kurmak için bazı unsurlara dikkat etmek gerekir. Bu unsurlar; göz kontağı kurma, gönderilmek istenen mesaja odaklanmak, vücut dilini kullanmak, emir vermekten uzak durmak, dikkatli ve etkili bir şekilde dinlemek, konuşmadan önce mutlaka düşünmek, sözcük seçimine dikkat etmek, ses tonunu ayarlamak, fikir ve görüşleri paylaşmaktır (Damodare, 2012). İletişim de insan gibi karmaşıktır ve okul hayatının her aşamasında yer alır. Öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, okulda çalışan personeller ve veliler birbirleri ile sürekli iletişim halindedir. Bu nedenle okul yöneticileri iletişimden anlamalıdır. Çünkü; iletişim kişiler arası, kurumsal veya yönetimsel süreçleri ve aynı zamanda okulların yapısının da temelini oluşturmaktadır (Akbaba Altun, 2015).

En genel tanımıyla kişilerarası iletişim hedefini ve kaynağını insanların oluşturduğu iletişim çeşididir. İki ya da daha çok kişi arasında gerçekleşen bir iletişim türüdür (Küçükaslan, 2014). Tutar (2008), birbiriyle karşılıklı olarak etkileşimde, iletişimde bulunan bireyler, semboller aracılığıyla birbirlerine fikirlerini, bilgilerini, düşüncelerini aktarırlar. Kişiler arası iletişim eğitim örgütleri açısından incelendiğinde örgüt içi veya örgüt dışı bireyler arasındaki düşünce ve bilgi aktarımı olarak tanımlanabilir. Kişilerarası iletişimin sahip olması gereken çeşitli özellikler vardır. Bunlar iletişimin iki yönlü olması, iletişimde yönetici, öğretmen, kurucu gibi çeşitli rollerin bulunması, mesajın anlam taşınması, niyet (olumlu ya da olumsuz) bir süreç olması ve zamana bağlıdır (Özışık ve Bahar, 2012). Etkili iletişimin aşamaları alıcıcıyı, hedefi bilgilendirmek, hedefin tutum ve davranışlarını değiştirebilmek, hedefin değişen tutum ve davranışlarını devam ettirmektir. (MEGEP, 2009).

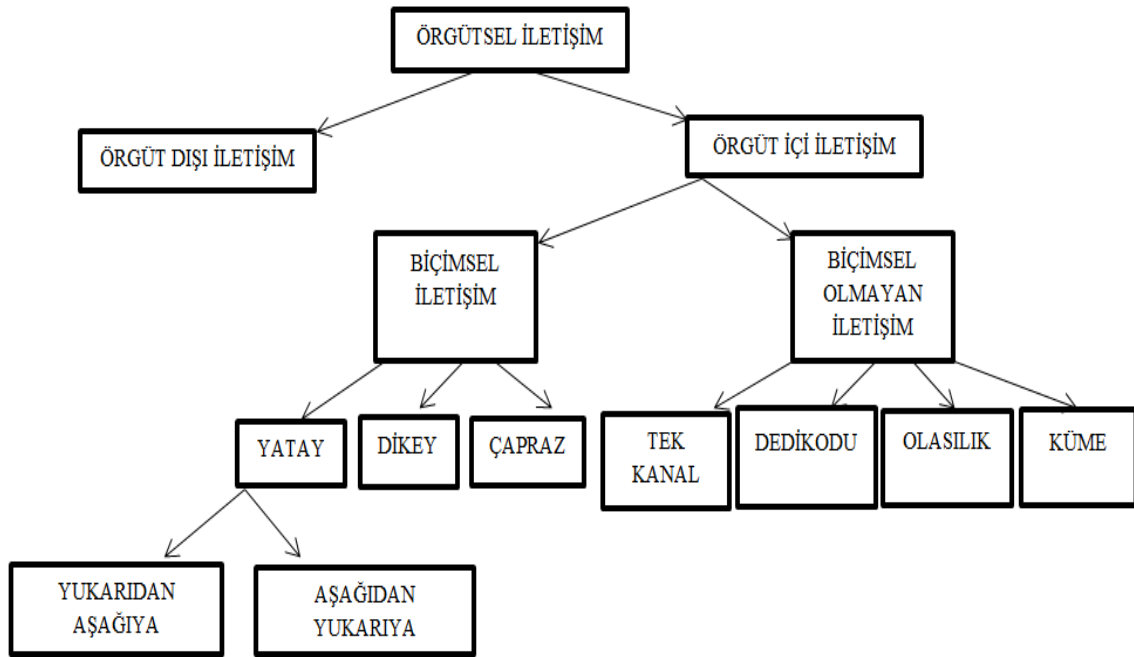
Etkili iletişimin aşamaları incelendiği ve eğitimde etkili iletişim düşünüldüğü zaman yöneticiler; öğretmenler, personel (temizlik, yemek, güvenlik) ve veliler ile sürekli olarak iletişim kurmaktadır. Alıcının tutum ve davranışlarını değiştirebilmek için öncelikle mesajın doğru bir şekilde algılanması gerekir. Mesajın doğru olarak gidip gitmediği ise geri bildirim yoluyla öğrenilebilir. Küçükaslan (2014) etkili iletişimi gerçekleştirebilmek için bazı temel unsurlardan bahsetmiştir. Bunlar:

- a. İlişkilerin değerlendirilmesi
- b. İletişim becerilerinin geliştirilmesi
- c. İletişimle ilgili temel bilgilerin öğrenilmesi
- d. Gönderilecek bir mesajın olması
- e. İletişim kodunun seçilmesi
- f. Mesajın gönderilmesi
- g. Geri bildirim alınması
- h. Mesajı gönderen hedefin göz önünde bulundurulması
- i. Tepkilerin tahmin edilmesi (empati)
- j. Dürüst olma
- k. İletişim kurulan kişiye önem verilmesidir.

İletişim süreci örgütlerdeki güç ve politikalarından etkilenir ve örgütün karmaşıklığını anlamlı hale getirir (Mumby, 1988). Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen kişiler, örgütler arasında gerçekleşen fikir, duygu ve düşünce alışverişi örgütsel iletişimi

oluşturur. Bir örgütün çalışanları örgüt içi ve örgüt dışı iletişimde bulunurlar (Küçükaslan, 2014). Örgüt için bütün bir iletişim sürecinin yönetilmesinde kalite; iletiler, amaç, uzmanlık ve iletiyi alanlarca kabul edilen bir iletişim kavramıdır. Bu durumda örgütsel iletişimde kalite bir tek ögeye değil örgütün bütün unsurlarıdır (Schukies, 1998). Örgüt içi iletişimin, çalışanların birbirleriyle çeşitli şekillerde iletişim kurmasıdır. Örgüt içerisinde etkili bir şekilde işleyen iletişim süreci, yönetici ve yönetilenlerin işe motive edilmesini sağlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 1998). Scott'a (2003) göre örgütlerin gelişebilmelerinin sebebi amirlerinin bilgi akışını kontrol edebilme kapasitelerine bağlıdır. Richard H. Hall (2002) "Örgütsel yapının ilk kurumlumu, iletişimin belirli bir yolu takip etmesi gerektiğine işaret eder" demektir. Örgütlerde otoritenin dağılmaması iletişim sisteminin etkinliği açısından önemlidir (Harris, 1993). Bu bilgilerden hareketle örgütsel iletişimin yapısını incelemekte fayda vardır.

Şekil 9. Örgütsel İletişimin Yapısı



Kaynak: Küçükaslan, N. (2014). Etkili İletişim Teknikleri, 46-47.

Yöneticiler zamanlarının % 75 ile % 95'ini iletişim faaliyetlerine ayırmaktadır (Ertürk, 2013). Örgüt içi iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak ayrılmaktadır. Örgütsel iletişim yapısı incelendiği zaman örgütsel iletişimin temelde örgüt içi ve örgüt dışı olarak ikiye ayrıldığını görüyoruz. Örgüt dışı iletişimde örgütün çevresinde olup bitenler hakkında bilgi edinmesini sağlar. Örgüt dışı iletişimde örgütün

hedef kitlesi kamuoyu, kamu kuruluşları, şirket çalışanları ve yakınları, müşteriler, ortaklar, rakip kuruluşlar, ortaklar, sivil toplum örgütleri, kitle iletişim araçları, yan sanayi kuruluşları, hissedarlar, finans kuruluşları ve politikacılarıdır (Şakar ve Küçükbaşlan, 2008). Temel olarak örgütleri inceleyen araştırmalara bakıldığında örgüt içi iletişim örgütsel iletişimin alanını ve örgütün dış çevre ile iletişimi de halkla ilişkiler alanınının araştırma konusu olduğu görülmektedir (Johansson, 2007).

Örgüt içi iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak ikiye ayrılır. Bu şema eğitim örgütleri için de geçerlidir. Biçimsel iletişim dikey (yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı), yatay ve çapraz olarak ayrılır. Dikey iletişimde hiyerarşik bir sıra vardır. “astlar ve üstlerdir. Yukarıdan aşağıya iletişimde emir, plan, yönerge, politikaların nasıl yapılacağı belirtilirken; aşağıdan yukarıya iletişimde ise dilek, istek, öneri ve sorunlara ilişkin mesaj gönderilir. Yatay iletişim, aynı kademedeki yöneticilerin işbirliği yapmaları durumunda gerçekleşen örgütsel bir iletişim biçimidir (Gürgen, 1997). Biçimsel olmayan iletişim tek kanal, dedikodu, olasılık ve küme olarak ayrılmaktadır (Şakar ve Küçükbaşlan, 2008). Keith Davis; dedikodu kavramını doğruluğuna, hızına, iş esaslı olmasına, gizliliğine ve resmi iletişimle bağlantısı olması özellikleriyle tanımlamıştır (Davis, 1953).

Eyyüpoğlu (2017) tek hatlı zincir kavramında; A, B' ye; B, C'ye söyler ve iletişim böyle devam eder. Bir başka ifadeyle, A, B'ye söylediğinde mesaj doğru olmasına karşın, C'ye ulaştığında genellikle farklı bir şekildedir. Dedikodu Zinciri ise; A herkese söyler. Dedikodu zinciri modeli, bazen oluşmasına rağmen, bir mesajın A dışında başka biri tarafından iletilmemesi mümkün değildir Olasılık Zincirinde; A tümüyle şans eseri, D ve G ile iletişime geçer. Daha sonra D ve G çevrelerine kime rastlarsa onlarla iletişim kurarlar. Bu model gerçekçidir ve dedikodu ile söylentinin nasıl kolay bir şekilde yayılabileceğini gösterir. Bu model aynı zamanda mesajları nasıl konuşmalarımızın arasında başkalarına aktardığımızı anlamamızı sağlar Küme (Salkım) Zinciri ise; A üç seçkin çalışana söyler. Bu üç kişiden en az biri diğer iki çalışma arkadaşına mesajı iletir böylece iki çalışandan birisi başka bir çalışana mesajı söyler. Küme zinciri, en yaygın dedikodu modelidir (Eyyüpoğlu, 2017).

2.2. Örgütsel Geri Bildirim

İletişim sürecinin son aşaması geri bildirim, geri besleme, geri iletim, dönüt sürecidir. Sibernetik biliminin kurucusu olan Nobert Wiener'a (1956) göre geri bildirim; gelecekte kazanılacak olan davranışların, geçmişteki davranışlarımıza bağlı olarak düzenlenmesidir. Ilgen, Fisher ve Taylor (1979) geri bildirimde kavramını "göndericilerin iletildiği genel iletişim sürecinin özel bir durumu, alıcıya mesaj" olarak tanımlamışlardır. Geri bildirim bir iletişim sürecidir çünkü bir kaynak (gönderen) ve bir hedef (alıcı) içerir. Black ve William (1998), geri bildirimini "bir konuda herhangi bir eylemin gerçekleşmesini sağlamak için herhangi bir bilgi verimi" olarak tanımlamıştır. Bu geri bildirim tanımını eğitime uygulayan Ellery (2008) ise "Gerçek öğrenme, geri bildirim arasındaki boşluğu kapatmaya yardımcı olacak şekilde kullanıldığında gerçekleşir. Bireylerin gerçek seviyelerinin nerede olduğu ve nerede olmaları gerektiği hedef seviyesini arasındaki boşluğun boyutunu anlamayı sağlar. Eroğlu (2000) geri beslemenin tanımını; "alıcının, almış olduğu mesaj ile ilgili tepkisini, olumlu veya olumsuz, ilk göndericiye yansıtması olayına iletişim de geri bildirim denir" şeklinde yapmıştır. Gönderici, alıcının mesajı alıp almadığına ve aldıysa anlayıp anlamadığına ilişkin bilgi arar. Geri bildirim üç temel işlevi vardır. Bunlardan ilki, geri bildirim işe devam etmek için bireyi, çalışanı motive eder. İkincisi geri bildirim, kişiye davranışlarının sonuçlarıyla ilgili bilgi verir. Geri bildirim üçüncü işlevi ise; dinleyiciden gelen tepkiler konuşmacıyı konuşmaya devam etmesi için teşvik eder (Hargie, 2006).

Geri bildirim önemi gibi birçok alanda tanımlanmıştır (Herold ve Greller, 1977), klinik çalışmalar (Van de Ridder, Stokking, McGaghie ve ten Cate, 2008) ve hatta müzayedelerde çeşitli tanımları mevcuttur (AROMavicius, Curley, Gupta ve Sanyal, 2013). Mekanizma geri bildirimlerin elektronik ve kontrol sistemlerinde de geri bildirim önemine vurgu yapılmıştır (Zhang, Allen ve Huard, 2003). Aynı öneme sahip olarak, geri bildirim mekanizmaları, eğitim için de değerlidir. Öğrencilerin öğretmenlerine geri bildirim sağlamaları gerekir. Öğretmenler öğretim hızlarını ve öğretim materyallerini öğrencilerine göre ayarlayabilirler. Öğrenciler ayrıca akranlarına geri bildirim sağlayabilir, böylece her biri ile koordinasyon kurabilirler (Kio, 2015). Etkili iletişim sadece bilgi ve anlayış aktarmayı içermez. Bu bilgileri anlamalarını değerlendirmeyi ve değerlendirmeyi içerir; bu bölüm ise geri bildirim kısmıdır ve üç ana soru ile ilgilidir. Nereye gidiyorum?

Nasıl gidiyorum? Ve Daha sonra nereye gideceğim? Bu üç soru, geri beslemeyi sağlar (Kio, 2015). Hattie ve Timperly (2007) geri bildirim güçlü etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Geri bildirim öğrenme ve başarı üzerine kuruludur ve sınıflarda etkinliği arttırmak için de kullanılabilir. İletişim sürecini güçlendirmek için yapıcı geri bildirimler verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ancak geri bildirim “cevap” değildir; daha ziyade, güçlü bir cevaptır.

Sistem teorisine göre ise geri bildirim sebep ve sonuç arasındaki olumlu ya da olumsuz ilişki olarak tanımlanabilir (Benligiray, 2014). Geriye bilgi akışı başka bir ifadeyle feedback iletişimin karşılıklı, çift yönlü olmasını sağlar. Bu geribildirim alıcının mesajı anladığına ilişkin basit bir cümle olabileceği gibi, alıcının hareketlerinden çıkartılabilecek dolaylı bir kanıt da olabilir. Canlılara ilişkin geri bildirim kavramları kısaca şu şekildedir. Fizyolojik geri bildirim, biyolojik geri bildirim, kinestetik(dokunsal) geri bildirim, homeostatik (biyolojik denge) geri bildirim, duyuşsal geri bildirim, psikolojik geri bildirim, ileriye yönelik geri bildirim, farklı/değişik (hastalara yönelik) geri bildirim, sosyo geri bildirim olmak üzere 9 çeşidi vardır (Gören, 2013). Winne ve Butler (1994), geribildirimi, onaylayabileceğimiz, ekleyebileceğimiz, bilgilerin üzerine yazabileceğimiz, yeniden yapılandırabileceğimiz, alan bilgisi katabileceğimiz, meta-bilişsel bilgi, benlik ve görevler hakkındaki inançlar veya bilişsel taktikler ve stratejiler olarak tanımlamıştır. Geribildirim süreciyle birlikte iletişim süreci tekrarlanmış olur. Çünkü geribildirim sürecinde geri bildirilen mesaj kodlanır, iletilir, karşı tarafça alınır ve kod çözümlenir. Geri bildirim neden gereklidir? Sorusunun cevapları şu şekilde sıralanabilmektedir (Coffey, Curtis, Cook ve Hynsaker, 1994).

- ✓ İletişim sürecinin etkinliğini artırır,
- ✓ İletişim sürecinin düzenli çalışmasını sağlayan bir çeşit kendi kendini kontrol mekanizması rolü oynar,
- ✓ Geri bildirim önemli bir motivasyon ve ödül aracıdır,
- ✓ Takım çalışması sağlamanın ilk şartıdır,
- ✓ Davranışları pekiştirme aracıdır,
- ✓ Verimliliğin ve etkililiğin artmasına yardımcı olur,
- ✓ Elde edilen sonuçlar ile haberleşmenin hedeflediği sonuçların aynı olup olmadığını kontrol etmeye yarar.

Geri bildirim kavramı temel olarak iletişim teorisinden gelmektedir. İletişim teorisi ise 1920'lerin başında bilgi teorisi ile bağlantılıdır. Bilgi teorisi radyo, telgraf, telefon ve uydu sistemleri ve hızlarıyla ilgilenmiştir (Benligiray, 2013). Berlo (1960) SMCR (sender-message-channel-receiver) iletişimi çevreyle etkileşimi sağlayan düzenli bir süreç olarak tanımlamıştır. Raign'ın (1999) "Communication Theory as a Field" iletişim teorisi olarak tanımlanabilecek bir teori bulunmamaktadır. Sibernetikte tek yönlü iletme enformasyon ve karşılıklı bilgi alışverişine komünikasyon- iletişim olarak tanımlanmıştır. Wiener'in (1948) kontrol teorisine göre bireylerin davranışlarını iyileştirmeleri için onları motive edecek bir standart ve geri bildirim arasında tutarsızlık olduğunu ifade eder. Carver ve Scheier (1981) tarafından geliştirilmiş bu modele göre dört parçadan oluşan bir geri bildirim döngüsü vardır. Bunlar amaç ya da standart, sensör ya da girdi, karşılaştırıcı ve etkileyici ya da çıktıdır. Kontrol teorisinde bireyin belirlenen hedefe ne derece yakın olduğunu izlemesini sağlayan geri bildirim döngüsüne dayanır. Teoriye göre insanlar devamlı olarak geri bildirim almayı isterler (Pinder, 1984). Geri bildirim müdahale teorisi ise Kluger ve DeNisi (1996) temel dayanakları şu şekildedir:

- a. İnsanlar davranışlarını standartları ve hedefleri ile aldıkları geri bildirimleri karşılaştırarak düzenlerler.
- b. Standartlar ve hedefler hiyerarşik olarak organize edilir.
- c. İnsanların dikkatleri sadece davranışın düzenlenmesi gereken yerlere yoğunlaşmalıdır.
- d. Dikkat, orta düzey bir hiyerarşiyle yönlendirilir.
- e. Geri bildirim müdahaleleri sayesinde ilgi odakları değişir. Davranışta böylelikle etkilenmiş olur.

2.2.1. Eğitim yönetiminde geri bildirim

Geri bildirim örgütlerin amacını, etkilerini ve türlerini anlamaya yardımcı olmak için yararlıdır. Geri bildirimde sürekliliğin bir ucunda talimat verme ve geri bildirim sağlama vardır. Ancak, geri bildirim daha düzeltici bir inceleme ile birleştirildiğinde öğretici özelliklere sahip olur (Kulhavy, 1977). Sistemik ve değer bildiren geri bildirimler liderlik gelişimi sürecinde insan kaynakları yönetimi açısından gerekli bir girdi olarak varsayılmaktadır (DeRue, 2009). Uluslararası Yöneticilik Raporu'nda, (Global Leadership

Forecast, 2008) sıradan yöneticilerin iş başında öğrenmeleri için yeteri kadar fırsat verilmediğine ve geri bildirim yapılmadığına değinilmektedir (Howard ve Wellins, 2008).

Yönetimin etkili olabilmesi için geri besleme şarttır (Koçel, 2014). Başarılı bir eğitim yöneticisi iletişim süreçleri ve geri bildirim kavramının önemini farkında olur. İletişimde geri besleme yanında ileriye beslemede, feedfoward vardır. İleriye geri besleme konunun nereye varacağını hissetmeyi sağlar. İleriye besleme eğitim yöneticisi açısından bir önce konunun amacı ve kapsamıyla ilgili anlayış kazanılmasını sağlayacaktır (Coffey, Cook ve Hunsanker, 1994). Eğitim yönetiminin fonksiyonları şöyledir: Bilgi taşır. İlişkilere aracılık eder. Etkileşime aracılık eder. Kararları taşır. Geri bildirim taşır. Buradan hareketle, eğitim yönetiminin fonksiyonlarından biri geri bildirimdir. Eğitim yönetimi açısından iletişimin önemini yönetici planlar, organizasyon, emir komuta, koordinasyon ve kontrol süreçlerini iletişim aracılığıyla ilgili kişi ve ya gruplara iletir. (Başaran, 1997). İletişim akışının başarılı bir şekilde akışını sağlamak için ise temel iletişim süreçlerinden biri olan geri bildirim şarttır (Davis ve Newstorm, 1981).

Özetle iletişim süreçlerinin sağlıklı akışını sağlamak için geri bildirim kavramını etkili bir şekilde kullanmayan bir yönetici düşünülemez. Eğitim yönetimi açısından geri bildirim süreci incelendiği zaman;

- a. Geri bildirim iletişim sürecinin etkili olmasını sağlar.
- b. Geri besleme bir motivasyon unsuru, araçtır.
- c. Dönütler takım çalışmasının mutlak şartıdır.
- d. Davranışların pekiştirilmesini (reinforcement) sağlar.
- e. Etkililiğin ve verimliliğin artmasında geri bildirim önemlidir.
- f. İletişim süreçlerinin sürekli ve düzenli bir şekilde işlenmesini sağlar ve kendi kendini de kontrol etme (servo-mechanism) rolü vardır.
- g. Geri bildirim yöneticiye elde edilen sonuçlar ile hedeflediği sonuçlar arasındaki farkı görmeyi sağlar (Coffey, Cook ve Hunsanker, 1994).

Geri bildirim sürecinin etkili olabilmesi alıcı ve göndericinin özelliklerine bağlıdır. Bu noktada etkin dinleme ve etkin anlatım önemlidir. Eğitim yönetimi açısından incelediğimizde gönderici ve alıcıyı yönetici ve iç-dış paydaşlar olarak değerlendirebiliriz. Mesajı gönderen kişinin amaçları, geçmiş tecrübeleri, tutumu, teknik bilgisi, değer yargıları, empatisi, olay hakkında bilgisi, dünya görüşü, değer yargıları, işe ve kişiye

verdiği önem, kuvvetli ve zayıf yönleri, alıcının imajı etkili olurken mesajı alan kişinin bilgisi, yeteneği, göndericiye güveni, endişeleri, kuvvetli ve zayıf yönleri, benlik anlayışı, değer yargıları, olay hakkındaki bilgisi, başka kanallardan duydukları, dinleyici olabilme özelliği etkilidir (Koçel, 2014). Locke'un (1968) görev motivasyonu teorisine göre, şu süreçler önerilmektedir. Bireyler performans geribildirim aldıklarında;

1. Geri bildirim adaletini,
2. Geri bildirim nasıl belirlendiğini,
3. Nasıl iletildiğini değerlendirirler.

Çalışanların adalet algıları, motivasyona ve son olarak performansa götüren hedef kabulünü / geri bildirim talimatlarına uymayı öngörür (Chory-Assad ve Paulsel, 2004). Geri bildirim unsurları adalet algısına yol açtığına, hedeflerin kabul edildiği, çalışanların motive edildiği ve performansın arttığı; ancak, geri bildirim unsurları haksız olarak algılandığında ise hedeflerin kabulü, iş motivasyonu ve performans engellenir. Fakat geri bildirim etkili bir şekilde kullanarak anlaşılmayan ifadeler bile etkili bir iletişimin parçası haline gelir (Alessandra ve Hunsaker, 1993).

2.2.2. Geri bildirim şekilleri

Geri bildirim, genellikle görev performansı ya da bir bireyin davranışlarının nasıl algılandığı ve değerlendirildiği ile ilgili olduğunu düşünürüz (Ashford, 1986). Kluger ve Denisi (1996) hem olumlu hem de olumsuz geri bildirimlerin öğrenme üzerinde olumlu etkileri vardır. Olumlu geri bildirimlerle bilgileri pekiştirmiş, özgüveni ve motivasyonu arttırmış oluruz. Olumsuz geri bildirimlerle ise ne yapmamız gerektiğini öğrenmiş oluruz. İki çeşit geri bildirim çeşidi vardır (Harris, 1993).

2.2.2.1. Olumlu (pozitif) geri bildirim; bir davranışı zaten ilerleyen yönde destekleyen ya da pekiştiren geri beslemedir. Geri bildirim kişinin, kurumun, örgütün amaçlarını pekiştiriyor, önemini vurguluyor ve katkı sağlıyorsa olumludur (Harris, 1993).

2.2.2.2. Olumsuz (negatif) geri bildirim; kaynağa mesajın amaçlandığı şekilde alınmadığını bildirmek suretiyle, düzeltici bir işlev gören geribildirimdir. Eğer geri bildirim bir sapmayı, bir sorunu düzeltiyorsa olumsuzdur (Harris, 1993).

Olumlu ve olumsuz geri bildirimini kabullenmek için; geri bildirim amacını ve yararını belirterek, değerlendirmeden çok tanılayıcı bir şekilde vererek ve doğru zamanlamayla yapılmalıdır (Anderson ve Lewis, 1976).

2.2.3. Geri bildirim türleri

Geri bildirim kavramı pek çok şekilde tanımlanmış ve farklı türlere ayrılmıştır. Schimmel (1988) geri bildirim kavramını dörde ayırmıştır. Bunlar; doğrulayıcı geri bildirim, tanılayıcı geri bildirim, düzeltici geri bildirim ve açıklayıcı geri bildirimdir. Bu geri bildirim türlerine ek olarak performans geri bildirim de açıklanmıştır.

2.2.3.1. Doğrulayıcı geri bildirim

Doğrulayıcı geri bildirim için doğru ve yanlış olmak üzere iki temel yanıt vardır. Doğru olduğunu belirtmek için evet, doğru, devam ediniz gibi yanıtlar sağlanırken yanlış cevaplar için ise hayır, tekrar deneyiniz, yanlış yanıt şeklinde geri bildirim verilmektedir. Bu geri bildirim çeşidi doğru yanıtları pekiştirmeyi sağlarken; yanlış cevaplar için hiçbir etkisi olmadığı bilinmektedir (Karaman, 2010).

2.2.3.2. Düzeltici geri bildirim

Düzeltici geri besleme yanlısın düzeltilmesi şeklindedir. Motivasyon açısından dikkat edilmesi gereken bir yöntemdir. Kişisel ve mesleki gelişim açısından önemlidir (Karaman, 2010).

2.2.3.3. Tanılayıcı geri bildirim

Tanılayıcı dönüt yanlısın neden yapıldığı ile ilgili bilgi edinmemizi sağlar. Neden sorusunun cevabını araştırırken durumu tanılamak amacıyla kullanılır (Karaman, 2010). Yöneticiler açısından iç ve dış paydaşlarla ilgili sorun çözmede ve sorunun kaynağına ulaşmada etkili bir yöntemdir.

2.2.3.4. Açıklayıcı geri bildirim

Güneş (2007) açıklayıcı geri bildirimini öğrencinin verdiği yanlış ya da hatalı yanıt için verilen geri bildirimde, çözümün detaylı bir şekilde gösterildiğini fakat sonucun son adımının verilmediğini ve aynı zaman da çözümün açıklanmasından önce o konunun genel

bir özeti verilir. Bunun amacı ise öğrenci için genel bir hatırlatma yapmaktır. Açıklayıcı geri besleme türünde verilen hatalı yanıtlar ile ilgili önceden gelen bir yanlış bilgi ya da kavram yanılgısı olduğu varsayılır (Karaman, 2010). Açıklayıcı geri bildirim ayrındılayıcı geri bildirim olarak tanımlayanlar da bulunmaktadır (Hannafin and Hooper, 1993).

2.2.3.5. Ayrındılayıcı geri bildirim

Ayrındılayıcı dönütün en önemli özelliği yanıtın doğru olduğu zamanlarda da verilmesidir. Bu özelliği ile ayrındılayıcı geri bildirim gelişimi sağlar. Bilgileri pekiştirir, motive eder, önceki bilgilerle bağlantılar kurarak yeni bilgiler öğrenmeyi sağlar (Karaman, 2010). Bu geri bildirim eğitsel geri bildirim ya da yanıtı dayalı dönüt olarak ifade edilmektedir. Yanlışın ve doğrunun nedenlerini öğrenmemizi sağlar (Öztürk, 2006).

2.2.3.6. Performans geri bildirimi

“Performans geribildirimi (PG) kısaca, “beceri ve davranışın transfer edilmesini ya da sürdürülmesini desteklemek için süreçlere ve sonuçlara ilişkin bilgi sunma yöntemi” olarak tanımlanmaktadır (Montenson ve Witt, 1998). Performans geri bildiriminin olumlu, düzeltici, yönlendiricidir (Scheeler, Ruhl ve McAfee, 2004). Performansa dayalı geri bildirim somut geri dönüşleri sağlar. Geri bildirim performansa dayalı olduğunda nesnel ve sayısal bir geri bildirim niteliği taşır ve bu tür geri bildirimlerin anlaşılması, uygulanması ve değerlendirmesi daha kolaydır (Hammond, 1999). Eğitim örgütlerinde gerek öğretmenler gerek öğrenciler ve yöneticiler için performansa dayalı geri bildirim yerleşmesi eğitim-öğretimde kalite ve niteliği artırmaktadır (Scheeler, Ruhl ve McAfee, 2004).

2.2.4 . Geri bildirim zamanlaması

Dönütün, zamanlaması düşünüldüğünde anında geri bildirim, gecikmeli geri bildirim olarak ikiye ayrılır (Dempsey ve Wager, 1988). Anında geri bildirim bir olaya, soruya, duruma karşı verilen cevaptan hemen sonra verilen dönüt olarak tanımlanabilir (Karaman, 2010). Gecikmeli geri bildirim ise anında geri bildirim tersi olarak bir olaydan, yaşanan bir durumdan sonra araya zaman girdikten sonra geri bildirim verilmesidir. Geri bildirim vermeyi planlarken; bilgi güncel olmalı, alıcıya yardımcı olmalı, kişiyi değiştirebileceği davranışa yönlentmeli ve zamanında olmalıdır. Anında yapılan geri bildirim daha etkilidir (Anderson ve Lewis, 1976).

2.2.5. Etkili geri bildirim verme

Etkili geri bildirim etkili iletişimin bir sonucudur. Geri bildirim, başkalarının bizi nasıl gördüğünü öğrenmemizi sağlar (Voss, 2002). Bu bakış açısı iki boyutu vardır. Çünkü dönüt çalışanlara yöneticilerinin kendilerini nasıl gördüklerini öğrenme fırsatı verirken aynı zamanda yöneticiler de çalışanlarının kendilerini nasıl değerlendirdiklerini öğrenme şansı elde etmiş olurlar. Etkili geri bildirim iletişim sürecinin etkili olmasını sağlar. Yöneticilerin personelleriyle olumlu ve etkili bir geri bildirim kurabilmeleri iletişim yeteneklerine bağlıdır (Kayapınar, 2017). Herhangi bir örgütte dört çeşit iletişim biçimi görüldüğünü söyleyebiliriz (Tracy, 1999). Bunlar:

- Görev ve talimat verme ya da alma
- Toplantılarda bilgi paylaşma ve üzerinde tartışma
- Sorun çözme ve karar verme
- Geri bildirim verme, davranış düzeltme ve disiplin sağlama

Yöneticilerin etkili geri bildirim vermeleri için sıklıkla yapılan hataları bilmesinde de fayda vardır. Yöneticilerin geri bildirim/dönüt verme konusunda yaptıkları hatalar 10 başlık altında toplanmaktadır (Weitzel 2004, s. 9-11). Bu hatalar şu şekilde listelenebilir.

- Geri bildirim eylemleri değil, bireyleri yargılaması,
- Geri bildirim çok belirsiz olması,
- Geri bildirim başkaları üzerinden verilmesi,
- Olumsuz geri bildirim olumlu mesajların arasına sıkıştırılması,
- Geri bildirim genellemelerle abartılması,
- Geri bildirim, davranışların arkasındaki nedenlerin psikanalizini yapması,
- Geri bildirim çok uzun olması,
- Geri bildirim üstü kapalı bir tehdit içermesi,
- Geri bildirimde yersiz bir mizah kullanılması,
- Geri bildirim bir ifade değil, bir soru biçiminde olmasıdır.

Tablo 1.

Etkin ve Etkin Olmayan Geri Bildirimin Özellikleri

Etkin Geri Besleme	Etkin Olmayan Geri Besleme
Kişiye yardımcı olmayı amaçlar.	Kişiyi küçük düşürme ön plandadır.
Belirli ve ayrıntılıdır.	Geneldir.
Açıklayıcıdır, bilgi ve datayı paylaşır.	Değerlendiricidir, öneri (tavsiye) vericidir.
Faydalı ve konu ile ilgilidir.	İlgisizdir.
Zamanında gelir.	Zamansızdır.
Kişi böyle bir bilgiyi bekler. Olumlu tutuma yönelir.	Kişiyi savunmaya yönelir.
Açık ve seçiktir.	Anlaşılması güçtür.
Geçerlidir.	Geçerlilikten yoksundur.
Davranış üzerinde durur.	Davranışın nedeni üzerinde durur.
Gözlem ağırlıklıdır.	Tahmin ve yorum ağırlıklıdır.

Kaynak: Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.

Etkin ve etkin olmayan geri bildirimini incelediğimizde dönüt sürecinde bireye yardımcı olma, konuya açıklık getirme, net bir şekilde ve zamanında gözleme dayalı olarak geri bildirim vermenin önemli olduğu görülmektedir (Luthans, 1981).

2.3.Araştırmanın Bağlamı Olarak Okul Öncesi Eğitim

Okul öncesi eğitim ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Tanımlardan bazılarını şu şekilde şu şekildedir: Çocukların bedensel, zihinsel ve sosyal gelişimlerinin en hızlı olduğu dönemlerden 0-6 yaş dönemidir (Barnett, 1995). 3-6 yaş grubundaki çocukların bakım ve eğitimine dair ilk anaokulu 1816 yılında açılmıştır (Nutbrown ve Clough, 2013). Okul öncesi dönem, yaşamın temelidir. Bu dönemde öğrenme hızı çok yüksektir. Her yaş grubunun genel gelişim özellikleri o yaş grubundaki tüm çocuklar için ortaktır; ancak her

çocuğun kendine özgü olduğu da unutulmamalıdır (MEB, 2013). Zembat'a göre (1992) okul öncesi eğitim çocukların bireysel özellikleri, farklılıkları, gelişim özellikleri ve yeterlilikleri doğrultusunda fiziksel, sosyal, zihinsel ve duygusal açıdan hem gelişimlerinin sağlandığı hem de yaratıcılıklarının ortaya çıkarıldığı, kişiliğin temellerinin atıldığı bir eğitimidir.

Milli Eğitim Bakanlığı (1998) okul öncesi eğitimi şu şekilde açıklamıştır. "0-6 yaş grubu çocukların gelişimsel ve bireysel özelliklerine uygun, zengin uyarıcı çevre imkânları sağlayan çocukların zihin, duygu, beden, sosyal ve daha birçok yönden gelişimlerini sağlayan, onları kültürel değerlerimiz doğrultusunda yönlendiren sistemli bir eğitim sürecidir." Ülkemizde okul öncesi çocuklara eğitim hizmeti sunan farklı kurumlar mevcuttur. Resmi ve özel kurumlar çeşitli yönetmeliklerle belirlenmiştir. Mevcut eğitim kurumları anasınıfı, yuva, kreş, gündüz bakım evi gibi isimler altında hizmet vermektedir (Deretarla ve Gül, 2008). Doğduğu, var olduğu andan itibaren çocuklar eğitim hakkına sahiptir. 0-6 yaş arası dönemde gelişim ve öğrenme potansiyalinin en hızlı olduğu dönemdir. Bu dönemde kazanılan davranışlar bireyin ileriki dönemlerde kişiliğini, olaylara ve durumlara karşı tutumunu, tavrını, değer yargılarının temelini oluşturur. (Oktay, 2010).

Okul öncesi eğitim kurumlarında yöneticilerin görev, yetki ve sorumlulukları çeşitli yönetmeliklerle belirlenmektedir (MEB, 2004). Bu yönetmeliğin 24. Maddesine göre okul öncesi ve ilköğretim kurumlarında yönetici; her türlü eğitim öğretim faaliyetlerinden, güvenlikten, öğrencilerden, eğitici ve sosyal etkinliklerden, temizlik, nöbet, düzenden, beslenme, koruma, bakımdan, halkla ilişkiler, il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerince verilen görevlerden sorumlu kişilerdir.

Okul öncesi eğitiminin amaç ve görevleri, millî eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak hazırlanmıştır:

1. *Çocukların beden, zihin ve duygu gelişimini ve iyi alışkanlıklar kazanmasını sağlamak,*
2. *Onları ilkokula hazırlamak,*
3. *Şartları elverişsiz çevrelerden ve ailelerden gelen çocuklar için ortak bir yetiştirme ortamı yaratmak,*
4. *Çocukların Türkçeyi doğru ve güzel konuşmalarını sağlamaktır.*

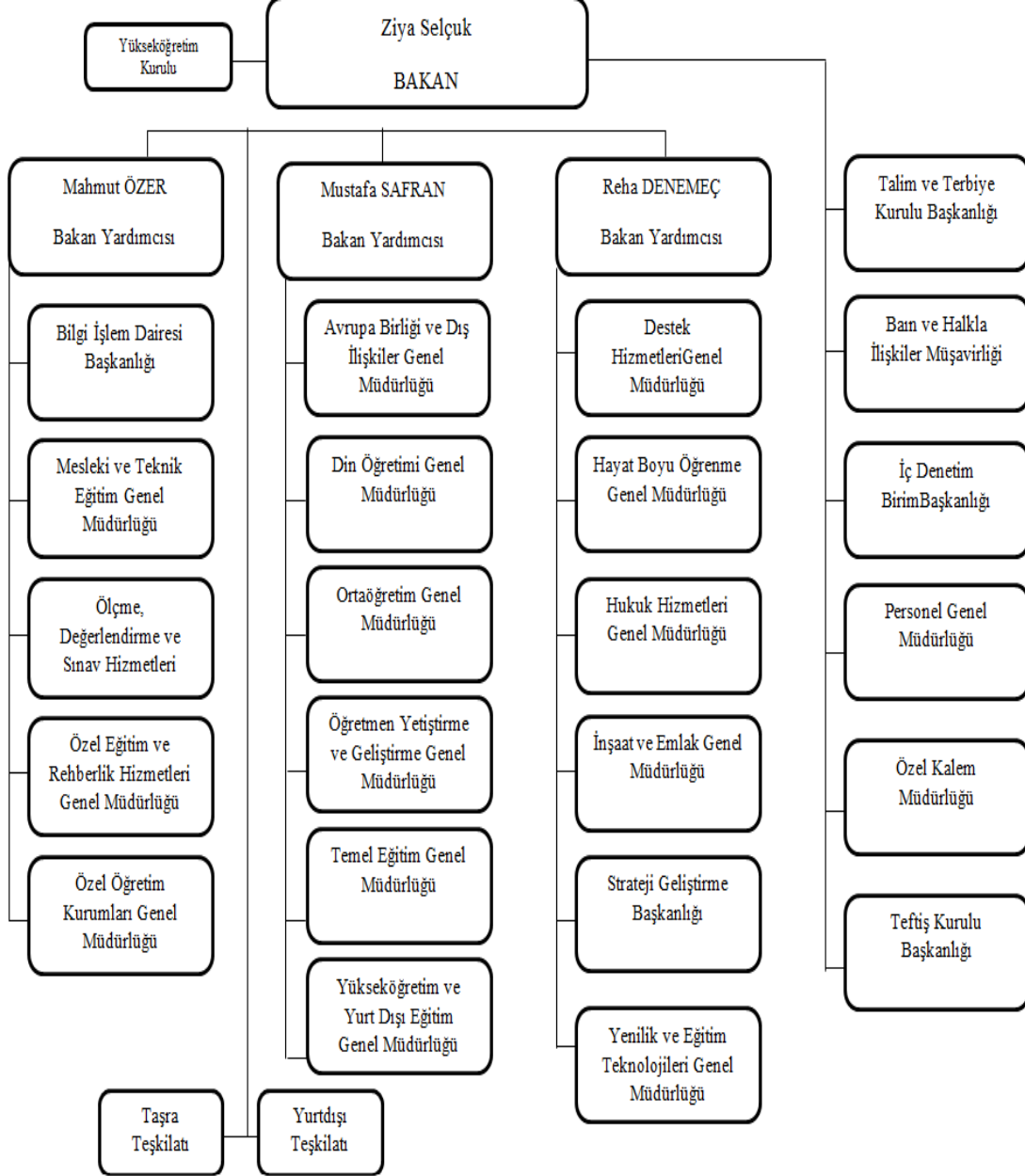
Uluslararası öğrenci değerlendirme programı (PISA) 2012 sonuçlarına göre başarılı olan ülkelerin özelliklerinden biri okul öncesi eğitimi etkili, yaygın ve kaliteli bir şekilde verdikleri Şirin ve Vatanartıran (2014) araştırmalarında tespit etmişlerdir. Bu araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak ülkemizde de zorunlu olması önerilmiştir. Tüm bu açılardan değerlendirildiğinde okul öncesi eğitim önemli bir yere sahiptir. Okul öncesi eğitim programına göre; okul öncesi eğitimi programı, çocukların gelişim düzeylerine ve özelliklerine dayanan, bütün gelişim alanlarının geliştirilmeyi amaçlayan “gelişimsel” bir programdır. Yaklaşım olarak “sarmal”, model olarak “eklektik”tir. Program, “kazanım” ve “gösterge”ler temeldir. Çocukların gelişim özellikleri yaş gruplarına göre düzenlenmiş, kazanım ve göstergeler ise bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Program, okul öncesi eğitim kurumlarına devam eden çocukların sağlıklı büyümelerini, zengin öğrenme deneyimleri aracılığıyla; sosyal ve duygusal, motor, dil ve bilişsel gelişim alanlarında gelişimlerinin en üst düzeye ulaşmasını amaçlamıştır. Aynı zamanda çocukların, öz bakım becerilerini kazanmalarını ve onları ilkokula hazır bulunmalarını sağlamak amacı ile hazırlanmıştır (MEB, 2013). Güncellenen programda "ilgi köşeleri" öğrenme merkezleri olarak açıklanmıştır.

Öğrenme merkezleri çocukların serbest oyun oynama gereksinimlerini karşılamak için düzenlenmiştir. Öğrenme merkezleri okul öncesi eğitimi günlük eğitim akışında yer alan etkinliklerde yer alan kazanım ve göstergeler doğrultusunda seçilmiş farklı materyalleri de barındıran, çeşitli malzemelerle (çocuk boyundaki dolap/raflar, pano, yer döşemeleri veya yere yapıştırılan bantlar, farklı renkte halılar, vb.) ayrılmış olan oyun alanlarıdır. Öğrenme merkezleri (sanat merkezi, fen merkezi, dramatik oyun merkezi, kitap merkezi, blok merkezi) sınıf içinde özelliklerine göre yerleştirilir. Gün içerisinde yapılacak etkinlikler önceden planlanır. Etkinlik çeşitleri; Türkçe, sanat, drama, müzik, hareket, oyun, okuma yazmaya hazırlık, fen, matematik ve alan gezileri şeklindedir. Öğretmen veya çocuklar tarafından yapılandırılmış/yarı yapılandırılmış/yapılandırılmamış etkinlikler olarak sınıf içinde ve açık havada yapılabilir (MEB, 2013).

Tüm örgütlerde geri bildirim sağlanması örgüt yapısıyla doğrudan ilişkilidir. Eğitim yönetiminde geri bildirim ve eğitim örgütlerinde geri bildirim sağlanması ve niteliğinin artırılması konusunda da teşkilat şemalarını bilmek önem arz etmektedir. Okul öncesi eğitim kurumları; bağımsız anaokulları, ilköğretim okulları içerisinde açılan anasınıfları ve kız meslek liselerinin bünyesinde bulunan uygulama sınıfları

MEB'e bağlıdır. İlgili kuruluşların teşkilat yapılarının incelenmesi okul öncesi eğitimde geri bildirimini yerini anlamak açısından önemlidir.

Şekil 10. Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması



Kaynak: MEB, Resmi İnternet Sitesi, <http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.php#images>, Erişim Tarihi:29.06.2020.

Şekil 11. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Teşkilat Şeması



Kaynak: Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, resmi internet sitesi, <https://www.ailevecalisma.gov.tr/uiqm/genel-mudurluk/teskilat-semasi/>, Erişim Tarihi: 29.06.2020.

Yukarıdaki şemalarda görüldüğü üzere okul öncesi kurumdan üst yönetim kademesinde sorumlu iki ayrı kurum bulunmaktadır. Bu durumun bir kargaşa, bürokratik prosedürlerde yavaşlama, geri bildirim konusunda ise karışıklık ve kompleks sistemlere ihtiyaç duyma sorunları yaratabileceği söylenebilir.

2.3.1. Okul öncesi eğitim kurumları

Okul öncesi eğitim kurumları; farklı sosyo ekonomik çevreden gelen çocukların eşit eğitim almalarına fırsat tanıyan, onların yeteneklerini geliştirmeleri için imkânlar sağlayan ve ilgi, sevgi görme ve güven duyma gibi ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan eğitim ortamıdır (Katrancı, 2014). Erken çocukluk eğitimine olan ihtiyacın artmasıyla birlikte Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde 1992 yılında Okul Öncesi Eğitim Genel Müdürlüğü kurulmuş ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bağımsız anaokulları, ilkokul bünyesinde anasınıfları ve mesleki liselerin bünyesinde uygulama anasınıfları ve uygulama anaokulları açılmıştır. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığına bağlı olan okul öncesi kurumları ise gündüz bakımevleri ve kreşlerdir. Aynı zamanda üniversitelere bağlı kreş, anaokulları ve okul öncesi eğitim kurumları bulunmaktadırdır. Okul öncesi eğitim kurumları yasa ve yönetmeliklerle açılmakta Milli Eğitim Bakanlığı ve Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı tarafından denetimler gerçekleştirilmektedir (Oktay, 2000).

Kreş: 0-36 ay (0-3 yaş) çocuklarının özellikle temel güven duygusunu kazandığı yaşları kapsadığı için kritik bir öneme sahiptir. Bu dönemdeki çocuklarının gün boyunca bakım, beslenme, bedensel ve ruhsal gelişimlerini korumak ve geliştirmek, temel alışkanlıkları kazandırma amacına uygun olarak hazırlanmış programların uygulandığı erken çocukluk eğitimi kurumlarıdır (MEGEP, 2011).

Anaokulu: Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Özel ve Resmî Okul Öncesi Eğitimi Kurumu olarak “36-66 aylık çocukların eğitimi amacıyla açılan okullar”dır (MEB, 1993).

Anasınıfı: 60-72 aylık çocukların, resmî ve özel anaokullarının, ilkokulların ve ortaokullarının bünyesinde açılan Okul Öncesi Eğitimi Kurumu şeklinde tanımlanırken son yönetmelikte “48-66 aylık çocukların eğitimi amacıyla örgün ve yaygın eğitim kurumları bünyesinde açılan sınıf” tır (MEB, 1993).

Uygulama Sınıfı: Çocukların (36-66 ay arası) eğitimi amacıyla okul öncesi eğitimle ilgili program uygulayan mesleki ve teknik öğretim kurumları bünyesinde açılan sınıflara denir (MEB, 2014).

Gündüz bakımevi: 37-66 aylık çocuklara hizmet veren eğitim kuruluşlarıdır (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2015).

2.3.2. Okul öncesi eğitim kurumlarında okul yöneticileri

Okul öncesi eğitim kurumları, diğer çalışanlarla birlikte okul müdürü tarafından ilgili mevzuat doğrultusunda yönetilir. Okul yönetiminin en üst kademesinde okul müdür yer almaktadır (Seven, 2014). Okul müdürü okulun eğitim-öğretim, personel, yazışma, eğitim, eğitici, güvenlik, sosyal etkinlikler, beslenme, öğrenci, temizlik, nöbet, düzen, halkla ilişkiler ve il/ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından verilen görevleri yerine getirmekten sorumlu kişidir (Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014). Okullar, çevresindeki başka sistemlerle etkileşim halinde olan ve onlardan girdi alarak çıktılar veren, bu sebeplerden çevresini etkileyen açık bir sistemdir. Bu sistemin düzenli ve etkili bir şekilde sürdürülebilmesi ise okul yönetimiyle gerçekleşmektedir (Çelikten, 2008).

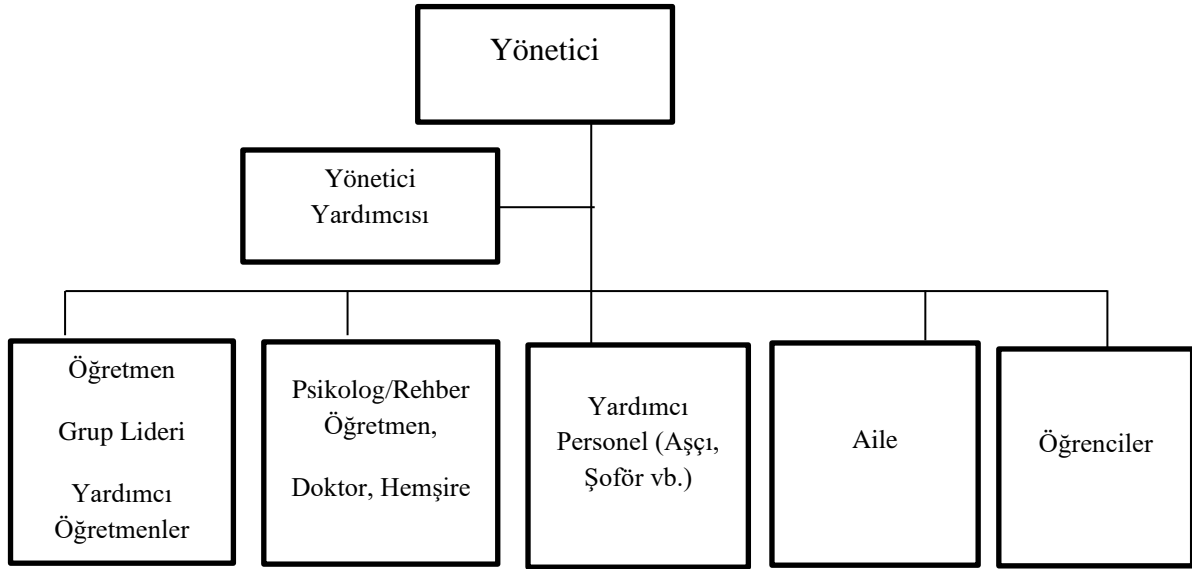
Okul öncesi eğitim kurumlarında görevli okul yöneticilerinin bir kısmının alan dışından olması, ilkokul bünyesindeki anasınıfları yöneticilerinin okul öncesi eğitim hakkında gerekli ve yeterli bilgiye sahip olmaması okul öncesi eğitim yönetiminde temel sorunları oluşturmaktadır (Koçyiğit, 2015). Okul öncesi eğitim kurumları, yönetici özellikleri açısından diğer eğitim kurumlarından farklılıklar göstermektedir. Yöneticinin kişilik özellikleri, işbirliği ve kurumun velilerle olması gereken iletişimi bu farklılıkların temelidir. Okul öncesi yöneticileri; öğretimin etkililiğini ve kalitesini artırma, politikalar oluşturma, olumlu okul kültürü geliştirme, okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışma, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme ve arttırmayı amaçlamalıdır (Koçyiğit, 2015). Rodd (2000), erken çocukluk döneminde liderliğin tipolojisini incelemiş ve üç başlık altında değerlendirmiştir.

1. Kişisel Özellikler (kibar, sıcak, arkadaşça, bakım ve destek sağlayan, sempati duyan, duyarlı, kendinin farkında, bilgili, rasyonel, mantıksal, analitik düşünceye sahip, profesyonel, kendine güvenen, önzesevili, danışman, rehber, yetkiyi paylaşma, olumlu, ileri görüşlü, amaca yönelmiş)
2. İş Becerileri (bir model, rehber ve danışman olarak teknik bakımdan yetenekli, genel yönetim, finansal yönetim, etkili iletişim, insan kaynakları yönetimi)
3. Roller ve Sorumluluklar (kaliteli bir hizmet sağlamak için sorumlulukları paylaşmak, değerleri, vizyonu ve felsefeyi açıklamak ve geliştirmek, ortaklaşa

çalışma ve işbirliği yapmak, etkili değişim yönetimi, çocukların, ailelerin ve personelin haklarını savunmak)

Okul öncesi eğitim kurumlarının örgüt şemasını incelemek okul öncesi yöneticilerinin iletişim süreçlerini, kimlerle iletişime geçtiğini ve geri bildirim verdiğini anlamamızı sağlar.

Şekil 12. Okul Öncesi Eğitim Kurumları Şeması



Kaynak: Zembat, R. (1992). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Yönetici Özellikleri.

Okul öncesi eğitim kurumları yöneticileri paydaşlarından müdür yardımcısıyla, öğretmenler, rehber öğretmen, doktor, hemşire ile yardımcı personel (aşçı, şoför), ailelerle ve öğrencilerle sürekli olarak etkileşim halindedir. Okul öncesi eğitim kurumlarındaki okul yöneticilerinin etkili iletişim süreçlerini incelediğimizde; okul öncesi kurumlarında görev yapan okul yöneticileri iç ve dış paydaşlarıyla sürekli olarak etkileşim halinde olmalıdır. Bu etkileşimin etkili olması ise etkili iletişim ile mümkündür. Okul öncesi eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmek için okul öncesi yöneticilerinin sahip olması gereken bazı özellikler Oktay'a (2004, s.217-218) göre şunlardır:

- Yönetici, okul öncesi eğitim, yönetim ve çocuk beslenmesi konularında eğitim almış olmalı,
- Okul öncesi eğitimi yöneticileri, üsteleri ve astlarıyla etkili ve iyi bir iletişim ağı kurmalı, etkili iletişim becerilerine sahip olmalı

- Örgüt içinde ve dışındaki unsurlara duyarlı olmalı,
- Yönetici dürüst, alanıyla ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip, güvenilir, hoşgörülü, anlaşılır, eleştiriye açık ve etkili olmalı,
- Kurumun amaçlarına uygun bir şekilde örgütünü yapılandırmalı,
- Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetici yönetimin esaslarını bilerek, yönetim süreçlerini uygulayabilmeli.
- Personel seçiminde yer almalı,
- Yönetici formal güçten çok, bilgi ve yetenekleri ile motive etmeli, acil durumlarda doğru kararlar verebilmeli, ikna etme becerisi gelişmiş olmalı,
- Gerekli bilgileri ve düzenlemeleri aktarmalı,
- Örgütün formal ve informal yapılarının farkında olma ve önemsemeli,
- Alan ile ilgili yeni çalışmaları ve araştırmaları incelemeli, faydalanmalı ve paylaşmalıdır.

Okul öncesi eğitim kurumlarında görevli okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler incelendiğinde ve Şekil 7’de görüldüğü gibi; okul yöneticileri müdür yardımcıları, öğretmenler, yardımcı öğretmenler, rehber öğretmenler, yardımcı personeller, öğrenciler ve veliler ile sürekli iletişim halindedir. Bu nedenle okul öncesi eğitimi okul yöneticileri etkili iletişim süreçlerini bilmeli ve kullanabilmelidir.

2.4. Kuramsal Çerçeve

2.4.1. Geri bildirim açısından kültür kuramı

Kültürün ilk tanımı 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor tarafından “bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün” olarak ifade edilmiştir (Temiz, 2001). İletişim ve kültür karşılıklı olarak birbirlerini etkiler. Çünkü kültür dil aracılığıyla iletilir ve bu paylaşımlar sonucu dil kültürü gelişir (Gudykunst, 1997). Kültür kavramı yöneticiler, akademisyenler, araştırmacılar, öğretmenler arasında ilgi odağı olan kavramlardan biridir (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Saanders, 1990). Kültür kavramı bakmak, yetiştirmek anlamında kullanılan Latince colere veya cultura kelimesinden gelmektedir (Şişman, 2014). Kültür ve iletişim birbirini karşılıklı olarak etkilemektedir. Kültür, dil aracılığı ile iletilerek kişilerin sosyalleşmesi sağlanır (Gudykunst, 1997). İletişim tarzları kültürlere özgüdür ve var olan kültürel fenomenler iletişim süreciyle ortaya

çıkar. Bütün insan eylemleri, bir etkileşim, iletişim durumu içinde ve belirli bir değer taşıyan bir mesaja sahiptir. Her bir mesaj ise paylaşılmış semboller sistemidir ve kültürel anlamlar taşımaktadır (Ellis ve Maoz, 2003). Bir örgütün kültürü örgütün yönetsel süreçleri ve yapılarıyla yakından ilişkilidir. Yönetimsel süreçler (motivasyon, liderlik, karar verme, iletişim ve değişim) ve örgütsel yapılar (iş tanımları, seçme, değerlendirme, kontrol ve ödül sistemleri) örgüt kültürü üzerine önemli etkileri vardır (Nayır, 2013).

Örgütler, çevreleriyle ve birbirleriyle etkileşim halinde olan açık sistemlerdir. Çevrelerinden gelen çeşitli girdiler (hammadde, insan gücü, malzeme, bilgi) alır, bunları işler ve çevreye çıktılar sunarlar. Çevresiyle iletişim halinde olmayan bir örgütten söz edilemez (Özalp 2000, s.52). “Örgütler insanların gereksinimlerini ortaya çıkıştır. Örgütler birden fazla insanın belirli bir amaç yönünde güç birliği yaparak, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için gerekli etkileşimleri yönetsel bir enerji ile model ettikleri özgün bir sistemdir” (Karakoç 1989, s. 81). Örgütsel iletişim ise paylaşılan bu değerlerin, fikirlerin, duygu ve düşüncelerin, çevreye ve diğer insanlara ilişkin bilginin, rol ilişkilerinin bir özetidir ve tüm bu süreç kültürel bir temele dayanmaktadır (Ellis ve Maoz, 2003). Ülgener (1981) Türkiye’de egemen değerlerden bazıları kadercilik, kanaatkârlık, kişisel girişim ve rekabetten kaçınma, günlük yaşama ve geleceğe ilişkin plansızlık, çalışmanın bir zorunluluk, zorluk olarak görülmesidir. Sargut (1994) yaptığı araştırmada ise Türk kültürüyle ilgili ortaklaşa hareket etmeyi bireycilikten daha çok önemsedikleri, sanıldığı gibi maskülen bir yapı olmadığı, belirsizlikten kaçındıkları, dıştan denetimli ve güç mesafesinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Köse ve Ünal (2000) yaptıkları araştırmada Türk kültürüyle ilgili merkezi yapılanmanın ağır bastığını, çok sayıda ara kadro olduğunu, ileri derecede hiyerarşi olduğunu, astlarda yönetime yüksek seviyede bağlılık olduğunu, örgüt içinde yüksek mesafe olduğunu, çalışanlarının özgüveninin düşük, çıkar esasıyla bir örgüte bağlılık olduğunu sonuçlarına ulaşımlardır.

Okul kültürü, “inançlar, kurallar ve yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarına kılavuzluk eden değerleri” ifade eder (Özdemir, 2006). Okulların varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayan en önemli güç kültürdür (Yılmaz, 2017). Bu durumun bir sonucu olarak okul kültürü, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin benimsedikleri değerleri vurgulamak yerine, yönetimin değerlerini vurgular (Aydın, 2014). Steinhoff ve Owens (1989) dört farklı okul kültürü fenotipleri olduğunu açıklamıştır. Bunlar aile kültürü, makine kültürü, kabare kültürü ve küçük korku dükkânı kültürüdür. Aile kültürü

için okulların aile, ev, takım gibi metaforları vardır. Makine kültüründe ise insanları, öğretmenleri makinalara benzetirler. Kabare kültüründe sirk, şölen gibi metaforlar okulu tanımlar. Sosyal ilişkiler ve entelektüel öğretim mevcuttur. Küçük korku dükkânında ise okul tahmin edilemez bir savaş alanı, kâbustur.

Hofstede (1980) araştırmasına göre Türkiye feminen değerlerin baskın olduğu bir kültür yapısına sahiptir. Örgütlerde erkeklere özgü değerler fazla para kazanma, başarı, yükselme arzusu, yarışma, hırs, saldırganlık, akılcılık vb. iken kadınlara özgü değerler ise yaşam kalitesi, empatik olma, işbirliğine yatkınlık, karşılıklı bağlılık, yakın ilişkiler, yardımseverlik, sevecenlik gibidir. Örgüt kültürünün oluşmasında etkili olabilecek bazı faktörler ise personel seçme süreçleri, sosyalleşme süreci, hizmet içi eğitim ve personel geliştirme çalışmaları, rol modelliği, karşılıklı iletişim ve bilgilendirme, örgütsel yapıdaki değişiklikler, karar süreci ve karar vermede ölçütler, okulun misyon ve amaçları, okulun tarihi, örgütsel strateji, politika ve prosedürler, ödül-teşvik sistemleri, performans değerlendirme ölçütleri ve terfi süreçlerinde değişiklikler, kontrol sistemleri, iş rotasyonu, zaman yönetimi, fiziksel çevrede yapılan düzenlemeler, sembollerdir (Şişman, 2014). Gruplar ve bireyler iletişim sayesinde bir örgüte bağlanır ve kendini o örgüte ait hissederler. Örgütsel yapı iletişim aracılığıyla oluşturulur (Mumby ve Stohl, 1996). İletişim süreçleri aracılığıyla bireyler arasında paylaşım gerçekleşir. Örgüt, kültür, iletişim ve eğitimin ayrılmaz bir şekilde birbirlerine bağlıdırlar (Mumby ve Stohl, 1996). Örgüt kültürü kavramı örgütsel bir geleneğin ve istikrarın sürdürülmesinin yanı sıra, yöneticiliğe, liderliğe, yeniliğe ve örgütle ilgili birçok konu ve sürece yol göstericilik yapar. Örgüt kültürünün yol göstericiliği ise bir süreç olarak örgütsel iletişimle başlar (Reilly ve DiAngelo, 1990).

Dil ve iletişim ile ilgili olarak kültür sınıflaması yüksek bağlamlı kültürler ve düşük bağlamlı kültürler olarak ayrılmaktadır. Yüksek bağlamı olan kültürlerde birey ve duruma göre iletişim değişirken, söylenmek istenen üstü kapalı bir şekilde iletilirken, düşük bağlamlı kültürlerde açık ve doğrudan iletişim kurulur (Schneider ve Barsoux, 1997). İletişim temelde sözlü ve yazılı olarak iki ayrılmakta ve formal iletişim (yatay ve dikey) ve informal iletişim biçimleri vardır. Yöneticiler, örgüt üyelerine bilgileri aktarırken yazılı (bültenler, afişler, el kitapları, posterler) ve sözlü (toplantılar, bireysel görüşmeler, törenler) ve sözsüz iletişim (vücut dili, jest ve mimikler) aracılığıyla örgüt kültürünün ögesi olmakla birlikte aynı zamanda bir iletişim aracıdır (Akıncı, 1999). İletişim süreci

farklı kültürlerde (doğu-batı) farklı işleyebilir. İletişim görevlerin yerine getirilmesi için bilgi akışını sağlarken bu paylaşım aynı zamanda örgütte ortak bir dilin oluşması böylelikle kültürün aktarılmasını sağlar (Şişman, 2014). Okul kültürünün geri bildirim yansımaları ise hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin geri bildirim sürecini geliştirmek için okul kültürüne yönelik beklentileri olduğunu bu araştırmanın bulguları arasındadır. Örgüt kültürünün insan ilişkileri ve geri bildirim süreci açısından yansımaları önemlidir.

2.4.2. Geri bildirim açısından ağ bağlar kuramı

Araştırmanın bir diğer kuramsal temelini ise; sosyal ağlar kuramı olarak belirlenmiştir. Çünkü sistem yaklaşımı ile birlikte örgütler çevrelerinden çeşitli girdiler alan, bu girdileri işleyen, ürün olarak çevresine sunan ve geri bildirim mekanizmasını kullanılabilen yapılardır (Yılmaz ve Çelik, 2018). Sosyal sermaye bir örgütün günlük yaşamının içinde yer alan örgütün insanlarda canlandırdığı duyguların bütünüdür. Gün içerisinde birbiriyle karşılaşan insanların birbirlerine nasıl selamlaştıkları ya da görmezden geldikleri, bireylerin ya da grupların birbirlerine sordukları sorulara yaklaşımları, duygusal atmosfer ve yorumları, enerjik, iyimser, canlı, dostça ya da ürkek, öfkeli, kuşkulu, kasvetli gibi işaretler bir örgütün sosyal sermayesini açıklamaktadır (Cohen ve Prusak, 2001). Burt (1992), Penning ve Lee (1999)'nin yapmış olduğu araştırmada bireylerin, çalışanların sosyal sermayelerinin örgütün sosyal sermayesini oluşturduğu sonucuna varmışlardır. Örgütte çalışanların sosyal sermaye oluşumlarını etkileyen çok fazla faktör vardır. Kişilik özellikleri, bireysel özellikler, kişinin sahip olduğu değerlere kadar birçok faktör, sosyal sermaye oluşumunu etkilemektedir. Eğitim örgütlerinin sahip olduğu sosyal sermaye, eğitimin niteliğinin artmasını ve var olan sonuçlardan daha iyi sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır (Töremen, 2004). Yöneticinin sosyal sermayesi örgütün sosyal sermayesini büyük oranda etkilemektedir. Okul yöneticilerinin ya da liderlerinin örgütlerdeki sosyal sermayelerini koruma ve artırma görevleri kendileri ve örgüt açısından oldukça önemli bir görevdir. Ortiz (2001), Driscoll & Kerchner (1999) ve Coleman (1998), sosyal sermaye kavramını şu şekilde açıklamaktadır:

- a. Bir örgüt üyelerinin karşılıklı olarak beklentileri ve sorumlulukları,
- b. Sosyal ilişkilerde olması gereken iletişim potansiyeli,
- c. Davranışları pekiştirebilecek normların varlığı,
- d. Bir örgütteki ilişkilerin düzenidir.

Sosyal sermaye kuramının gelişmesiyle birlikte sermayenin ağ yapısı ile birlikte ele alınmış ve sosyal ağ yaklaşımlarının sosyal sermayenin içeriğiyle birlikte değerlendirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Çitçi, 2011). Ağ bağlar kuramı, sosyal potansiyelleri düşünmemizi gerektirirken; sosyal ağ kuramı bu sosyal yapıdaki kalıpları anlamamızı ve sosyal sermaye kavramını somutlaştırmamızı sağlar (Burt, 2000). En basit ağ iki aktör arasındaki bağıdır (Kadushin, 2012). Cohen ve Prusak (2001) okul yöneticisinin sosyal sermayeyi arttırmak üzere üç önemli davranışta bulunması gerektiği belirtmişlerdir:

1. Sosyal sermayeyi canlandıracak davranışlarda bulunmalıdır. (Güven vermek, iyi ilişkiler kurmak, çalışanları benimsemek, adil olmak, tasdik etmek ve onlara destek olmak),
2. Okulda toplu etkinlikler düzenleyerek örgütteki bireylerin birbirlerini tanıma ve kaynaşmasını sağlamak,
3. Okul ile ilgili uygulamalarda bütün çalışanların sorumluluk almasını sağlayarak kuruma aidiyet duygusunu güçlendirmek.

Tablo 2.

Sosyal Sermaye ve Ağ Yaklaşımları

Öncü İsimler	Anahtar Kavramlar	Anahtar Değişkenler	Temel İddia
Putnam (1993)	Bridging ve bonding niteliğindeki bağlar	Bağlayıcı ve birleştirici	Birleştirici nitelikte olan bağlar birleştirici nitelikte heterojen grupların iletişim kurmasını sağlar. Bağlayıcı olanlar ise homojenliği korur.
Bordieu (1970)	İletişim ağları	Dayanışma	Dayanışmanın yüksek olması iletişim aracılığıyla elde edilecek toplumsal sermayeyi olumlu bir şekilde etkiler.
Coleman (1988)	Kapalı sosyal ağlar	İlişkilerin yönlendirilmesi	Bilgi akışına kapalı sosyal ağlar vardır. Ağların kapalılığına göre aktör gücü değişmektedir. Bu durum ilişkileri yönlendirmede avantajdır.
Granovetter (1985)	Zayıf bağların gücü	Güçlülük	Zayıf bağlar kaynakların çeşitli olması ve imkân yaratma açısından güçlü bağlardan daha güçlüdür.
Brut (1995)	Yapısal boşluk	Ağ sınırları	Ağ ve yapılarıdaki pozisyon kritik kaynakların temini için belirleyicidir.
Lin (2001)	Sosyal kaynak kuram girişimi	Ağ lokasyonları ve kaynaklar	Aktörler bağlarının el verdiği oranda kaynakları temin eder ve eylemlerin motivasyonunu beklenti ve kazançlar oluşturur.

Kaynak: Demir, K., ve Yılmaz, K., (2018). *Yönetim ve Eğitim Yönetimi Kuramları*, Pegem Akademi.

Okullar sosyal sermayelerini, çalışanların bir araya gelebilecekleri sosyal ortamlar hazırlamak, örgüt üyelerinin karşılıklı olarak konuşmalarına zemin hazırlamak, işbirliğini özendirme, okulda güveni arttırmak, örgüte ait kültürün unsuru olan örgütsel hikâyeleri yaygınlaştırarak artırabilirler (Töremen, 2002). Buradan hareketle; sosyal sermaye, ağ bağları yöneticilerin ve öğretmenlerin iletişim süreçlerini etkilemektedir. Örgüt kuramları arasında yerini alan ağ bağlar kuramı, sosyal sermaye ile birbirini tamamlar (Trevors ve Miligram, 1969). Coleman (1988) sosyal sermayenin kişiler arası sosyal ağlarla mümkün olduğunu belirtmiştir. Bu ağlar yoluyla düzenli iletişim halinde olan çalışanlar ortak davranış, norm ve güven geliştirmiş olurlar. Lee ve Craninger (2001), sosyal sermayenin unsurlarını şu şekilde açıklamaktadır:

- Örgüte bağlılıkta istek ve bağlılığı algılama.
- Sosyal ilişki ağı içerisinde yer edinme.
- Sosyal sermaye için güdüleme (işbirlikçi ve destekleyici ilişkiler içinde olma).
- Sosyal sermayenin örgüt yöneticileri ve çalışanlarıyla birlikte şekillendirilmesi ve depolanmasıdır. Müdürle öğretmenler, öğretmenlerle öğretmenler ve öğretmenlerle öğrenciler arasında olmak üzere bütün ilişkilerin düzeni sosyal sermayenin şekillendirilmesi açısından önemlidir.
- Sosyal sermayenin kalitesi önemlidir. Sosyal sermaye yalnızca akademik gelişme için değil, aynı zamanda sosyal hedefler için kullanılmalıdır.
- Normlar ve sosyal kontrol oluşturmak sosyal sermaye açısından önemlidir.

Sosyal sermaye üreten ağlar üç kategoride incelenebilir. Bunlar ağlar; güçlü, zayıf ve çok yönlü olarak ifade edilir (Carter ve diğ., 2003). Sosyal ağlar bir grup aktör ve bu aktörler arasındaki ilişkilerden, iletişimden oluşmaktadır (Adler ve Kwon, 1979). Sosyal ağ teorisi aktörler arasında;

- İnsanların kendi sosyal ilişkilerinden kaynaklanan ağlar; tanışıklık, arkadaşlık, romantik ilişkiler, tavsiye alma ve sorma,
- Örgütler arasındaki resmi sözleşmeler aracılığıyla kurulan ağlar; ortaklıklar, ortak girişimler, stratejik ortaklıklar, alıcı tedarikçi sözleşmeleri,
- Resmi olmayan ya da kar amacı olmayan örgütler arasındaki ilişkiler, örgütsel sınırları aşan sosyal ağlar,
- Yönetim kurulu üyelikleri; ticari işbirlikleri olmak üzere dört çeşit ilişki ortaya çıkmaktadır (Owen-Smith ve Powell, 2008).

2.4.2.1. Sosyal ağ bileşenleri

Sosyal ağlar aktörler ve bağlar olarak ikiye ayrılırken; Coleman (2014) aktörlerin kişilik özelliklerini eklemiş sosyal ağın üç temel unsuru olduğunu belirtmiştir. Bunlar; bir dizi aktör, aktörlerin kişisel özellikleri ve aktörler arasındaki ilişkiyi tanımlayan bağlardır.

Aktörler bir ağın gerçekleşmesi için en az iki aktör bir araya gelmektedir. Sosyal ağlar aktör ya da düğüm olarak adlandırılır. En temel anlamıyla aktörler arasındaki bağlardır (Carolan, 2014). Aktörler ağ içerisinde olan ve bu ağları etkileyen kişilerdir (Eisenberg ve Houser, 2007). Bağlar aktörler arasında bağlantıları gösteren ilişkilidir. Bu bağlar; davranışsal etkileşim (konuşma ve mesaj gönderme), fiziksel bağlantılar (aynı bölgede yaşama ya da öğle yemeğinde birlikte olma), birliktelik veya üyelik (aynı akran grubunda olma ya da aynı kursa katılma), bir kişinin diğer bir kişiyi değerlendirmesi (arkadaş, dost ya da düşman olarak görme), formal ilişkiler (kimin otorite kurduğunu bilme), yer veya durum arasında hareket etme (seçim referansları, ergenler arasında flörtleşme)'dir (Carolan, 2014).

Sosyal ağ kuramı, mikro düzeyde (takımlar, liderlik, güç, güven vb.) ve makro düzeyde (şirket ilişkileri, ağ yönetimi, anlaşalar vb.) örgütsel ağların analizini mümkün kılmaktadır (Miles, 2012). İnsan ilişkileri ve iletişim kavramını temel alan bu kuram aktörler arası bağlantıları, benzer özellikleri olup olmadığını, birbirlerine olan bağlılıklarını karşılaştırabilmeyi sağlar (Kadushin, 2012). Buradan hareketle; bireyler, gruplar, örgütler arası iletişim ve etkileşimin en değerli unsurlarından biri olan geri bildirim sürecinde eğitim yöneticilerinin birbirleriyle, iç ve dış paydaşlarıyla olan ağ analizleri sosyal sermaye ve sosyal ağ kuramlarına göre yapılabilecektir.

2.4.3. Geri bildirim açısından takas kuramı

Bu araştırmanın diğer kuramsal temelini takas kuramı oluşturmaktadır. Takas kuramının bilimsel kökleri, sosyal psikoloji ve sosyoloji alanındadır. Bu kuram 1920'li yıllara hatta Aristo'ya kadar uzanır (Thibaut, 1959). Takas kuramının, temelinde belli dinamikler bulunmaktadır. Bunlar; "faydacı felsefenin gelişmesi, para ekonomisinin oluşması, toplu sözleşme ve iş sözleşmelerinin uygulanması, işletmelerin rasyonel düşünen insanlardan oluşan yerler olarak görülmesi" şeklinde sıralanabilir (Mitchell, 1989).

Yönetimsel takas, literatürde yönetici-ast takası (LMX) olarak yer almaktadır. Kuram, Yönetici-ast arasındaki karşılıklı borcun yerine getirilmesi açısından önemlidir ve insan davranışlarındaki temel itici gücün karşılıklı fayda sağlamak olduğunu varsayarak özel teşvikler geliştirir. Bu özel teşvikler maddi veya sembolik olabilmektedir (Bien ve Maslyn, 2003). En geniş perspektifte takas kuramına göre insanlar gelecekte kendilerine fayda sağlayacaklarına inandıkları eylemlere katılmaya gönüllü olurlar (Mitchell, 1989). Örgütte sosyal ilişki içerisinde bulunan taraflarda bir ödüllendirilme beklentisi bulunmaktadır. Takas kavramı ticari piyasalarda doğmuş, sosyal alanlara dahil olarak takas kuramının köklerini oluşturmuş ve sonrasında yönetim alanına girerek yönetsel bir teori niteliği kazanmıştır. Bu gelişim aşamaları ise 1. Halka Takas Kuramı ve 2. Halka Takas Kuramı olarak adlandırılmıştır (Gouldner, 1960).

Bu çalışmada karşılıklı borcun yerine getirilmesi kapsamında okul yöneticileri ve öğretmenlerin geri bildirimleri incelenmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin karşılıklı temel borcu, yöneticinin yönetsel süreçleri koordine etmesi ve öğretmenlerin tanımlanan görev ve sorumluluklarını yerine getirmesidir. Karşılıklı borcun sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi geri bildirim sistemiyle mümkündür. Takas kuramında belirtilen fayda sağlama ilkesine, bu çalışmada yönetici tarafından bakılmaktadır. Eğitim yöneticisi dış paydaşlarından almış olduğu bilgileri öğretmenlerle paylaşarak, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlar. Aynı zamanda yöneticiler, öğretmenlere sağladıkları eğitimler ile nitelikli personel yetiştirerek fayda elde etmektedir.

2.4.3.1. Birinci halka takas kuramı

Sosyal takas olarak bilinen ve takas kuramının sosyal alandaki uygulaması olan birinci halka takas kuramında, sosyal ilişkiler için temel etken karşılıklı ödüllendirilme beklentisidir. Ödüllendirme, yalnızca maddi ve somut değildir. Arkadaşlık, tanınma, saygı görme, sosyal gruplara dahil olma gibi soyut olgular da sosyal takasın önemli bileşenlerindedir (Lambe ve diğ., 2001). Sosyal takas, takas kuramının ilk halkasıdır. Bu kökten hareket edilerek yönetim bilimindeki örgütlere uyarlanmıştır. Gouldner (1960) tarafından ortaya çıkarılan karşılıklılık ilkesi ise şu şekilde çalışır; bir kişi başka bir kişiye faydası olan davranışına yönelik karşılık bekler. Sosyal takas kuramı; “pek çok araştırmacı tarafından çalışan-örgüt ilişkileri, psikolojik sözleşme, algılanan örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven gibi örgütsel olgunun açıklanmasında temel olarak

kabul edilmiştir (Wu ve diğ., 2006).” Kuramdaki temel varsayım kişilerin başlıca amaçları olan çıktıları (ödül ya da bedel) en yüksek düzeye ulaştırmaktır. Bu çalışmada birinci halka takas kuramındaki ödüllendirme kavramına yönelik öğretmenlerin, yöneticiler tarafından motive edildiğini belirtmek mümkündür. Bu durum takas kuramında yer alan maddi olmayan ödüllendirme şekline örnek verilebilir. Bu çalışmada karşılıklılık ilkesi, yöneticinin öğretmene sağlamış olduğu geri bildirim neticesinde eğitim faaliyetlerinin kalitesini arttırmayı hedeflemesi şeklinde gözlemlenmektedir.

2.4.3.2. İkinci halka takas kuramı

Yönetmel nitelik taşıyan ikinci halka takas kuramı çalışanların davranışlarına şekil veren pek çok faktör olduğunu belirtmektedir. Bu davranışların asıl sebebini örgütten yansıyan motive edici unsurlar oluşturmaktadır (Eisenberger ve diğ., 1986). Ayrıca örgütün çalışanlara değer vermesi ve onları önemsemesi, işgörenlerin çalıştıkları kuruma bağlılık duymalarını sağlar. Lambe ve diğ., (2001) “Çalışanların örgütten beklentileri karşılandığı sürece yüksek performans göstereceklerini ileri sürmüşlerdir. Takas ilişkisi sonucu tarafların beklentilerini karşılayan çıktılar elde edilmesi, taraflar arasında bu takas ilişkisini sürdürmek için gerekli olan güveni oluşturmaktadır.” İkinci halka takas kurumundaki davranışları etkileyen motive edici unsur, ilgili çalışmada öğretmenlerin geri bildirim sonrasında takdir ya da teşekkür alması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

2.5. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın konusuna yönelik olarak okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve geri bildirim kavramı ile ilgili yapılan araştırmaların genel hatları özetlenmiş ve bu araştırmalardan ortaya çıkan sonuçlara yer verilecektir.

2.5.1. Yurt dışı araştırmalar

Yurt dışında yapılan çalışmalardan; Kulhavy ve Wager (1993) yapmış oldukları araştırmada “geri bildirim üçlüsü” kavramını geliştirmişlerdir. İlk olarak, geri bildirim, yanıt oranını doğruluğunu artırmak için bir motivasyon veya teşvik görevi olduğunu belirtmişlerdir. İkincisi, geri bildirim, önceki uyaranlara otomatik olarak yanıt verecek şekilde odaklanmaya yardımcı olmuştur; doğru yanıtlara odaklanır. Son olarak, geri

bildirim, bireylerin önceki bir yanıtı (hata yanıtlarına odaklanan odak) doğrulamak veya değiştirmek için kullanabileceği bilgilerini vermişlerdir. Mory (1996), geri bildirim araştırmasında öğrenmenin kolaylaştırılmasında geri beslemenin kullanımı, geri bildirim hangi amaca hizmet ettiğine ilişkin özel varsayımlarla tamamlanan çeşitli tarihsel bilgiler sunmuştur. Öğretim tasarımı alanı hem teslimatta hem de eğitimde geri bildirim kullanma bağlamında hızlı değişikliklere uğradığı ve değişikliklerin devam edeceğini vurgulamıştır. Geri bildirim, incelendiği belirli öğrenme ortamına ve incelendiği belirli öğrenme paradigmasına göre çeşitli işlevlere sahip olduğunu belirtmiştir. Glatfelder (2000), yöneticilerin sahip oldukları kişiler arası iletişim yeteneklerinin çalışanların iş doyumuna etkisi konulu araştırmasında yönetsel iletişim kavramının önemli boyutlarından birisinin, kişiler arası iletişim becerileri ve iş doyumunu üzerindeki etkileri olduğu belirtilmiştir. Kısaca, yönetici ile iletişimin uygunluğunun çalışanların iş doyumunu üzerinde olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Çalışmada iletişimsel uygunluğun ve etkililiğin, iş doyumunun üzerinde önemli iki kavram olduğu sonucuna varılmıştır.

Wilkerson, Rogers, Manatt ve Maughan (2000) yapmış oldukları araştırmada; “Öğretmen değerlendirmesinde 360 derece geri dönütün öğretmenin kendi değerlendirmesi, müdürün değerlendirmesi ve öz-değerlendirme açısından geçerliliği” isimli çalışmada; öğrencilerin okuma, dil yeteneği ve matematik alanlarında göstermiş oldukları başarı ile öğretmen performansının kendi öz değerlendirmelerinin, müdür, öğrenci ve 360 derece geri bildirim yaklaşımı ile değerlendirmeleri arasındaki ilişki çalışılmıştır. Araştırmanın en önemli bulgularından biri, öğretmenlerin öğrenci puanlarının, ilçe tarafından geliştirilen, ölçüt referanslı sınavlarda öğrenci başarısının en iyi göstergesi olması ve okul müdürleri ve öğretmenlerle karşılaştırıldığında öğrenci başarısı ile en güçlü pozitif ilişkiyi göstermesidir. Cieri ve Magalhaes (2012)’in, araştırmalarında; “Communication Management in Organizations” isimli bildiriye bir yönetici için iletişimin eğitim için önemli bir araç olduğunu vurgulamışlardır. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri, tutumları ve örgütsel iletişim konularıyla ilgili olarak hem yurt içinde hem de yurt dışında yapılmış çalışmaların mevcut olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları ise, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin istenilen düzeyde olmadığı ve örgüt içindeki iletişimin farklı örgütsel değişkenleri etkilediğidir. Montgomery ve Norton (1981)’un çalışmalarında; iletişim kurma biçiminde cinsiyete göre benzerlik ve farklılıkları incelemeye yönelik iki ayrı çalışma yapmışlardır. Çalışmalardan elde edilen verilerin

analizi sonucunda, erkeklerin kadınlara göre kendilerini önemli ölçüde daha “kesin” iletişimci olarak gördükleri, kadınların ise “sözsüz iletişim kuran” iletişimci biçimini benimsedikleri sonucuna varılmıştır. Urungu (2000) LMX (leader member theory) ile ilgili yapmış olduğu araştırmasında borçlandırmayı yöneticilerin koordinasyon yöntemlerinden biri olarak incelemiştir. Araştırma sonuçlarında borçlandırma, yöneticilerin en az kullandıkları yöntem olarak bulunmuştur. Yöneticilerin “borçlandırma yöntemini kullanma düzeyine göre öğretmen algıları düşük” bulunmuştur. Bunun nedeni “yöneticilerin ayrıcalık tanıma, ödül verme davranışlarını bilinçli kullanmayıp, tüm öğretmenlere yaygın olarak uygulamasından kaynaklandığı” yorumu yapılmıştır. Shakeshaft (1989) yaptığı çalışmada erkek ve kadın yöneticilerin yönetim şekillerini ve yönetirken kullandıkları dili karşılaştırmıştır. Çalışmadan elde ettiği sonuçlara göre kadınlar net telaffuz, dedikodu, dinleyene gösterilen ilgi, yumuşak konuşma, hızlı konuşma, önemsiz konularda konuşma, duygusal konuşma, detay kullanma, çok konuşma, konuşurken gülümseme gibi özellikler gösterirken, erkekler kızgınlığını saklamak yerine gösterme, otoriter konuşma, kaba konuşma, duygulardan çok gerçeği arama, hemen sonuca bağlama, yüksek sesle konuşma, derin ses kullanma gibi özellikler göstermektedir.

2.5.2. Yurt içi araştırmalar

Celep (1992) yönetici ve öğretmen arasındaki iletişimin çift yönlü olmasının ne derece sağlandığı ve iletişim sürecinde yönetici-öğretmen arasındaki tutum ve davranışların belirlenmesi konusunda bir araştırma yapmıştır. Çalışmada öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; yönetici ve öğretmen arasında çift yönlü iletişimin, yöneticilerin davranış, tutumlarına ve yöneticilik anlayışına bağlı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda yönetici ve öğretmen arasında çift yönlü iletişimin yeterince gelişmediği bulunmuştur. Okullarda yukarıdan aşağıya doğru (tek yönlü) iletişimin hâkim olduğu görülmektedir. Araştırmada öğretmenlerin yöneticilere bilgi vermekten ve görüşlerini açıklamaktan çekindikleri sonucuna ulaşılmıştır. Töremen ve Kolay (2001) yapmış oldukları çalışmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin beklenti ve algılarını incelemiştir. Araştırmada öğretmen görüşlerine başvurmuştur. Çalışmanın sonucuna göre, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve öğretmenlerin algı ve beklentileri karşılaştırıldığında, öğretmenlerin beklentilerinin farklı olması, okul yöneticilerinin öğretmenler ile kurdukları iletişim

becerilerinin beklenen ve istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir. Şimşek (2003) tarafından okul müdürlerinin iletişim becerileri ve okul kültürü arasındaki ilişki isimli tez çalışmasında ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Solmaz (2003) üst düzey yöneticilerin örneklem olarak seçildiği; söylentilerin kurumsal iletişim açısından değerlendirilmesi isimli doktora tez çalışmasında, söylentilerin olumsuz yönde etkilediği kişi ve kurum itibarının azalması, daha çok verimin ve moralin düşmesi, çalışanların stresinin artması, yönetim ve çalışanlar ile çalışanların birbirlerine karşı güven kaybına neden olduğu sonuçları bulunmuştur. Batmaz (2004), tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmen iletişimi karşılaştırılmıştır. Öğretmen ve yönetici görüşlerini incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre; beden dilini kullanma, iletişimi başlatma, iletişim süreci ile birlikte diğer iletişim süreçlerini kullanma, iletişim sürecine uygun davranma becerisi arasında yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Erdemli, Sümer ve Bilgiç (2007)'in çalışmalarında ise bir kamu kuruluşunda, iki farklı performans geri bildirim verme yöntemi yazılı geri bildirim ve yazılı artı sözlü geri bildirim, geri bildirim veren (değerlendiren) ve alanlar (değerlendirilen) nasıl algılandığını ve çalışanların performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın sonunda, çalışanlarına yazılı artı sözlü geribildirim veren yöneticilerin, sadece yazılı geribildirim veren yöneticilere göre verdikleri geri bildirim daha faydalı bulunduğu ve geri bildirimden daha fazla memnun oldukları tespit edilmiştir. Taşcı ve Eroğlu' a göre (2008) kurumlardaki bireylerin yaygın geri bildirim hatalarından kaçınabilmeleri için kendilerine bağlı çalışanlara ve kendileriyle eşit pozisyonda bulunan diğer kişilere veya yöneticilerine önemli performans bilgilerini aktarırken, söylediklerinin karşılarındaki kişiler tarafından doğru bir şekilde anlaşılmasına yardım edecek ve karşılarındaki kişilere kendilerini geliştirme yollarını gösterebilecek şekilde davranmayı öğrenmeleriyle mümkün olduğunu belirtmiştir. Diğer bir deyişle, tüm bu sürecin geri bildirim becerilerini öğrenmekten geçtiği sonucuna ulaşılmıştır. Lal (2012), tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ve okul kültürü arasındaki ilişkileri incelemiştir. Sonuçları incelediğimizde okul kültürü ile okul müdürlerinin iletişim becerileri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi, mesleki kıdem, cinsiyet, okuldaki görev süresi

değişkenlerine göre iletişim ve okul kültürü kavramı incelenmiştir. Uygur ve Sarıgül (2015) çalışmalarında 360 derece performans değerlendirme sisteminin, işletmeler içinde çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, çalışanların daha etkin sonuçlar elde etme amacıyla hedef belirleme, sonuçları değerlendirme, geri bildirim sağlama ve ödüllendirme gibi aşamalardan oluşan sistematik bir değerlendirme olduğunu belirtmişlerdir. Yönetici açısından çalışanlara karşı daha olumlu, yapıcı ve önyargısız geri bildirimler verilmesi, mesleki gelişimlerini daha gerçekçi bir şekilde planlamasını sağlar. İşletme boyutunda değerlendirildiğinde ise işletmenin amaç ve hedeflerinin çalışanlar/iş görenler ile bütünleşmesini sağlar.

Çankır (2016) araştırmasında ise araştırma görevlilerinin aldıkları geri bildirimlerin öz-yeterlilikleri üzerine etkisi incelenmiştir. Türkiye’de çalışmakta olan 258 araştırma görevlisiyle çalışma yapılmıştır. Araştırmada bulunan sonuca göre; işten sağlanan geri bildirim diğer bireylerden sağlanan geri bildirim göre bireyin öz-yeterlilik algısı üzerine daha fazla etkisi olduğu görülmektedir. Kayapınar’ın (2017) çalışmasında işletmelerin kullandıkları iletişim ve geri bildirim kavramları ele almıştır. İletişimin başarılı bir şekilde sağlanması işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Hem örgüt içi hem de örgüt dışı iletişim işletmelerin, hem personelini hem de müşterilerini tanıması açısından temeldir. Böylelikle; müşterilerden elde edilen bilgiler, işletme içerisinde iletişim ile birlikte üretilen ürünün değer yaratmasında çok önemlidir. Bu konuda başarılı olan işletmeler ise, varlıklarını sürdürebilir ve hedeflerini gerçekleştirebilirler. Kırbaç, Balı ve Macit’in (2017) çalışmalarında eğitim sisteminde geri bildirim öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Katılımcıların çoğu eğitim süreçlerinde geri bildirim ihtiyacı olduğunu, geri bildirim bireysel olarak verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Geri bildirim zamanlaması konusunda yılda iki kez öğretim yılı içerisinde veya öğretim yılı sonunda olması gerektiğini ve geri bildirim okul müdürleri tarafından verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Var olan sistem içerisinde ise geri bildirim yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Motivasyonu doğrudan etkileyen geri bildirim kavramının aktif bir şekilde kullanılması yeni geribildirim mekanizmalarının oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul öncesi eğitimde görevli öğretmenlere yönelik iletişim becerilerini çeşitli değişkenler açısından incelemişlerdir. Araştırmalarının evrenini Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı ilköğretim kurumlarının anasınıflarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma bulgularında, okul öncesi öğretmenlerinin iletişim

becerileri puanları (zihinsel, duygusal ve davranışsal alt boyut) yaş, sınıftaki çocuk sayısı, mesleki kıdem ve iletişim ile ilgili hizmet içi eğitime katılma durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (Tezel-Şahin ve diğ., 2012). Zembat (2012) yaptığı araştırmada yönetici- öğretmen boyutuyla okul öncesi eğitimde yaşanan sorunları incelemiş ve değerlendirmeleri yapmıştır. Yöneticilerin özel gün ve haftalarda okul öncesi öğretmenlerinden sınıfça etkinlik talep etmesi, anasınıfı ailetlerinin kullanımı, okul öncesi eğitimin önemini yeterince kavrayamaması, yardımcı personel talebine duyarsız kalınması, yöneticinin öğretmenlere eşit mesafede olmaması, sınıfın fiziksel şartlarındaki eksiklikler ve materyal eksikliği olduğunu belirtmişlerdir.

Literatür incelendiğinde konuya ilişkin olarak çalışmaların ortak noktaları eğitim yönetiminde geri bildirim ve iletişim sürecinin önemini inceliyor olmalarıdır. Bütün çalışmalar gösteriyor ki; geri bildirim/geri besleme/dönüt/geriye bilgi akışı/feedback süreci örgütlerin etkililiği arttırmaktadır. İletişim süreçleri kapsamında incelemesi açısından Kayapınar (2017)'ın çalışması farklıdır. Çünkü o araştırma eğitim örgütleri değil, işletmeler açısından incelemiştir. Uygur ve Sarıgül (2015) de aynı şekilde çalışmalarını yine şirketler kapsamında yapmışlardır. Çalışmaların diğer bir ortak noktası ise çalışanların kendilerini geliştirmeleri için geri bildirim vazgeçilmez bir unsur olarak görüyor olmalarıdır. Erdemli, Sümer ve Bilgiç'in (2007) çalışmalarında ise diğer çalışmalardan farklı olarak yazılı ve sözlü geri bildirim birlikte almanın daha faydalı olacağını belirtmişlerdir. Geçmişten günümüze, yurt içi ve yurt dışında, çeşitli katılımcılarla, çeşitli amaçlar doğrultusunda yapılan birçok çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar daha çok bildiri, makale, yüksek lisans ve doktora tezlerinden oluşmaktadır. Yapılan çalışmalar uygulama alanları bakımından incelendiğinde eğitim örgütleri ve işletmeler olduğu görülmektedir. Araştırmaların ortak noktası, iletişimin örgütsel değişkenler üzerindeki etkileridir. Aynı zamanda, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin hangi düzeyde olduğunu araştıran çalışmalara da bulunmaktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak araştırmanın modeli ele alınmıştır. İkinci olarak ise, araştırma deseni açıklanmış olup bu kısımda, araştırmada kullanılan yöntem ve bilimsel dayanakları ele alınmıştır. Daha sonra ise araştırmanın katılımcıları hakkında bilgiler verilmektedir. Takiben, veri toplama aracının geliştirilmesi hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra, verilerin analizinde izlenen adımlar tasvir edilmiştir. Son olarak, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği hakkında bilgi verilmiş ve çalışmanın sınırlamaları sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin etkili iletişim süreçleri kapsamında geri bildirim stratejilerinin incelendiği bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma ışığında veri toplama aracı yarı yapılandırılmış görüşme formudur. Veri kaynağı Ankara'da ikamet eden yönetici ve öğretmenlerdir. Çalışma yöneticilerin etkili iletişim süreçlerini, geri bildirim kavramını ve okul öncesinde kademesinde görevli yöneticilerinin mevcut durumu hakkındaki literatürden türetilen teorik çerçeveye dayanmaktadır. Denzin ve Lincoln (2000) 'nitel' kelimesini şu şekilde tanımlar: Miktar, frekans veya yoğunluk açısından sayısal olarak incelenemeyen veya ölçülemeyen süreçlere ve anlamlara vurgu yapmadır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2014). Nitel araştırmanın en önemli avantajı, araştırmacıların üzerinde çalıştıkları olguları, durumları derinlemesine anlamalarıdır (Lindlof, 1995).

İnsan karmaşık bir varlıktır ve insan davranışı esnek ve bütüncül bir yaklaşımla araştırılabilir. Bu sebeple araştırmaya dâhil olan bireylerin görüşleri ve deneyimleri büyük önem taşır (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Nitel çalışmalarda, incelenmekte olan bir vakanın, bir durumun, bir faaliyetin, veya bir gerçeğin bütünsel resmini ortaya çıkaran parçalarının toplamından daha fazla olan karmaşık bir sistem olarak anlaşılmaktadır (Fraenkel ve

Wallen, 2000). Nitel araştırmalarda yaygın kullanıma sahip tekniklerden bazıları; katılımlı gözlem ve görüşmedir (Kuş, 2003). Nitel araştırma yöntemi insanların davranışlarını, hangi durumu nasıl yaşadıklarını, nasıl konuştuklarını ve neye, nasıl tepki gösterdiklerini anlamaya çalışmaktadır (Rothery, Tutty ve Grinnel, 1996). Nitel araştırmanın temel özelliklerini kısaca doğal ortama duyarlılık, araştırmacının katılımcı rolü, bütünlük, araştırma tasarımıında esneklik, tümevarım analizi ve nitel verilerdir (Yıldırım ve Şimşek, 1999).

Nitel olarak yapılan bu araştırma da tanımlayıcı niteliktedir. Yani, toplanan veriler sayılar yerine kelimelerle ifade edilmiştir. Görüşme oturumlarında katılımcıların söylediklerinin daha derin anlamlarını yakalamak için görüşmeler kelimesi kelimesine kaydedilmiştir. Ayrıca, araştırmacı görüşmeler sırasında not almış ve veri güvenilirliğini sağlamak için bunları ses kayıtları ile karşılaştırmıştır. Katılımcıların doğrudan alıntıları da veri analizinde çok yardımcı olmuştur. Daha sonra araştırmacı, çalışma sürecine yönelik bütüncül bir bakış açısı benimsemiştir. Daha öncede belirtildiği gibi insan davranışının karmaşık olmasından dolayı veri toplama aracı, veri toplama prosedürü ve analizi hazırlanırken katılımcıların çalıştığı bağlam ve davranışları bütünsel bir bakış açısıyla analiz edilmiştir.

Araştırmada nitel araştırma döngüsü modeli kullanılmıştır Bu modele göre araştırma problemi belirlenmiş, araştırmanın kuramsal/kavramsal çerçevesi oluşturulmuş, araştırma soruları yazılmış, araştırma alanı katılımcıları belirlenmiş, araştırmacı rolü belirlenmiş, veri toplama araçları geliştirilmiş, veri toplama süreci gerçekteleşmiş, verilerin analizi, bulguların betimlenmesi ve yorumlanması yapılmış, sonuçların sınırlandırılması ve analitik genellemelere ulaşılması sağlanmış, araştırmanın kuram ve uygulama için doğurduğu sonuçlar tartışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çerçevede, araştırmacı, okul öncesi kademesinde görevli eğitim yönetimi bilginlerinin görüşlerini anlamayı ve analiz etmeyi amaçladığı için, nitel araştırma yöntemi bu çalışmanın doğasına uymaktadır. Bu araştırma için detaylı bilgi elde etmeyi sağlama ve çalışmanın gerçek amacını gerçekteleştirmeyi mümkün kılan nitel bir yöntemdir. Bu çalışma amacına uygun olarak, yukarıda özetlenen nitel araştırmanın özelliklerinin çoğunu göstermektedir.

3.2. Araştırmanın Deseni

Bu çalışma nitel yaklaşımlardan olgu bilim (fenomenolojik/phenomenology) yaklaşımıyla gerçekleştirilmiştir. Fenomenoloji (olgu bilim) deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Tümüyle yabancı olunmayan, aynı zamanda tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için fenomenoloji uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu sebeple, konu hakkında farkındalığın mevcudiyeti ve çalışılan konunun örgütsel ve yönetsel bir sorun olması ile birlikte, deneyimler, algılar gibi durumları çeşitli bileşenlerle araştırabilmek adına bu yöntem seçilmiştir.

3.3. Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın çalışma kümesi, amaçlı örnekleme yönteminden ölçüt örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Ölçüt örnekleme yöntemindeki temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Bu sebeple katılımcılar, araştırmanın yapıldığı 2019–2020 eğitim öğretim yılı güz ve bahar döneminde Ankara’da Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı özel ve resmi okullarında okul öncesi eğitimi kademesinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerden gönüllülük esasıyla amaçlı örnekleme yönteminden ölçüt örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Tablo 3’de yöneticilere ait kişisel bilgiler, Tablo 4’de öğretmenlere ait kişisel bilgiler ve Tablo 5’te ise araştırmaya katılan katılımcılara ait kodlamalar yer almaktadır.

Tablo 3.

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Katılımcının Kodu	Okul Türü	Cinsiyet	Branş	Kıdem Öğretmenlik (yıl)	Kıdem Yöneticilik (yıl)	Yaş (yıl)	Çalıştığı kurumdaki hizmet süresi (yıl)	Öğrenim durumu
M1	Resmi	K	O.Ö.Ö	18	5	41	5	Y.L.
M2	Resmi	K	O.Ö.Ö	11	11	53	4,5	Lisans
M3	Resmi	K	O.Ö.Ö Ç.G.&	11	7	41	3	Y.L.
M4	Resmi	K	O.Ö.Ö Ç.G.&	10	2	34	2	Lisans
M5	Resmi	K	O.Ö.Ö İngilizce	27	4,5	50	4,5	Y.L.
M6	Özel	K	Öğretmeni	10	21	59	7	Lisans
M7	Özel	K	PDR	10	1	31	3	Lisans
M8	Özel	K	O.Ö.Ö Almanca	5	3	33	3	Lisans
M9	Özel	K	Öğretmeni	7	1	33	3	Y.L.

Tablo 3 incelendiğinde görüşme yapılan bütün yöneticilerin kadın olduğu görülmektedir. Resmi okullarında çalışan yöneticilerin tamamı (N=5)'nin okul öncesi öğretmenliği ya da çocuk gelişimi bölümlerinden mezun oldukları tespit edilmiştir. Resmi okullarında çalışan yöneticilerden N=3'ü yüksek lisans mezunuyken N=2'si ise lisans mezunudur. Özel okullarda çalışan yöneticilerin tamamı (N=4) kadındır. Fakat özel okullarda çalışan yöneticilerin branşlarında farklılıklar görülmektedir. Sadece N=1 yönetici okul öncesi öğretmenliği mezunudur. Bu durumun olumsuz etkilerinin olduğu görüşmeler sırasında tespit edilmiş ve çalışmanın bulgular bölümünde detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Özel okullarda görev yapan yöneticilerin N=1'i yüksek lisans mezunuyken; N=3'ü ise lisans mezunudur.

Tablo 4.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Katılımcı Kodu	Okul Türü	Cinsiyet	Branş	Kıdem	Yaşınız	Çalıştığı	Öğrenim durumu
				Öğretmenlikte meslek süresi(yıl)		kurumdaki hizmet süresi(yıl)	
Ö1	Resmi	K	O.Ö.Ö.	17	38	5	Lisans
	Resmi		O.Ö.Ö.				
Ö2		K	Ç.G.E.	19	40	8	Y.L.
Ö3	Resmi	K	Ç.G.E.	25	47	9	Lisans
Ö4	Resmi	K	O.Ö.Ö.	10	39	7	Lisans
Ö5	Resmi	K	O.Ö.Ö.	6	29	1	Lisans
Ö6	Özel	K	O.Ö.Ö.	4	27	4	Lisans
Ö7	Özel	K	O.Ö.Ö.	10	36	10	Lisans
Ö8	Özel	K	O.Ö.Ö.	8	30	3	Lisans
Ö9	Özel	K	O.Ö.Ö.	2	27	2	Lisans

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan bütün öğretmenlerin (N=9) Okul Öncesi Öğretmenliği ya da Çocuk Gelişimi ve Eğitimi mezunu oldukları görülmektedir. Sadece N=1 öğretmen yüksek lisans mezunu iken N=8 öğretmen ise lisans mezunudur. Öğretmenlikte çalışma süreleri ya da kıdemleri ise 2 yıl ile 25 yıl arasında değişmektedir. Görüşme yapılan öğretmenlerin yaşları da kıdemleriyle orantılı olarak 27 ile 47 arasında değişmektedir.

Tablo 5.

Katılımcılara Ait Kodlamalar

GÖREV	SIRA	OKUL TÜRÜ	KODLAR
YÖNETİCİ	1 Katılımcı	Resmi	ROM1
	2 Katılımcı	Resmi	ROM2
	3 Katılımcı	Resmi	ROM3
	4 Katılımcı	Resmi	ROM4
	5 Katılımcı	Resmi	ROM5
	6 Katılımcı	Özel	ÖOM1
	7 Katılımcı	Özel	ÖOM2
	8 Katılımcı	Özel	ÖOM3
	9 Katılımcı	Özel	ÖOM4
ÖĞRETMEN	1 Katılımcı	Resmi	ROÖ1
	2 Katılımcı	Resmi	ROÖ2
	3 Katılımcı	Resmi	ROÖ3
	4 Katılımcı	Resmi	ROÖ4
	5 Katılımcı	Resmi	ROÖ5
	6 Katılımcı	Özel	ÖÖÖ1
	7 Katılımcı	Özel	ÖÖÖ2
	8 Katılımcı	Özel	ÖÖÖ3
	9 Katılımcı	Özel	ÖÖÖ4

3.4. Verilerin Toplama Aracı

Nitel araştırmalarda çeşitli veri toplama yöntemleri olsa da, bu araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme rehberi kullanılmıştır. Görüşme, insanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan, güçlü bir nitel veri toplama tekniğidir (Bogdan ve Biklen, 1992). Görüşmede kullanılan temel yöntem sözlü iletişimidir. Görüşme, soru sormayı ve aktif dinlemeyi cevaplara gerektiren bir veri toplama yöntemidir. Marshall ve Rossman (1995), görüşmeyi “bir cevapla konuşma” olarak tanımlamaktadır. Marshall ve Rossman (1995) görüşmelerin belirli güçlü yanları olduğunu ifade etmişlerdir. Görüşmeler, araştırmacının çeşitli konularda geniş çapta bilgi toplamasını sağlar. Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen ilgili alanyazın ve oluşturulan alt problemler doğrultusunda yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Yöneticilere ve öğretmenlere iki ayrı görüşme formu hazırlanmış ve uzman görüşü alınmıştır.

Yöneticiler için hazırlanmış olan görüşme formunda geri bildirim yöneticiler için tanımı, iç ve dış paydaşlarla çalışırken hangi konularda geri bildirim verdikleri, öğretmenlere en çok hangi konularda geri bildirim vermeye ihtiyaç duydukları, geri bildirim verirken kullanılan dil ve yaklaşımları, resmi veya resmi olmayan dönütler, geri bildirim verme sıklığı, geri bildirim verirken karşılaşılan sorunlar, geri bildirim verirken okul kültürünün etkisi, geri bildirim sürecini etkileyen etkenler, geri bildirim verilen kişi bu durumu dikkate alınmazsa alternatif uyguladıkları stratejiler, geri bildirim sürecini başarıyla sürdürmek ve geliştirmek için önerileri gibi noktalara dair bilgi almaya yönelik olarak tasarlanmıştır.

Öğretmenler için hazırlanmış olan görüşme formunda öğretmenler için geri bildirim ne ifade ettiği, okulda geri bildirim sürecinin nasıl işlediği, hangi konularda geri bildirim almaya ihtiyaç duydukları, yöneticilerinden genellikle hangi konularda geri bildirim aldıkları, yöneticinin vermiş olduğu geri bildirimler hakkında düşünceleri, yöneticinin geri bildirim verme yöntem ve stratejileri, geri bildirimi ne sıklıkla aldığı, geri bildirim sürecinde karşılaşılan sorunlar, geri bildirim alırken okul kültürünün etkisi, geri bildirim sürecini etkileyen etmenler, geri bildirim süreçleriyle ilgili yöneticilerden beklentiler, bu süreci başarıyla sürdürmek ve geliştirmek için öğretmenlerin önerileri gibi noktalara dair bilgi almaya yönelik olarak tasarlanmıştır.

Hazırlanan görüşme formu, deneme amacıyla Ankara ili merkezinde görev yapan iki okuldan birer yönetici ve birer öğretmen dört kişi ile pilot görüşmeler yapılarak hazır hâle getirilmiştir. Yapılan görüşmelerde, okul yöneticilerinin etkili iletişim süreçleri kapsamında geri bildirim stratejileri konusuna yönelik görüşleri ve görüşme formuna ilişkin önerileri istenmiştir. Alınan görüş ve öneriler doğrultusunda, görüşme formları yeniden geliştirilmiş ve son halini almıştır.

Görüşme formunda geri bildirim operasyonel bir tanımının yer almaması pilot görüşmeden sonra fark edilip değiştirilmiştir. Yöneticiler için hazırlanan formda kişisel bilgilerin olduğu bölümde yer alan kıdeminiz sorusuna öğretmenlik ve yöneticilik olarak başlıklar eklenmiştir. İlk soruda yer alan “Bir okul yöneticisi olarak geri bildirim sizin için ne ifade etmektedir? Okuldaki paydaşlarla çalışırken bu anlamda yaklaşımınız nasıldır?” Sorusunun ikinci bölümü şu şekilde değiştirilmiştir. “Okulunuzun iç ve dış paydaşlarını düşündüğünüzde kimlere hangi konularda geri bildirim veriyorsunuz?” Böylece yöneticiler paydaşlar ile ilgili soruya iç paydaşlar (öğretmen, öğrenci vb.) ve dış paydaşları (veli, il ilçe mem) düşünerek daha detaylı cevaplar vermişlerdir. İkinci soruda ise “Okulda geribildirim sürecini nasıl yürütüyorsunuz? Öğretmenlere genellikle hangi konularda geri bildirimde bulunuyorsunuz? Nasıl bir yöntem izliyorsunuz?” sorusu “Öğretmenlere genellikle hangi konularda geribildirimde bulunuyorsunuz? (Sonda: En çok hangi durumlarda geri bildirim verme ihtiyacı duyuyorsunuz? Neden? Sorusuyla değiştirilip geri bildirim verme yöntemleri ve stratejileri başka bir soru olarak eklenmiştir. Süreçte kullanılan dil ve yaklaşım ise yine başka bir soru olarak eklenmiştir.

Görüşme süresini arttırabilmek için yönetici ve öğretmen görüşme sorularının sonunda soruya uyumlu olarak; Neden? Ya da örneklerle açıklar mısınız? Gibi ifadeler eklenmiştir. Pilot görüşmede yöneticiler için 9 soru varken pilot görüşmeden sonra 11 soruya çıkarılmıştır. Öğretmenler için hazırlanan görüşme formunda ise pilot görüşme 10 sorudan oluşurken yapılan düzenlemeyle 9 soru olarak güncellenmiştir. Pilot görüşme sonrası tekrar gözden geçirilen ve son düzenlemeleri yapılan form, bütün görüşmelerde kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan okul yöneticileri için hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formunda kişisel bilgiler ve 11 soru yer almakta ve öğretmen için hazırlanmış görüşme formunda ise kişisel bilgiler ve 9 soru bulunmaktadır. Fraenkel ve Wallen (2000) tarafından tarif edildiği gibi, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmış

görüşmeler sözlü anketlerdir. Pilot görüşmelerden sonra güncellenen görüşme soruları ise yöneticiler için EK-1 ve öğretmenler için EK-2’de yer almaktadır.

3.5. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde; önceden belirlenen, izin alınan okullarla görüşülmüş ve randevular alınmıştır. Daha sonra görüşmeyi kabul eden yöneticiler ve öğretmenlerle görüşmenin yeri ve zamanı görüşülmüştür. Görüşme başlamadan önce katılımcılarla tanışılmış, araştırmanın amacı ve önemi anlatılmış, gönüllü katılım formunu okumaları için gerekli süre tanınmış ve tüm katılımcılar katılım formlarını imzaladıktan sonra, görüşme süreci katılımcının hazır olduğunu belirtmesiyle başlamıştır. Görüşme esnasında, katılımcının izni dâhilinde ses kaydı ve not tutularak, veriler kayıt altına alınmıştır. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan bilgi ve görüşme formu yoluyla toplanmıştır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanan görüşme formu, görüşmeler esnasında her okuldan bir yönetici ve bir öğretmene tek tek okunarak ayrıntılı biçimde anlatılmıştır. Yöneticiler ve öğretmenlerle gönüllülük esasıyla görüşülmüş ve amacımız detaylı bir şekilde anlatılmış, iletişim bilgilerimiz verilmiş, veri kaybına uğramamak amacıyla hem ses kaydı alacağımız hem de notlar tutulacağı bilgisiyile görüşme yapılan bireyin sahip olduğu hakları araştırmacı olarak koruyacağıma dair gönüllü katılım formu yapılan her görüşme öncesinde titizlikle okunmuş, gizlilik ilkesiyile ilgili bilgiler verilmiş ve formlar imzalanmıştır. Katılımcılarla en az 40 dakika olmak üzere, kendi tercihlerine göre görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Son olarak, araştırmacı, güvenilir bir yorum sağlamak için görüşmeler sırasında katılımcıların ifadelerinin anlamlarını netleştirmeye çalışmıştır. Görüşmelerin sonunda, araştırmacı katılımcılara çalışmanın ilerlemesine yardımcı oldukları için teşekkür etmiş ve görüşmenin transkriptlerini almak isteyip istemediklerini sormuştur. Ayrıca, araştırmanın bulgularının istenirse onlarla paylaşılacağı bilgisi verilmiştir. Özetle, katılımcıların çoğu görüşmeler sırasında mümkün olduğunca ayrıntılı bilgi vermeye istekli görünmektedir. Katılımcıların tamamı bu tür bir araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtmiş, araştırmanın konusunu ilgi çekici bulmuş, araştırmanın önemini kendileri vurgulamış ve fikirlerini açıkça paylaştıklarını ifade etmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Görüşme süreçlerinin tamamlanmasından sonra, ses kayıtları deşifre edilmiş; yazı yoluyla alınan notlarla birlikte Word dosyasına aktarılmıştır. Toplam 110 sayfa, 10 saat ve 343,45 MB veri toplanmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenler ile araştırmacı tarafından yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen görüşler, yazıya dökülerek incelenmeye alınmıştır. Görüşme kayıtlarının deşifre edilmesi ve yazıya dökülmesi sürecinde, araştırmacıya verilen tüm cevaplar kaydedilerek analize alınmıştır. Transkripti yapılan bütün görüşmeler defalarca kez okunmuş ve karşılaştırılmıştır. Veriler, alt problemler temel alınarak düzenlenip yorumlanmıştır. Veri doygunluğuna ulaşılması sebebi ile görüşmeler tamamlanmıştır.

Araştırmada verilerin analizi için içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenler ile araştırmacı tarafından yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen görüşler, deşifre edebilmek amacıyla yazıya dökülme sürecinde, araştırmacıya verilen tüm cevaplar kaydedilerek incelenmeye alınmıştır. İçerik analizi; belirli kurallara dayalı kodlamalarla kitap, kitap bölümü, mektup, tarihsel dokümanlar, gazete başlıkları ve yazıları gibi bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, bir teknik olarak tanımlanabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Kodlama aşamasında, veriler detaylı bir şekilde okunur ve araştırma amacı dâhilinde önemli olan boyutları belirlenmeye çalışılır. Sonuçlara göre veri kökenli kodlar oluşturulur (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Alanında bir uzmandan veriler yoluyla tema ve kodlamalar konusunda öneri ve görüşleri alınarak, belirlenen tema ve kodların güvenilirliği test edilmiştir. Ayrıca, geçerlilik ve güvenilirlik için bu betimlemeler esnasında, verilerden direkt alıntılara yer verilmiştir. Verilerin analizi yapılırken temaların bulunması, verilerin temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması, tüm bunların sonucunda ulaşılan bulguların yorumlanması birbirini takip eden bir süreç olarak izlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırmada ana temalar ve alt temalar belirlenirken görüşme yapılan yöneticilerin ve öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplar incelenerek ortak ana tema ve alt temalar belirlenerek araştırmacı tarafından birleştirilmiştir. Araştırmada temalar; okul öncesi yöneticilerinin geri bildirim anlayışı, okul öncesi öğretmenlerinin geri bildirim anlayışı, iç paydaşlar ve geri bildirim aldıkları konular, dış paydaşlar ve geri bildirim aldıkları konular,

yöneticilerin geri bildirim verme yöntemleri, geri bildirim verirken kullanılan dil ve yaklaşım, geri bildirim verme zaman aralığı, yöneticilere göre geri bildirim sürecini etkileyen etmenler, öğretmenlere göre geri bildirim sürecini etkileyen etmenler, geri bildirim sürecinde karşılaşılan sorunlar ve geri bildirim sürecini geliştirmek için öneriler olarak belirlenmiştir.

3.6. Araştırmada Geçerlilik ve Güvenirlik

Nicel araştırmada sayısal özellikler öne çıkarken, nitel araştırmada ise bir olgunun niteliği ön plandadır (Kirk ve Miller, 1986). Bu bağlamda, bu çalışmada, katılımcılar ile “uzun süreli etkileşim” de bulunulmak amacı ile zaman sınırlamalarının olmadığı, kendilerinin rahat ettiği bir tarihte görüşülebileceği hatırlatılmıştır. Ayrıca, görüşme sonrasında, eklemek istedikleri veya ikinci bir görüşmeyi talep edebilecekleri ve iletişim bilgileri verilmiştir. Katılımcıların inisiyatiflerine bırakılan esnek görüşme süreleri, görüşmede veri toplama kalitesini arttırdığı düşünülebilir. Bu durum, verilerin, çeşitliliğini ve tutarlılığını pekiştirmiştir.

Araştırmanın aşamalarında, uzman bir araştırmacı ile değerlendirme toplantıları yapılmış ve geri bildirimler alınmıştır. Ayrıca, katılımcılar ile her bir görüşme sonrası veriler, özet olarak aktarılmış ve teyidi sorgulanmıştır. Araştırmanın katılımcıların onayı ile aktarılabilir olması, doğrudan alıntılarla ve örneklem çeşidi ile kuvvetlendirmiştir.

Tutarlılıkta ise, veri toplamada, konunun kuramsal çerçevesine göre görüşme sorularının hazırlanması ile bütün katılımcıların görüşmesinde ana çerçeve olarak kullanılması ile benzer yaklaşımlar, veri analizi ve sonuçların ilişkilendirilmesinde aynı kavramsal çerçevenin takibi ile sağlanmıştır. Uzman incelemesi (intercoder reliability) yapılmıştır. Aynı zamanda veri kaynaklarının çeşitlendirilmiş olması görüşmelerin döküman analizleriyle zenginleştirilmesi bu araştırmanın inandırıcılığını arttıran diğer bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

BÖLÜM IV

BULGULAR

Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerin etkili iletişim süreçleri kapsamında geri bildirim stratejilerinin incelendiği araştırmada görüşme yapılan kurumlarda çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşme sorularına verdikleri cevaplar ayrı ayrı incelenerek tema, kategori ve alt kategoriler araştırmacı tarafından birleştirilmiş ve analiz edilmiştir. Araştırmada verilerin analizi sonucunda “Okul öncesi kademesinde görevli okul yöneticilerinin geri bildirim anlayışı”, “Okul öncesi öğretmenlerinin geri bildirim anlayışı”, “Yöneticilerin ve öğretmenlerin geri bildirim anlayışlarının karşılaştırılması”, “İç paydaşlar ve geri bildirim aldıkları konular”, “Dış paydaşlar ve geri bildirim aldıkları konular”, “Yöneticilerin geri bildirim verme yöntemleri”, “Geri bildirim verirken kullanılan dil ve yaklaşım”, “Geri bildirim verme zaman aralığı”, “Yöneticilere göre geribildirim sürecini etkileyen etmenler”, “Öğretmenlere göre geribildirim sürecini etkileyen etmenler”, “Geri bildirim sürecinde karşılaşılan sorunlar”, “Geri bildirim sürecini geliştirmek için öneriler” olarak toplam 12 tema ortaya çıkmıştır. Bu bölümde bu temalar alt kategorileri ile birlikte detaylı tartışılacaktır.

4.1. Okul Öncesi Okul Yöneticilerinin Geri Bildirim Anlayışı

Katılımcı yöneticilere “Bir okul yöneticisi olarak geri bildirim sizin için ne ifade etmektedir?” sorusu sorulduğunda, verdikleri cevaplar anlamsal olarak “olumlu”, “nötr” ve “olumsuz” olarak kümelенmiştir. Tablo 6’ de katılımcıların geri bildirim anlayışına dair kategori ve alt kategoriler yer almaktadır.

Tablo 6.

Okul Öncesi Okul Yöneticilerinin Geri Bildirim Anlayışı

Tema	Kategori	Alt kategori	N
Yöneticilerin geri bildirim anlayışı	Olumlu	Güçlü iletişimin en önemli halkası	6
		Örgütsel amaçlara ulaşmada ihtiyaç Problemin kaynağına ulaşmayı sağlama Öğretmenlerin motivasyonunu artırma	
	Nötr	Olumlu ya da olumsuz her şey	2
	Olumsuz	Sıkı kontrol amaçlı geri bildirim	1

Katılımcı yöneticilere geri bildirim anlayışı sorulduğunda büyük oranda (N=6) olumlu anlam ve içerikle ilişkilendirmişlerdir. Olumlu bakış açısına sahip olmalarının nedenlerini ise geri bildirim iletişim sürecinin en önemli halkası olması, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlamada bir ihtiyaç olması, sorunların çözümünde problemin kaynağına ulaşmayı sağlayan bir unsur olması, kişiler arası ve örgütsel iletişimi güçlendiren ve etkililiğini sağlayan önemli bir unsur olması, öğretmenlerin ve diğer tüm çalışanların motivasyonunu arttırması gibi sebeplerden dolayı geri bildirim kavramına olumlu bakış açıları olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada olumlu görüşlere dair 4 farklı alt kategori ortaya çıkmaktadır. Bu alt kategorilerden ilki geri bildirim güçlü iletişimin en önemli halkası olmasıdır. Çünkü örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulur ve bu amaçları gerçekleştirebildiği sürece varlıklarını devam ettirebilirler. Eğitim örgütleri de eğitim- öğretim faaliyetlerini gerçekleştirebildikleri sürece var olurlar. Geri bildirim güçlü iletişimin en önemli halkası olduğu anlayışına sahip okul müdürlerinden ÖOM2 fikirlerini şu şekilde açıklamıştır:

“Geri bildirim de öncelikle durumu tanımlamak çok önemlidir karşı tarafa. Bir yönetici olarak yapıyor olduğum ya da yapmak istediğim şeyi fark etmesi çok önemlidir. Bu durum bazen bir uyarı geri bildirim dediğimiz şey bazen geliştirici bir şey bazen de dediğim gibi motive eden bir söz ifadedir. Geri bildirim ben bu şekilde tanımlayabilirim. Geri bildirim sürecin en önemli halkasıdır. Çünkü iletmek istediğimiz şeyi doğru iletip ilemediğimizi ve böylece aramızdaki iletişimin güçlenmesini sağlar.”

Geri bildirim kavramını güçlü iletişimin en önemli halkası olarak ifade eden ROM4 ise fikrini şu şekilde belirtmiştir:

“Geri bildirim iletişimin en değerli noktasıdır benim için. Çünkü iletişim geri bildirim olduğu zaman iki taraflı hale geliyor. Tek taraflı kalmıyor ve ortada varsa herhangi bir sorun ya da durum ne ise bir sonuca ulaşması veya bir çözüme kavuşturulması için mutlaka olması gereken bir süreçtir.”

ÖOM2 geri bildirim iletilmek istenen mesajın doğru bir şekilde iletilip iletilmediğini anlamamızı sağladığını ifade ederken geri bildirim kavramını olumlu, olumsuz ve nötr olarak değerlendiriyor. ROM4 ise geri bildirim ile iletişimin tek taraflı olmaktan çıkıp çift taraflı hale geldiğini açıklıyor. Özel ve resmi 2 okul müdürünün ifadeleri incelendiğinde her ikisinin de geri bildirim iletişim sürecini güçlendirmek için vazgeçilemez bir öğe olduğunu ifade ettiklerini görebiliyoruz. Yöneticilerin olumlu görüşlerine dair alt kategorilerden ikincisi ise geri bildirim örgütsel amaçlara ulaşmada ihtiyaç olmasıdır.

Bu anlayışa sahip olduğunu belirten okul müdürlerinden ROM2 konuyla ilgili fikirlerini şu şekilde belirtmiştir:

“Geri bildirim kısaca tanımlayacak olursam geri bildirim yaptığımız etkinliklerde, faaliyetlerde milli eğitimin amaçları, kurumun amaçları, sınıfın amaçlarını karşılıklı saygı ve sevgi çerçevesinde yaş gruplarına uygun olarak yerine getirmektir. Geri bildirim örgütsel amaçlarımıza ulaşmamızı sağlar. Bu sebepten çok önemlidir.”

Geri bildirim örgütsel amaçlara ulaşma açısından değerlendiren ÖOM1 ise fikirlerini şu şekilde açıklamıştır:

“Geri bildirim eğitim-öğretimin verimli olması adına öğrencilerin davranış düzeltmesi ya da davranışından memnuniyet duyuyorsam ona da geri bildirim veriyorum. Öğretmenlerin geri bildirim alması gerektiğine inanıyorum. Çünkü böylelikle zayıf yönlerini güçlendirebilir ve güçlü yönlerini de daha fazla geliştirebileceklerini düşünüyorum. Böylelikle öğretmenlerin ve dolayısıyla öğrencilerin gelişimlerini sağlamış ve kurumun amaçlarını gerçekleştirmiş oluruz. Veli geri bildirim çok sık olmamak kaydıyla günümüz özel okullarında çok fazla geri bildirim de bulunduğunu düşünüyorum. Çok veli odaklı çalıştığımızı düşünüyorum. Sürekli çocuğunuz bugün dizini çarptı gibi. Dizini çarpmakla bir şey olmaz. Ağır bir yaralanma yoksa bunları bildirirken çok fazla çocukları pamuk içerisinde yetiştiriyoruz gibi geliyor. Fazla geri bildirimde bulunuyoruz gibi geliyor. Başarı ve başarısızlık yönünde ya da çok acil bir şey varsa mutlaka geri bildirimde bulunulması gerektiğini düşünüyorum.”

Geri bildirim hem resmi hem de özel okul müdürlerinden örgütsel amaçlara ulaşmada ihtiyaç olarak tanımlayan 2 okul müdürünün ifadelerinde farklılıklar olduğu görülmektedir. ROM2 ifadelerinde daha çok Milli Eğitimin, kurumun ve sınıfın amaçlarıyla açıklarken, ÖOM1 bu durumu öğretmenlere ve öğrencilere yönelik olarak geri bildirimler vererek kurumun amaçlarına ulaştığını ifade etmiş ve özel okullarda velilere çok fazla geri bildirim verildiği konusıyla ilgili bir sorun olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin olumlu görüşlerine dair alt kategorilerinden üçüncüsü ise geri bildirim problemin kaynağına ulaşmayı sağlamasıdır. Geri bildirim problemin kaynağına ulaşmayı sağlama olarak tanımlayan ROM3 konuyla ilgili fikirlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Geri bildirim ile ilgili bizim okulda bir amacımız var çocuklarımızı olduğu noktadan ileri seviyeye çıkarmak. Yaptık ve baktık geri bildirimlerde istediğimiz noktaya gelemiyorsak bunun sebeplerini araştırıyoruz. Öğretmenimizle konuşuyoruz. Sıkıntı nerede? Sıkıntı ailede mi? Öğretmen, idareci ve veli bir araya geliyor. Büyükanne ve büyükbaba, kardeş veya abi, abla varsa onları dâhil ediyoruz. Sorunun kaynağını bulmak ve sorunu çözmek

için böyle yapıyoruz. Bütün geri bildirimleri değerlendiriyoruz ve sorunu orada çözüyoruz. İletişimi orada güçlendiriyoruz. Şuana kadar bu şekilde çözdüğümüz bütün sorunlarda olumlu sonuçlar aldık.”

Yöneticilerin geri bildirim anlayışının olumlu olmasının bir diğer sebebi ise dönüt sürecini öğretmenlerin motivasyonunu artırma yolu olarak ifade etmeleridir. Geri bildirim olumlu olarak tanımlayan ve öğretmenlerin motivasyonunu artırma açısından önemli bir unsur olarak nitelendiren ÖÖM3 fikirlerini şu şekilde açıklamaktadır:

“Yöneticilikte açık iletişimin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Her zaman bu şekilde hareket ettim. Herkes bir şeyler yapmaya çalışıyor ama karşı taraf olumlu ya da olumsuz genellikle olumlu bir tasdik bekliyor öğretmenlerin hepsi. Geri bildirim almak insanların motivasyonunu arttıran bir şeydir. Tabi burada önemli olan olumsuz geri bildirim de tabi ki veriyorum ama olumluyu daha çok tutup geri bildirim vermeye dikkat ediyorum. Ya da işte olumsuz geri bildirim verirken de olumlu bir şeyle başlayarak onu daha araya sıkıştırarak vermek daha faydalı olduğunu düşünüyorum. Bunu çalışma ortamımızda da sürekli yapıyoruz zaten. O yüzden kıymetli bir şey geri bildirim ve olumsuz olmamalı. Öğretmenleri ya da diğer çalıştığım çalışma arkadaşlarımı da motive etmek adına geri bildirimde bulunuyorum.”

Geri bildirim öğretmenlerin motivasyonunu artırma açısından değerlendiren ÖÖM2 ise bu fikirlerini şu şekilde açıklamıştır.

“Olumlu olarak geri bildirim düşündüğümde motivasyonu arttırmak için önemlidir. Çünkü anasınıfı öğretmeni olmak öğretmenlik gruplarını düşündüğümüzde çok zor bir gruptur. Ders saati sayınız diye bir şey yok. Bütün gün çocuklarla ilgileniyorsunuz. Sabah onlarla başlıyorsunuz, akşam gidene kadar bütün gün onlarla birlikte olmak zorundasınız. Temel ihtiyaçları karşılayan grup altında öğretmen burada çok ağır bir tempo var. Enerji yükseltebilmek için de hakikaten doğru olan yolunda giden ya da olması gerektiği şekilde olan şeylerle ilgili mutlaka öğretmenlere dönüş yapılması gerekiyor. Bazen sözel olarak konuşma arasında yapıyoruz. Hocam ne kadar güzel bunu yaptınız çok hoşumuza gitti demek hem gerçekten onları ertesi güne güzel hazırlıyor.”

Nötr bakış açısına sahip olan (N=2) yönetici olduğu saptanmıştır. Nötr bakış açısına sahip yöneticiler ise geri bildirim olumlu ya da olumsuz her şey olarak tanımlamışlardır. ROM1 şu şekilde fikrini ifade etmiştir:

“Geri bildirim etki-tepki gibi bir şey. İnsanın geri bildirim vermesi için bir etki olması lazım. Etki de olumlu ya da olumsuz olabilir. Yani bir etkiye karşı bir tepki gibi düşünüyorum. İlk aklıma gelen geri bildirimle ilgili şey etki- tepkidir. İlk aklıma gelen şey

geri bildirimde etki ve tepki olmasıydı ya. O yüzden durup dururken geri bildirim vermiyorum. Bir durum olması gerektiğinde geri bildirim verilir. Olumlu bir durum varsa olumlu geri bildirim verirsiniz. Olumsuz bir durum varsa yine olumsuz olarak geri bildirim verirsiniz.”

Olumsuz bakış açısına sahip olan (N=1) yönetici olduğu saptanmıştır. Olumsuz bakış açısına sahip yönetici ise sıkı kontrol amaçlı geri bildirim verdiğini ifade etmiştir. Yöneticinin sıkı kontrol ile ifade etmek istediği ise yoğun bir şekilde eleştirme ve sıkı bir şekilde denetlemedir. ÖOM4 şu şekilde açıklamıştır.

“Geri bildirimini düşününce öğretmenler yanlış bir şeyler yapabilirler. Genellikle de yapıyorlar zaten. Bizler onlardan ve okuldan sorumlu kişiler olarak onları kontrol amaçlı onlara geri bildirimler vermeliyiz. Öğretmenin açıklarını eksiklerini kapatmalı bu yüzden çok sık denetlemeliyiz. Sonuç olarak burası bir okul ve bu okulun bir işleyişi var. Bu işleyiş asla aksamamalı. Eğer biz rahat bırakırsak öğretmenler görevlerini yerine getiremeyebilir. Nöbetinden tutun da çocukların yemeğe indirilmesine kadar birçok kuralı olan bir okul. Yönetici olarak bu konularla ilgili geri bildirimlerde bulunuyor, kontrolleri sağlıyoruz. Okul işleyişi ile ilgili konular çok önemli.”

Okul öncesi kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin geri bildirim anlayışları incelendiğinde yöneticilerin büyük oranda (N=6) olumlu bakış açısına sahip oldukları görülmüştür. Nötr bakış açısına sahip (N=2) yönetici ve olumsuz bakış açısına sahip (N=1) yönetici olduğu kendi ifadeleriyle açıklanmıştır.

4.2. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Geri Bildirim Anlayışı

Katılımcı öğretmenlere “Geri bildirim sizin için ne ifade etmektedir?” sorusu sorulduğunda, öğretmenlerin geri bildirim anlayışı tema olarak belirlenmiş, kategoriler ise yöneticilerinkine benzer olarak “olumlu”, “nötr” ve “olumsuz” olarak belirlenmiştir. Alt kategoriler ise olumlu için “iletişimin çift yönlü olmasının şartı”, “mesleki gelişim için ihtiyaç” ve “motivasyon unsuru” nötr kategori için “soruların cevaplanması” ve “olumlu olumsuz konuşmalar” olurken olumsuz kategori için alt kategoriler “yöneticinin öğretmeni eleştirmesi” olarak belirlenmiştir.

Tablo 7.

Okul Öncesi Öğretmenlerinin Geri Bildirim Anlayışı

Tema	Kategori	Alt kategori	N
Öğretmenlerin geri bildirim anlayışı	Olumlu	İletişimin çift yönlü olmasının şartı Mesleki gelişim için ihtiyaç Motivasyon unsuru	5
	Nötr	Soruların cevaplanması Olumlu ve olumsuz konuşmalar	3
	Olumsuz	Yöneticinin öğretmeni eleştirilmesi	1

Katılımcı öğretmenlere geri bildirim anlayışı sorulduğunda büyük oranda olumlu bakış açısına sahip oldukları görülmüştür. Olumlu bakış açısına dair alt kategoriler iletişimin çift yönlü olmasının şartı, mesleki gelişim için ihtiyaç ve motivasyon unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Geri bildirim gerçeğe dönüşmesi, başarılı bir iletişim sürecinin oluşması için her iki tarafın da (gönderici ve alıcı) iletişim sürecine dâhil olması gereklidir. Geri bildirim çift yönlü iletişimin şartı olarak gören ROÖ4 ise fikirlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Geri bildirim karşılıklı iletişimdir. Sağduyu, empati olarak düşünüyorum geri bildirim. İletişimin karşılıklı olmasını sağlayan en önemli unsurdur geri bildirim.”

Geri bildirim mesleki gelişim için ihtiyaç olarak gören öğretmenler de vardır. Bu öğretmenler yöneticilerini lider olarak tanımlamakta ve mesleki açıdan yöneticisinin bilgisine güvenmektedir. ROÖ1 geri bildirim kavramını şu şekilde açıklamaktadır.

“Geri bildirim benim için verdiğim bir şeyin karşıdaki insan tarafından geriye dönüşüdür. Yöneticimle alakalı olarak bizim müdürümüz genellikle olumludur. Bir şey istediğimiz zaman ya da sorduğumuz zaman onu araştırıp ondan sonra bize açıklayıcı bir şekilde anlatır ve öğrenmemizi sağlar.”

Öğrenme ve gelişim sürecinin desteklenmesinin önemli bir parçası olan geri bildirim bireyin yeni bir şeyler öğrenmesine katkı sağlar. Geri bildirim mesleki gelişim için ihtiyaç olarak gören ÖÖÖ2 düşüncelerini şöyle belirtmiştir.

“Görevimi yaparken genelde yaklaşımları iyi yönde oluyor. Olumsuz bir yaklaşım olduğunda da zaten oturup konuşup bu olumsuz olan davranışın, olumsuz ilerleyen süreci

nasil düzeltebiliriz? Bu konuyla ilgili görüşüyoruz. Olumlu ve olumsuz birer örnek verecek olursak örneğin; bir etkinlik yapmak istiyorum. O etkinlik o kazanıma uygun mu? O etkinliği nasıl çeşitlendirebiliriz? Başka kazanımlarda ekleyebilir miyiz? Bu konularla ilgili olumlu veya olumsuz bu şekilde geri bildirimler alırım.”

Geri bildirimde bulunmak; işi yapan kişiyi dikkate aldığımızın ve onun emeğine saygı duyduğumuzun göstergesidir. Geri bildirim vermek sadece yapılan işin değerlendirilmesini sağlamaz. Aynı zamanda kendisini daha iyi tanınmasına kendisinden daha emin olmasına ve diğer çalışanlarla daha çok iletişime geçmesini sağlar. Kısaca geri bildirim; yol gösterici ve motive edici önemli bir unsurdur. ROÖ3 ise geri bildirim motivasyon unsuru olarak şu şekilde açıklamıştır.

“Ne zaman, nerede, nasıl davranacağını bildiği için yöneticim olumlu, iyimser bir tavırla geri bildirim veriyor bizlere. Olumlu geri bildirim verdiği zaman teşekkür eder ama ayrı olarak bir ödül başka bir şey yok.”

Olumlu bakış açısına sahip özel ve resmi okullarında çalışan öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde açıklamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. ROM3’ün ifadesini tekrarlayan bir öğretmen bulunmaktadır. Bu durum öğretmenlerin dışsal motivasyon unsurlarına ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Nötr bakış açısına sahip öğretmenler geri bildirim sorularının cevaplanması ve olumlu ya da olumsuz her şey olarak tanımlamışlardır. Örneğin ROÖ2 şu şekilde fikrini belirtmiştir: *“Bana göre geri bildirim olumlu ve olumsuz düşüncelerin yazılı ya da sözlü bildirilmesidir.”*

Nötr bakış açısına sahip başka bir ÖÖÖ3 ise bu konuyla ilgili fikirlerini şu şekilde açıklamıştır: *“Geri bildirim gün içinde yapılan aktiviteler, oyunlar, etkinlikler bunun sonucunda olumlu ya da olumsuz geri dönüşün yapılmasıdır.”*

Olumsuz bakış açısına sahip olan (N=1) öğretmen olduğu görülmüştür. Geri bildirim olumsuz gören öğretmenin açıklamaları ise yöneticinin öğretmeni eleştirmesi amaçlı geri bildirim olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin ÖÖÖ4 bu durumu şu şekilde açıklamıştır.

“Yöneticimiz ders planlarımızı, işleyişimizi, öğrenci ile olan iletişimimizi eleştirme amaçlı geri bildirim yapıyor. Olumlu hiçbir geri bildirimde bulunmuyor. Geri bildirim vermesinin tek amacı eleştirmek. Alandan olmayan bir yönetici olarak okul öncesiyle ilgili hiçbir bilgisi yok. Başıma gelebilecek daha kötü şey belki hiç geri bildirim vermemesi olabilir. Belki de hiç geri bildirim vermemesi daha iyi olabilir.”

Okul öncesi kurumlarında görev yapan öğretmenlerin geri bildirim anlayışları incelendiğinde öğretmenlerin büyük oranda olumlu bakış açısına sahip oldukları görülmüştür. Olumlu bakış açısına sahip öğretmenlerin bazıları resmi okullarında görev yaparken bazıları ise özel okullarda görev yapmaktadır. Nötr bakış açısına sahip (N=3) öğretmen olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Geri Bildirim Anlayışlarının Karşılaştırılması

Yöneticilerin ve öğretmenlerin geri bildirim anlayışları ayrı ayrı analiz edildikten sonra, geri bildirim için görüşlerini detaylı bir şekilde incelemek ve karşılaştırmak amacıyla Tablo 8 yapılmıştır.

Tablo 8.

Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Geri Bildirim Anlayışlarının Karşılaştırılması

Tema	Alt Kategoriler	Kodlar	Alt Kategoriler	Kodlar
	Yönetici-Olumlu	Güçlü iletişimin en önemli halkası Örgütsel amaçlara ulaşmada ihtiyaç Problemin kaynağına ulaşmayı sağlama Öğretmenlerin motivasyonunu artırma	Öğretmen-Olumlu	İletişimin çift yönlü olmasının şartı Mesleki gelişim için ihtiyaç Motivasyon unsuru
Yöneticilerin ve öğretmenlerin geri bildirim anlayışlarının karşılaştırılması	Yönetici-Nötr	Olumlu ya da olumsuz her şey	Öğretmen-Nötr	Soruların cevaplanması Olumlu ve olumsuz konuşmalar
	Yönetici-Olumsuz	Sıkı kontrol amaçlı geri bildirim	Öğretmen-Olumsuz	Yöneticinin öğretmeni eleştirilmesi

Okul öncesi kurumlarında görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerin etkili iletişim süreçleri kapsamında geri bildirim süreçleri incelendiğinde olumlu açıdan hem öğretmenler hem de yöneticiler iletişimin önemi ve geri bildirim motivasyonu artırma etkisini belirtmişlerdir. Geri bildirim yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşmada ihtiyaç olarak görürken öğretmenler mesleki gelişim için ihtiyaç olarak değerlendirmiştir. Müdürler

konuya öğretmenlerden farklı olarak problemin kaynağına ulaşmayı sağlama olarak değerlendirmişlerdir. Olumsuz bakış açısına sahip yöneticiler sıkı kontrol amaçlı geri bildirim yaptığını ifade ederken geri bildirim olumsuz olarak değerlendiren öğretmenler ise yöneticilerin öğretmenleri eleştirme amaçlı geri bildirim yaptıklarını ifade etmişlerdir. Nötr bakış açısına sahip yönetici ve öğretmenlerin ifadeleri ise benzerlik göstermektedir.

4.4. İç Paydaşlar ve Geri Bildirim Aldıkları Konular

Katılımcı yöneticilere “Okulunuzun iç paydaşlarını düşündüğünüzde kimlere hangi konularda geri bildirim veriyorsunuz? ve “Öğretmenlere genellikle hangi konularda geri bildirimde bulunuyorsunuz?” sorusu, katılımcı öğretmenlere “Okulunuzda geribildirim süreci nasıl işliyor? Hangi konularda geribildirime ihtiyaç duyarsınız?” soruları sorulduğunda, iç paydaşlar ve geri bildirim aldıkları konular tema olarak belirlenmiştir. Kategoriler ise “öğretmen”, “müdür yardımcıları” ve “personel” olarak belirlenmiştir.

Tablo 9.

İç Paydaşlar ve Geri Bildirim Aldıkları Konular

Tema	Kategori	Alt kategori	N	
İç Paydaşlar ve geri bildirim aldıkları konular	Öğretmen	Eğitim-öğretim faaliyetleri	Etkinlik planları ve uygulamaları	9
			Özel gereksinimli öğrenciler	
			Fiziksel ortamın düzenlenmesi	
			Projeler, seminerler ve toplantılar	
			Eğitim denetimi	
	Müdür Yardımcıları	Problemler	Disiplin sorunları	7
			Veli ile ilgili sorunlar	
			Öğretmenlerin sosyalleşme sorunları	
			Ailevi sorunlar	
			Bireysel farklılıklar	
Personel (Güvenlik, temizlik, yemek)	Okulun teknik yönü	Fiziksel donanım	6	
		Organizasyon	5	
	İletişim ile ilgili	Belirli gün ve haftaların planlanması		
Stajyerlere yönelik organizasyon				
İş ile ilgili	İletişim ile ilgili	Öğretmenlerle, velilerle, çocuklarla ve diğer personelle iletişim	5	
		Görev ve sorumluluklar	3	

Okul öncesi yöneticilerinin iç paydaşlarına vermiş oldukları geri bildirimler sorulduğunda öğretmen kategorisinin alt kategorisi olarak “eğitim-öğretim faaliyetleri” ve “problemler” ile ilgili geri bildirimlerde bulduklarını açıklamışlardır. Eğitim- öğretim faaliyetlerinin içerisinde “etkinlik planları ve uygulamaları” başlığı altında yöneticiler öğretim yöntem ve teknikleri ile ilgili, günlük ve aylık planların geliştirilmesi ile ilgili, belirli gün ve haftaların hazırlanması ve panoların düzenlenmesi gibi konularda geri bildirimler verdiklerini ifade etmişlerdir. ROM4 iç paydaşlara verdiği geri bildirimleri şu şekilde açıklamıştır.

“Okulumuzda geri bildirim sürecinde iç paydaşlarımızla genelde eğitim- öğretim konularında oluyor tabi ki. Eğitimin sürecinde, sosyal etkinliklerde çocuklarla personelle öğretmenle iletişim süreçlerinde geri bildirim sürekli olarak kullanıyoruz. Genelde sınıftaki rutin eğitim, öğretim işleri değil de o rutinin dışına çıkıp yaptığımız işlerle ilgili geri bildirimlerde bulunuyoruz. Bunlar eğitim çalışmaları olabilir. Öğretmenin sınıf içerisindeki eğitimi değil de bizim dışarıdan aldığımız eğitimlerle alakalı olarak geri bildirimlerde bulunuyoruz. Çocuklar için dışarıdan işbirliği yaptığımız kurumlarda verilen eğitimler ve sosyal etkinliklerle ilgili o sürecin işleyişinin nasıl olacağıyla ilgili gerekli planlama süreciyle ilgili genelde geri bildirimde bulunuyoruz. Sınıf içerisindeki eğitim- öğretimle ilgilide olabiliyor. Öğretmenin sınıftaki iletişim becerileri konusunda da olabiliyor.”

ROM4’ün öğretmeni ROÖ4 ise hangi konularda geribildirime ihtiyaç duyduğu ve hangi konularda geri bildirim aldığını şu şekilde ifade etmiştir.

“Genelde okulun işleyişi ile ilgili geri bildirimlere ihtiyaç duyuyoruz. Ne zaman geleceğimize? Nasıl geleceğimize? Nerede olmamız gerektiği? Ya da toplantı saatlerinde daha çok geri bildirimler alıyoruz. Daha çok idari bölümlerdeki geri bildirimlerde yöneticilerimiz bize geri bildirim veriyorlar. Onun dışında sınıflarda geri bildirim almıyoruz. Sınıf öğretmenin kontrolünde olduğu için daha çok idare kısımlarda, okulun işleyişi hakkında, velilere gidecek mesajlarla ilgili konularda geri bildirim alıyoruz. Gördüğü diğer okullarda farklı bir şey varsa bize örnek olarak anlatır. Siz de buna bir şeyler ekleyerek yapabilirsiniz der.”

Özel gereksinimli öğrenciler ile ilgili olarak BEP planlarının uygulanması, etkinliklerde uyarlamalara yer verme, öğrencilerin sınıfla kaynaştırılması gibi konularda geri bildirim vermeye ihtiyaç hissettiklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler fiziksel ortamın düzenlenmesiyle ilgili olarak öğrenme merkezlerinin hazırlanması (blok merkezi, dramatik oyun merkezi, sanat merkezi, kitap merkezi, fen merkezi, kum ve su masası, müzik

merkezi, giriş ve bekleme alanı) ve oyuncakların seçimi konusuyla ilgili geri bildirimler verdiklerini belirtmişlerdir. Çift dille eğitim yapan özel okullardan ÖOM3 geri bildirim verdiği konuları şu şekilde açıklamıştır.

“Bizde farklı bir sistem var. Hem Türk öğretmenler var anaokulu öğretmenleri hem de yabancı öğretmenlerim var. Yabancı öğretmenlere daha çok geri bildirimde bulunuyorum. Çünkü onlar okul öncesi öğretmeni değiller. Biraz daha onları yetiştirmek adına, yapmaları gerekenlerle ilgili tavsiyelerde işte sınıf yönetiminde sürekli onlar İngilizce konuştukları ve çift dille eğitim verildiği için o yüzden biraz daha onlara daha çok geri bildirimde bulunuyorum. Türk öğretmenlerim için onlar artık benim stilimi ve tarzımı, okulun kurumun vizyonu ve misyonunu çok iyi yüklendikleri için yıllardır ortak paydada buluşuyoruz. Çok onlara geri bildirim vermeme gerek kalmıyor. Çünkü zaten çok düzenimiz var bizim. Yıllık planları ben hazırlayıp veriyorum onlara. Onun üstünde gidiyoruz. Bu süreçte açıkçası çok gereksiz geri bildirimlerde bulunmuyorum. Yabancı öğretmenlerimize daha çok işleyişle ilgili, sınıf yönetimiyle ilgili, Türk kültürüyle ilgili çünkü onlar biraz daha yaklaşımları farklı oluyor. Onlar Türk çocuklarıyla Türk aileleriyle çok fazla tanımadıkları için. Ne istediklerini çok bilmiyorlar. Onlara mesela bizim yaptığımız şeyler, ailelerin verdiği tepkiler bazen ok tuhaf gelebiliyor. O noktada onları rahatlatmak adına sürekli iletişim halinde oluyoruz.”

ÖÖÖ3 geri bildirim aldığı konuları şu şekilde ifade etmiştir.

“Genellikle veli- öğrenci ilişkisi konusunda geri bildirim alıyoruz. Velilerin sorunları üzerine olabiliyor. Bu sorunları çözmemiz gerekiyor. Çocuklarıyla evde yaşadıkları sorunları çözemediklerinde okuldan destek istiyorlar. Bizde bu anlamda destek olmaya çalışıyoruz. Veli ile ilgili konularda, öğrenci ile ilgili konularda sıklıkla geri bildirim alıyoruz. Onun dışında ise okul, yönetmelik, planlarımız gibi konularda da geri bildirim alıyoruz. Aylık ve günlük planları sene başında hazırladığımız için onunla alakalı bir geri bildirim almıyoruz. Dönem içerisinde uygularken sıkıntı yaşadığımız bir plan olursa onunla ilgili bir geri bildirimde bulunuyoruz. Ayın sonunda şunlar uygulandı. Şunlar uygulanamadı gibi geri bildirimleri bizlerde yöneticilerimize söylüyoruz.”

Yöneticiler Milli Eğitimden gelen projeleri öğretmenleriyle paylaştığını ve kendilerinin de her dönem bir proje üretmek istediklerini bu konuyla ilgili çalıştıklarını ve sıkça geri bildirim verdiklerini belirtmişlerdir. Projeler ile ilgili ROM2;

“Öğretmenlere genellikle uyguladıkları planlar programlarıyla ve projeler ile ilgili geri bildirimlerde bulunurum. Düzenli olarak takip ederim. Herkes görev ve sorumluluk bilinciyle yaklaşır. Zaman zaman olabiliyor aksi durumlarda. Örneğin bu projeler çocuklara pozitif davranışlar kazandırabiliyor ve böyle bir durumda geri bildirimimiz

olumlu oluyor. Uyguladığımız bir proje var. “İyilik Ağacı” yaptıkları her türlü iyiliği çocuklar ebeveynlerine yazdırıyorlar. Örneğin, çiçek suluyor, hayvan besliyor. Bizim çocuk şunları yaptı diye heyecanlanıyorlar. Hem bunun dönütü çok güzel oluyor hem de proje bu aşamaya gelene kadar geliştirmek amaçlı geri bildirimlerim oluyor.”

Seminerlerin her dönemin başında ve sonunda yapıldığını fakat Kasım ve Haziran ayları arasında Başkent öğretmen atölyeleri seminerleri kapsamında üniversiteler ile işbirliği yapılarak akademisyenlerin seminerlere geldiğini ve bu seminerlere tam katılım istediklerini aynı zamanda Milli Eğitimin düzenlediği seminerlerde dönüşümlü olarak öğretmenlerinin katılmalarını istediklerini belirtmişlerdir. Belirli aralıklarla toplantılar düzenlediklerini (zümre toplantıları) toplantılarda bir önceki sene belirlenen hedeflere ne kadar ulaşıldığı ve bir sonraki dönemin planlamasının yapıldığını belirtmişlerdir. Eğitim denetimiyle konusuyla ilgili ders gözlemlerinden sonra etkinliklerin ve sınıf yönetiminin değerlendirilmeleriyle ilgili olarak geri bildirim verdiklerini ifade etmişlerdir. ROM3 ise öğretmenlerine vermiş olduğu geri bildirimini şu şekilde açıklamıştır.

“Aylık ve günlük planlar yaparız. Aylık planları inceleriz ve daha sonra onlar günlük planlara döner. Daha sonra ise bu günlük planlarda değerlendirmeler vardır öğretmenlerin. Biz ara ara onlara da bakarız. Günlük planlarla ilgili olarak konuşuruz. Öğretmen zaten kendisini eleştirir. Kendisi farkına varır ama farkında değilse de biz bazı konularda bunu güzel yaptık, işledik evet bu olumlu oldu. Ya da bazı resmi bayramlar anlamında çok dolu dolu yapamadık gibi aramızda konuşuruz, tartışırız, değerlendiririz. Dolayısıyla çoğu zaman günlük ve aylık planlarla ilgili olarak geri bildirimlerde bulunurum. Daha çok işleyiş, planlar, veli ile ilgili konular, değerlendirmeler, özel gün ve haftalar, gösteriler ile ilgili konularda geri bildirimlerde bulunurum.”

Disiplin sorunlarına yönelik olarak yöneticiler habersiz işe gelmeme, işe geç kalma, öğrencilerin yanında telefonla ilgilenme ve uygun olmayan kıyafetlerle okula gelme ile ilgili sorun yaşadıklarını öğretmenlerine bu konularda sözlü ve yazılı geri bildirim verdiklerini belirtmişlerdir. Velilerle ilgili olarak öğretmeni şikâyet etmeleri, çıkan yemeklerle ilgili eleştiri yapmaları, sabah ya da öğle gruplarında ısrarcı olmaları gibi konularda sorunları çözmek için geri bildirim verdiklerini ifade etmişlerdir. ROM1 veliler ile ilgili yaşanan problemlerden birini şu şekilde açıklamıştır.

“Öğretmen gelip şu öğrencinin velisi şunları istemiş diyor. Öğretmen yeterince iletişim kurmuyormuş? Stratejik planda anketlerde yazmışlar. Neden fotoğraf çekip göndermiyor? Neden yaptığı etkinlikleri paylaşmıyor? Diye. Çocuğunun ağladığının fotoğrafını çekeceksin. Güldüğünün fotoğrafını çekeceksin. Yaptığı her etkinliği çekmenizi istiyor.”

Öğretmen sınıfı bırakıp bütün gün elinde telefonla çocukların fotoğrafını mı çeksin? Niye? Hangi doktor hastasının fotoğrafını çekip gönderiyor eşine, çocuğuna? Özel doktor bile çekip göndermiyor. Neden öğretmenden böyle bir şey bekliyoruz. Kimse böyle bir şey yapmak zorunda değil. Böyle sorunları hem velilerle hem de öğretmenlerle konuşa konuşa dönütler vere vere hallettik. Şimdi kapıma kimse gelip böyle şeyler söyleyemiyor.”

Görüşme yapılan yöneticilerden biri ise kurumda bir öğretmenin sosyalleşme konusuyla ilgili bir problemi olduğunu bu sorunu gelip paylaştığını ve aşmak istediğini söylediğini belirtmiştir. Yönetici sorunu hep birlikte çözmek için hafta sonu kahvaltıları yaptıklarını, organizasyonları o öğretmenin planlamasını istediğini ve hazırladığı etkinlikler, organizasyonlarla ilgili dönütler verdiğini ifade etmiştir. Yöneticiler, öğretmenlerin ailevi problemlerinin veya boşanma durumlarının iş hayatını etkilediğini ve bazen öğretmenlerin bu durumları paylaştıklarını kendilerinin de yardımcı olmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. ÖOM1 iç paydaşlara geri bildirim verdiği konuları şu şekilde açıklamıştır.

“Öğretmenlerin geri bildirim alması gerektiğine inanıyorum. Çünkü böylelikle zayıf yönlerini güçlendirebilen ve güçlü yönlerinden de daha fazla faydalanabilirler diye düşünüyorum. Öğretmenlere genellikle eğitim- öğretim faaliyetleriyle ilgili geri bildirim veriyorum. Öğretmenler şu konularda da geri bildirim istiyorlar. Davranışları, kıyakları, kıyafetleri, veli ile iletişimleri konularında. Veliyi tam tanımıyorlarsa ya da veli ile ilgili kafalarına bir şüphe varsa ona nasıl geri bildirimde bulunulması gerekiyor. Bu konuda da ihtiyaç duyuyorlar. Eleştiri konusu olabilecek bir kıyak varsa o konuda geri bildirimde bulunuyorum.”

ÖÖÖ4 ise geri bildirim aldığı konuları şu şekilde ifade etmiştir.

“Genelde velilerle ilgili ya da planlarla ilgili, aylık planlarla ilgili geri bildirimler alıyorum. Fakat hiç verimli bir geri bildirim değil. Whatsapp üzerinden olmamış diye mesaj atıyor. Rapor tutulmuyor. Resmi bir belge yok. Geri bildirimde ihtiyaç duyduğum konular daha çok veli iletişimiyle ilgili olabilirdi. Ben daha çok o konuda kendimi eksik görüyorum. Biraz daha o konuda şunu şöyle yapsan diyen yol gösteren yöneticim olsa mesleki gelişimim adına iyi olabilirdi.”

ÖOM2 iç paydaşlardan personele vermiş olduğu geri bildirimleri şu şekilde anlatmaktadır.

“Öğretmenlerden ayrı olarak kat görevlilerine, yemekhane görevlilerine geri bildirimlerim oluyor. Anasınıfları okula gelir veliden alırlar. Öğretmene teslim ederiz o sürecin yapılandırılmasıyla ilgili geri bildirim alırlar. Okula veli gelecekse o veli kiminle iletişim

kuracak orada doğru iletişim kurmasıyla ilgili süreci doğru kurgulayabilmeleri için geri bildirim veriyoruz. Yemekhanede sürecin sağlıklı işlemesi için dönemin başında yapılır. Kat görevlisine de aynı şekilde görev tanımı sene başında yapılır. Yine de sık sık geri bildirim vermek zorunda kalırız. Akşam elinize sağlık demek bile aslında bir geri bildirimdir. Günlük akış ile ilgili geri bildirimleri mutlaka veriyoruz.”

Müdür yardımcılarına ise okulun teknik yönü fiziksel donanımı ile ilgili organizasyonlar ile ilgili olarak öğretmenlerle birlikte belirli gün ve haftaları planlamaları ve stajyerlere yönelik organizasyon hangi günler hangi üniversitelerden stajyerler gelecekler? Etkinlik uygulayıp uygulamayacakları, MEBBİS sisteminin kullanılması gibi konularda dönüt verdiklerini belirtmişlerdir. Personele yönelik olarak ise görev ve sorumluluklarıyla ilgili ve iletişim konusunda geri bildirim verme ihtiyacı duyduklarını ifade etmişlerdir.

4.5. Yöneticilerin Dış Paydaşlara Verdikleri Geri Bildirimler

Katılımcı yöneticilere “Okulunuzun dış paydaşlarını düşündüğünüzde kimlere hangi konularda geri bildirim veriyorsunuz? Sorusu sorulduğunda verdikleri cevaplar doğrultusunda kategoriler “Veli” ve “İl-ilçe MEM” olarak belirlenmiştir.

Tablo 10.

Yöneticilerin Dış Paydaşlara Verdikleri Geri Bildirimler

Tema	Kategori	Alt kategori	N
Yöneticilerin Dış Paydaşlara Verdikleri Geri Bildirimler	Veli	Öğrencinin durumu hakkında bilgi (Kaynaştırma öğrencileri)	9
		Öğretmen ile ilgili şikâyetler	
	İl-İlçe MEM	Ücretler	7
		Yemek menüsü	
		Resmi yazılar	

Dış paydaşlardan veli ile ilgili olarak özel ve resmi okullarında İl ve İlçe MEM verilen geri bildirimler arasında farklılıklar olduğu yöneticilerin ifadeleriyle belirlenmiştir. ROM4 dış paydaşlara vermiş olduğu geri bildirimini şu şekilde ifade etmektedir.

“Dış paydaşlarımızla velilerimizle genelde maalesef bir sorun olduğunda bize ulaşıyorlar. Telefonla, yüz yüze görüşmelerle ve yazılı olarak herhangi bir şekilde iletişime geçiyorlar. Onların bize başvuru durumuna göre gelip bizimle yüz yüze birebir geri bildirimde bulunarak konu her ne ise ona göre veya yazılı olarak yapmamız gereken geri bildirim varsa konuyu uygunluğuna göre onu tercih ederek geri bildirimde bulunuyoruz. Genelde bunlarda çocukların eğitim sürecinde yaşadığı bazı velilerin ne olduğunu anlamadıkları durumlarda veya içinden çıkamadıkları bazı süreçlerde aidatlar olabiliyor. Sağlıkla ilgili durumlar olabiliyor. Bu tür durumlarda görüşüyoruz. İl İlçe Milli Eğitim gibi kurumlarla ise yazışmalarla hallediyoruz. EBS sistemimiz var. Elektronik Bilgi Sistemi bu sistem üzerinden elektronik imzayla resmi yazışmalarla gerekli konularda genelde onlarda eğitim, sosyal etkinlikler, kurumla ilgili işlerle ilgili sürekli olarak geri bildirimlerde bulunuyoruz.

Yöneticiler dış paydaşlardan İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlükleriyle talepleri ya da resmi yazılar ile ilgili geri bildirimler verdiklerini ifade etmişlerdir. İl ve ilçeden gelen duyurularla ilgili whatsapp grubu üzerinden öğretmenleri bilgilendirdiklerini ifade etmişlerdir. ROM2 dış paydaşlara vermiş olduğu geri bildirim şu şekilde açıklamıştır.

“İl, ilçe bakanlıklarla resmi prosedürle olan talep ettikleri konularda tekrar onlara yönlendirerek geri bildirimde bulunuyoruz. Okulumuzda farklı durumlar olduğunda bireysel anlamda üst yazı yazılması gerekiyorsa üst yazı yazıyoruz. Sözel söylememiz gerekiyorsa üst amirlere iletişim kanallarını kullanarak sözel söylüyoruz. Öğretmenlere yine il, ilçeden gelen yazıları tebliğ ediyoruz.”

ÖOM3 dış paydaşlardan İl-İlçe MEM’ ye vermiş olduğu geri bildirim şu şekilde açıklamaktadır.

“İl, ilçe milli eğitime eğer zorunluysa bizden bir talepleri varsa o zaman geri bildirim veriyoruz. Onun dışında çok fazla geri bildirimde bulunmuyoruz.”

Yöneticilerin ifadeleri resmi okullarında İl-İlçe’ ye daha çok geri bildirim verilirken özel okullarda daha az geri bildirim verdiği tespit edilmiştir. Veliye yönelik olarak verilen geri bildirimlerde de özel ve resmi okulları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Özel okullarda velilere daha çok geri bildirim verildiğini söyleyen yöneticiler bu durumdan rahatsız olduklarını fakat velilerin sıklıkla geri bildirim talep ettiklerini ifade ederken resmi okullarında veli toplantılarında geri bildirim ifade etmişlerdir. Kaynaştırma öğrencilerinin durumuyla ilgili görüşmeler yapıldığını belirtmişlerdir. ÖOM3 dış paydaşlardan velilere vermiş olduğu geri bildirimleri şu şekilde ifade etmiştir.

“Velilere daha çok okul içerisinde çocukların düştüğü zamanlarda, bir problem yaşandığı zaman ya da bir şeye çocuk üzülüp ağladığı zaman en ufak çocuğu mutsuz edecek bir durumu velilerimizle mutlaka paylaşıyorum. Çünkü çocukların hayal güçleri çok geniş. Eve gidip o durumu daha farklı anlatabiliyor. Böyle durumlarda tabi ki veli endişelenebiliyor. Mutlaka onlarda geri bildirimlerde bulunuyoruz. Bunun yanı sıra çocukta gözlemlediğimiz PDR birimimiz var. PDR birimimizle birlikte çocukta gözlemlediğimiz herhangi bir durumda ya da desteğe ihtiyaç duyan bir çocukta bunların hepsini aileyle dürüst bir şekilde paylaşıyoruz. Onlara geri bildirimler veriyoruz. Çocuğun gelişmesiyle ilgili dönüşlerimiz oluyor. Neredeydik? Nereye geldik? Nasıl bir gelişim oldu? Bunların hepsini yapıyoruz. Veya ailelerimizi okula davet ediyoruz. Portfolyo sunumlarımız oluyor. Orada da çocuk net bir şekilde ailesine kendisi geri bildirim yapıyor zaten öğrendiklerine dair bizde düzenli olarak geri bildirim veriyoruz.”

Yöneticiler velilere vermiş oldukları diğer bir geri bildirim konusunun ise öğretmenlere yönelik şikâyetleri ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Bağımsız anaokullarının ücretli olduğunu bilmeyen veliler olduğunu ve o yüzden sıkıntı yaşadıklarını ücretlerin yatırılması konusunda ilgili sözlü ve yazılı iletişime geçtiklerini belirtmişlerdir.

4.6. Yöneticilerin Geri Bildirim Verme Yöntemleri

Katılımcı yöneticilere “Okulda geri bildirim sürecini nasıl yürütüyorsunuz? Özel bir strateji ya da yönteminiz var mı? Nasıl? Neden?” ve “Resmi ve/veya gayri resmi konuşmaları düşündüğünüzde, sizce geribildirim konusunda hangisi daha etkilidir? Örnek verebilir misiniz?” ve katılımcı öğretmenlere “Yöneticiniz öğretmenlere geri bildirim verirken özel bir yöntem ya da strateji kullanıyor mu? Nasıl geri bildirim verir?” soruları sorulduğunda, “Yöneticilerin geri bildirim verme yöntemleri” tema olarak belirlenmiştir. Kategoriler ise “yazılı-resmi”, “sözlü-resmi olmayan” ve “sözsüz” olarak belirlenmiştir.

Tablo 11.

Yöneticilerin Geri Bildirim Verme Yöntemleri

Tema	Kategori	Alt kategori	N
Yöneticilerin geri bildirim verme yöntemleri	Yazılı- Resmi	Resmi yazışmalar	8
		Yazılı uyarılar	
		Toplantılar ve duyurular	
		Ders gözlemleri	
		Ücretlerin yatırılması	
	Sözlü- Resmi Olmayan	Görev ve sorumlulukların bildirim	7
		Veli görüşmeleri	
		Günün planlanması ve değerlendirilmesi	
		Anlık geri bildirimler	
		Sorunlar	
Sözsüz	Takdir ve teşekkür etme	5	
	Uyarı amaçlı jest ve mimikler		

Yöneticiler yazılı-resmi geri bildirimlerin İl ve ilçeden gelen yazılarla ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Özel okullar öğretmenleriyle senelik olarak yeniledikleri sözleşmeler yaptıklarını ve bu sözleşmelerin yazılı olduğunu belirtmişlerdir. ÖOM3 geri bildirim verme yöntemlerinden resmi - yazılı olanları şu şekilde açıklamıştır.

“Sözleşme görüşmelerinde resmi bir konuşma yaparım. Kurumsal bir yapıyız çünkü orada insan kaynakları da var. Yazılı kanalı ise öğretmenlere bazı geliştirme hedefleri veriyoruz sene başında. Kendilerini eksik gördükleri noktaları tespit edip bana yazıp getirmelerini istiyorum. Bununla ilgili sene sonunda onlara yazılı bir geri dönüş veriyorum. Yazılı geri bildirimleri genelde bu şekilde kullanıyoruz. Sene başında onlara maddeler veriyorum. Kendinizi hangi noktada eksik görüyorsunuz? Diye. Bunu nasıl destekleyebiliriz? Şeklinde. Bir sene boyunca neler yaptık? Bunu desteklemek için. Bunları kontrol ediyoruz ve onlara yazılı geri bildirim veriyoruz.”

ROM2 geri bildirim verme yöntemlerinden resmi- yazılı olanları şu şekilde açıklamıştır.

“Yazılı olarak velilerden ücretlerin yatırılması konusunda önce sözel baktık olmuyor. Resmi bir ödeme şekliyle kendilerine gönderiyoruz. Sonuçta ortak paydayı güçlendiriyoruz. Öğretmenlerle ilgili örneğin devamsızlık konusu olabiliyor. Devamsızlık yapan öğretmenlere de aynı şekilde yazılı uyarı verilebilir. Duyuru dosyasındaki duyuruları düzenli, günlük okuyup imzalamaları gerekiyor. Bunu düzenli yapmıyorsa yazılı olarak tebliğ belgesiyle kendisi de görevini daha iyi yapma konusuna özen gösteriyor.”

Toplantıların tutanak altında olduğunu duyuruları ise whatsapp gruplarından daha çok yaptıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerden bazıları (N=2) ders gözlemlerinden sonra yazılı olarak görüşlerini bildirdiğini belirtmişlerdir. Senenin başında görev ve sorumlulukların bildirimini yazılı olarak bildirdiklerini ifade etmişlerdir. ROM3 ise geri bildirim verme yöntemlerini şu şekilde ifade etmiştir.

“Maalesef denetim dili yazışmadır ama biz birazda böyle hep her şeyimizi sözel, konuşarak yaparız. Söz uçuyor yazı kalıyor ama belki buda bir öz eleştiri gibi oldu şuan bana. Genelde hep sözlü şekilde konuşarak yüz yüze istişare yoluyla hallediyoruz. Kurullar ve toplantılar dışındaki şeyleri çok da fazla yazıya dökmüyoruz. Sözsüz dili de kullanırım. Öğretmenlerim beden dilimden, jest ve mimiklerimden ne söylemek istediğimi anlarlar. Hatta benim beden dilimi öğretmen daha çok anlar. Kızma şeklinde değil ama bazı konularda kırıldığımı anlarlar. Bir şeyler benim söylediğim, istediğim ya da planladığımız şekilde gitmemişse bu da kişilerden kaynaklanmışsa beden dili ve yüz ifademe yansır ve anlaşılır. Whatsapp gruplarımız var. Bu gruplardan bilgi paylaşımları çok yapıyoruz.”

Yöneticiler sözsüz verilen geri bildirimleri olumsuz geri bildirim olarak algılamış ve istenmedik durumlar yaşandığı zaman uyarı amaçlı jest ve mimik yaptıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerden bazıları sözsüz geri bildirimini “benim bir bakışımın anlar” diye ifade etmiştir. Sözsüz yöntemi kullandıkları durumlara örnek olarak öğrencilerin sınıftan çıkarken koşmaları ve düşmeleri, sınıfta veya yemekhanede çok fazla ses çıkarmaları, sıraya girmemeleri ya da sıraya girerken tartışmaları, öğretmenlerin telefonla ilgilenmesi ya da öğretmenlerin uygun olmayan kıyafetle okula gelmesi durumlarıdır. ÖOM1 geri bildirim verirken kullanılan yöntemler ile ilgili şu açıklamaları yapmıştır.

“Arkadaşım her kimse çalışan, çalışma arkadaşlarım diyelim. Sadece öğretmen değil. Onu koridorda gezerken koluna girerim. Derim ki şu şöyle şöyle olsaydı daha iyi olmaz mıydı? Gibisinden sohbet ederim. Çok istenmedik bir davranış görürsem o zaman odama davet eder söylerim. Genellikle yüz yüze tercih ederim. Kitle iletişim araçlarıyla da geri bildirim veriliyor. Whatsapp grupları var. İşin komiği İlçe milli eğitim müdürlüğü de artık whatsapp gruplarından bildirimde bulunuyor. İl milli eğitim müdürlüğünün de grupları var. Resmi yazılarını oradan yazıyorlar. Ya da e-posta yoluyla gönderiyorlar. E-posta yine iyi ama whatsapp grubundan bildirim yapmak farklı bir bakış açısı. Whatsapp grubunun şu bakımdan faydalı olduğunu düşünüyorum. Eğer okulda herkesin bilmesi gereken mutlu, mutsuz bir şey yaşandıysa onların bildirilmesi açısından belki ama genelde iletişim kurmak için ya da geri bildirim vermek için iyi bir araç olduğunu düşünmüyorum.”

Kitle iletişim araçlarını yöneticiler etkinlik duyurularını yapmak için kullandıklarını ifade etmişlerdir. Her okulun bir whatsapp grubu bulunmaktadır. Bu gruplarda yöneticiler, öğretmenler ve personeller yer almaktadır. Yöneticiler etkinlikler yapılacağı zaman gösteriler olabilir ya da deneyler ve tiyatro gibi saat kaçta hangi yaş grubunun nerede bulunması gerektiğine yönelik olarak kitle iletişim araçlarını kullanarak bu duyuruları yapmaktadır. ROÖ4 ise yöneticisinin geri bildirim verme yöntemini şu şekilde açıklamıştır.

“Geri bildirimleri genelde eğer okulu ilgilendiren bir durumsa yazılı olarak geri bildirim veriyor. Doğal olarak çünkü bizim işleyişimiz kâğıt üzerinde olması gereken bir durum. Böyle durumlarda genelde yazılı olarak veriyor. Eğer bizden bir şey istemiyorsa MEB o zaman direk sözlü geri bildirimler veriyor. Sözsüz verdiği geri bildirimlerini de anlarız. Konuşmasa bile gözünden ne hissettiğini, ne yapmamız gerektiğini, kızmış mı, kızmamış mı ya da bizden ne istiyor? Mimikleriyle olabilir. Ya da telefonla söyler.”

Yöneticiler büyük oranda (N=8) resmi yöntemlerle geri bildirim vermeyi tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Resmi okullarında görevli yöneticilerin tamamı (N=5) yazılı yöntemi kullandıklarını ifade ederken özel okulda çalışan (N=3) yönetici resmi yöntemi tercih ettiğini ifade etmiştir. Yöneticiler günlük sözel olarak sıklıkla geri bildirim verdiklerini fakat yazılı geri bildirim daha etkili olduğunu belirtmişlerdir. Konuyla ilgili öğretmenler ise resmi olmayan geri bildirimlerin daha etkili olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Özel ve resmi okulları düşünüldüğünde özel okullar daha çok öğretmenlerin yıllık olarak yenilenen sözleşmeleri, ders gözlemleri, ücretler ile ilgili resmi görüşmeler yaptıklarını belirtmişlerdir. Resmi okullarında görevli yöneticiler ise görev ve sorumlulukların bildirim, toplantı ve duyurular ve veli görüşmeleri ile ilgili resmi geri bildirimlerde bulduklarını belirtmişlerdir. Hem özel hem de resmi okulları yöneticileri resmi yöntemi aynı zamanda yazılı uyarı vermek için de kullandıklarını belirtmişlerdir. Sözsüz geri bildirim veren yöneticiler ise “Benim bir bakışımından anlarlar.” Şeklinde ifadeleri etmişlerdir. Sözsüz yöntemi tercih eden yöneticilerin tamamı resmi okullarında görev yapmaktadır.

4.7. Geri bildirim verirken kullanılan dil ve yaklaşım

Katılımcı yöneticilere “Dönütler olumlu, olumsuz ya da yapıcı olabilir. Bu süreçte ne tür bir dil ve yaklaşım kullanırsınız?” sorusu sorulduğunda, “Geri bildirim verirken kullanılan dil ve yaklaşım” tema olarak belirlenmiştir. Kategoriler ise “olumlu”, “olumsuz”, “yapıcı”, “sorun çözülmezse alternatif stratejiler” olarak belirlenmiştir.

Tablo 12.

Geri bildirim verirken kullanılan dil ve yaklaşım

Tema	Kategori	Alt kategori	N
Geri bildirim verirken kullanılan dil ve yaklaşım	Olumlu	Takdir ve teşekkür etme	9
		Motivasyonu artırma	
	Olumsuz	Yazılı uyarı verme	6
		Sesini Yükseltme	
		Velinin şikâyetlerini yansıtma	
		Günlük ve aylık planlara yönelik eleştiri	
Yapıcı	Çocuklarla iletişime karışma		
	Etkinlik planlarına verilen dönütler	5	
Sorun Çözülmezse Alternatif Stratejiler	Ders gözlemleri sonrasında verilen dönütler		
	Tekrar sözlü konuşma	5	
		Yazılı uyarı verme	

Yöneticilerin tamamı geri bildirim verirken kullandıkları dil ve yaklaşımı olumlu olarak değerlendirmişlerdir. Öğretmenleri takdir ve teşekkür ettiklerini, bütün çalışanlarına biz dilini kullanmaya önem gösterdiklerini, öğretmenlerin motivasyonunu arttırmaya çalıştıklarını, onlarla her zaman empati kurmaya çalıştıklarını, iletişim kurarken göz teması kurmaya ve empati kurmaya özen gösterdiklerini belirtmişlerdir. Fakat öğretmenlerle yapılan görüşmelerde öğretmenlerin daha eleştirel bir bakış açısıyla yöneticilerini değerlendirmişlerdir. Yönetici ve öğretmen görüşlerinin farklılığını bir özel okul yöneticisi ve onun öğretmenin ifadeleriyle inceleyebiliriz.

ÖOM4 bir yönetici olarak geri bildirim verirken kullandığı dil ve yaklaşımı şu şekilde açıklamıştır.

“Bu çok önemli bir konu bizim içinde öğretmenler içinde aynı zamanda veliler içinde çok önemli. Genelde geri bildirimleri yaparken yapıcı olmaya çalışıyoruz. Biz genelde olumlu bir eleştiri yapıp yapıcı davranmaya çalışıyoruz. Çünkü aksaklık veya herhangi bir eksiklik varsa onu giderebilmek için ilk olarak bizim iletişimimizin bu anlamda daha kuvvetli olması gerekiyor. Burada bu durumu farklı şekillerde yaşayan öğretmenler var. Kişisel tercihim ve kurumun genel tercihi olumlu bir iletişim içerisinde sonuçta bizim amacımız eğitim- öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmek. Bu konuyu da olabildiğince olumlu bir dille aktarmaya çalışıyoruz.”

ÖOM4’ün öğretmeni ÖOO4 ise yöneticisinin geri bildirim verirken kullandığı bir dil ve yaklaşım ile ilgili farklı olan görüşlerini şu şekilde açıklamıştır.

“Çok özensiz. Bu konuyla çok ilgilenmiyor. Öğretmen ne kadar gelişir? Çok umursayan olmuyor. O Yüzden whatsapp üzerinden sadece bilgilendirme amaçlı yapıyor. Geliştirme amaçlı bir şey yapılmıyor. Genellikle olumsuz eleştiriler yapıyor ve nedenlerini söyleyebilecek kadar bilgisi yok. Yüz yüze de odasına çağırıp da geri bildirimler veriyor fakat hiç yapıcı geri bildirimler olmuyor. Hiçbir şeyi beğenmiyor.”

İfadeler incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin düşüncelerinin farklılıklarını görebiliyoruz. Yönetici kendisinin olumlu bir dil kullandığını ifade ederken öğretmeni ise yöneticinin geri bildirim verirken kullandığı dili olumsuz olarak nitelendirmiştir. ROM2 geri bildirim verirken kullandığı dil ve yaklaşım ile ilgili olumlu olarak hem motivasyonu artırma hem de teşekkür etme olarak fikirlerini şu şekilde açıklamıştır.

“Hep olumlu yaklaşım kullanırım. Sizi anlıyorum dilini daha çok kullanmaya özen gösteririm. Yüz yüze daha çok tercih ederim. Whatsaptan konuşmayı zaten günlük hayatımda da sevmem. İş hayatımda da sevmem. İnsanların yüz yüze göz teması kurarak konuşmaları gerektiğini düşünüyorum. Telefonda bir saat konuşup restleşmektense karşılıklı 10 dakika konuşulduğunda bütün problemlerin çözülebileceğini düşünüyorum. Çözilemeyecek en kötü insanla bile karşılıklı konuşarak bugüne kadar hep problemleri çözdüm. Çözümü olmayan bir problem olduğuna inanmıyorum. Okul öncesi öğretmenleri çocuk ruhludur ve motive edilmek ister. Mutlaka iyi iş çıkarmışlarsa teşekkür ediyorum bu böyle yapılır dedim.”

ROM1 ise geri bildirim verirken kullandığı hem olumu hem de yapıcı dil ve yaklaşımını şu sözleriyle ifade etmiştir.

“Geri bildirim vermeden önce bizim işleyişimiz önemli. Biz okul olarak MEB’ e bağlı bağımsız bir anaokuluyuz. Bizim kurallarımız, çerçevemiz, yolumuz vs. yönetmeliklerle belirlenmiş durumda. Onun dışında bize yol haritası olan şey okul öncesi eğitim programıdır. Bu doğrultuda geri bildirimlerim oluyor. Öğretmenlere eğitim-öğretim anlamında. Etkinlikler sonrasında arkadaşlarıma olumlu bir geri bildirim, güzel bir mesaj gönderiyorum. Yapmış oldukları katkılardan dolayı onun dışında işte grup çalışması, takım çalışmasının ne kadar önemli olduğu ile ilgili mesajlar gönderebiliyorum kapsamlı etkinliklerden sonra. Her şeyden önce çok net ve yalın bir dil kullanıyorum. Genellikle resmi bir dil kullanıyorum. Olumlu cümleler ifade ederken de işte katkılarınızdan dolayı herkese en samimi duygularıyla teşekkür ederim diyorum. Genelde resmi bir dil kullanırım. Ast-üst ilişkisinde kullanılır. Rica ederim kelimesini kullanırım. Whatsapp gruplarında bazı şeyler yanlış anlaşılma çok müsait. Bir cümleyi yanlış yazarsanız çok yanlış anlaşılabilirsiniz. Jest, mimik yok çünkü. Çok sert olabiliyor.”

Öğretmenler yöneticilerinin yazılı uyarı vererek geri bildirimde bulunduğunu, bazen sesini çok yükselttiğini, velilerin şikâyetlerini kendilerine yansıttıklarını, günlük ve aylık hazırlanan planlara yönelik sıklıkla eleştiri yaptıklarını ve çocuklarla olan iletişimine karıştığını ve bu durumdan rahatsız olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin vermiş olduğu geri bildirimler sonucunda sorun çözülmezse alternatif yöntem olarak tekrar sözlü konuştuklarını ya da yazılı uyarı verdiklerini belirtmişlerdir. Olumlu açıdan değerlendiren ROM3 geri bildirim verirken kullandığı dil ve yaklaşımı şu şekilde açıklamıştır.

“Geri bildirim yaparken genelde olumlu yaklaşarak her konuda önce durumu çözmeye çalışarak genelde sorunla geldiği için paydaşlarımız bu durumu çözmeye çalışarak yaklaşıyoruz. Birebir iletişim kurarak halletmeye çalışıyoruz. Burada idarecinin kişilik özellikleri işin içine giriyor diye düşünüyorum. Ben olumlu ve yapıcı bir tutum takınca her zaman kişiliğimi yansıttığı için önceliğim budur. Eğer bu tutum işe yaramazsa eğer geri bildirimlerin işe yaramadığını görüyorsam bu sefer daha resmi bir dil kullanmayı tercih ederim.”

ROÖ2 yöneticisinin geri bildirim verirken kullandığı bir dil ve yaklaşımı ise şu şekilde açıklamıştır.

“Öğretmenlerin kişilik özelliklerine göre geri bildirim veriyor. Öğretmenin tarzını, kişiliğini, mizacını biliyor. Neyi yapabileceğini biliyor. Neyi yapamayacağını da biliyor. Bunu söylediğimde öğretmen kırılır mı, kırılmaz mı ya da farklı anlayabilir mi? Empati

kurarak ve öğretmenin kişiliğini bilerek geri bildirim veriyor. Geri bildirimleri genelde eğer okulu ilgilendiren bir durumsa yazılı olarak geri bildirim veriyor. Doğal olarak çünkü bizim işleyişimiz kâğıt üzerinde olması gereken bir durum. Böyle durumlarda genelde yazılı olarak veriyor. Eğer bizden bir şey istemiyorsa MEB o zaman direk sözlü geri bildirimler veriyor. Sözsüz verdiği geri bildirimlerini de anlarız. Konuşmasa bile gözünden ne hissettiğini, ne yapmamız gerektiğini, kızmış mı, kızmamış mı ya da bizden ne istiyor? Mimikleriyle olabilir. Ya da telefonla söyler.”

ÖÖÖ2 ise yöneticisinin geri bildirim verirken kullandığı dil ve yaklaşımı şu şekilde açıklamıştır.

“Yöneticimiz mi kurucumuz mu? Her ikisini de değerlendirecek olursak; kurucunun vermiş olduğu geri bildirim aslında çok yıpratıcı olmaz. Kurucumuz açısından düşünürsek çok uzun yıllardır aynı kurucumuzla devam ediyorum. O yüzden onun hiç olumsuz bir ilişki ya da olumsuz bir karşılıklı konuşma çok yaşamadım. Bunu söyleyecekse de çok yıpratıcı cümleler seçmeden söylemeye dikkat eder. Yöneticim için ise yazılı aldığım oldu daha önce. Olumsuz olarak nitelendirebiliriz. Beni çok yıpratacak bir konu değildi. Yazılı gelmesi gerekti. Özel bir konuyla alakalı. Oda kendince haklı olabilir ama beklentileri çok fazla. Özel okulda olduğumuz için beklentileri çok fazla.”

Yöneticilerin kullandıkları dil ve yaklaşım kendileri açısından olumlu ve bazı yöneticiler için yapıcı olsa da öğretmenlerin çoğu aynı fikirde değildir. Yöneticilerin hemen hemen hepsi geri bildirim verirken özel bir strateji ya da yöntem kullanmadığını geri bildirim verirken kullandıkları dilin ise olumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmen görüşmeleri sonucunda olumsuz geri bildirimlerin nedenleri ortaya çıkmıştır. Sorun çözülmezse yazılı uyarı verdiklerini ifade ederken öğretmenler yazılı geri bildirimini sadece olumsuz durumlarda aldıklarını ifade etmişlerdir.

4.8. Geri Bildirim Verme Zaman Aralığı

Katılımcı yöneticilere “Geri bildirim ne sıklıkla veriyorsunuz? Neden?” sorusu ve katılımcı öğretmenlere” Geri bildirim ne sıklıkla alıyorsunuz?” sorusu sorulduğunda, “Geri bildirim verme zaman aralığı” tema olarak belirlenmiştir.

Tablo 13.

Geri Bildirim Verme Zaman Aralığı

Tema	Kategori	Alt kategori	N
Geri bildirim verme zaman aralığı	Sıklık	Günlük	9
		Zümre Toplantıları (Haftalık)	7
		6 aylık (Seminer Dönemleri)	6
		Aylık	5
		Ders Gözlemleri (Senede 2 kere)	5

Yöneticiler belirli gün ve haftalarda daha fazla geri bildirim verdiklerini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde gösteri varsa daha sık geri bildirim verildiğini ifade etmişlerdir. Rutin aralıklarla değil ihtiyaç duydukça geri bildirim veririm diyen yöneticiler de vardır. Her gün mutlaka geri bildirim verdiğini ifade eden ya da haftalık toplantılar düzenleyip bu toplantılarda genel bir haftanın değerlendirilmesini yapıp geri bildirim verdiğini ifade eden yöneticiler de bulunmaktadır. Haftalık olarak yapılan zümre toplantılarına katılan ve orada hem genel işleyişle hem de sorunlarla ilgili olarak geri bildirimlerde bulunan yöneticiler de vardır. Yöneticilerden bazıları ise 6 ay da bir kez (seminer dönemlerinde) geri bildirim verdiklerini ifade etmişlerdir. ÖOM3 geri bildirim verme sıklığını şu şekilde ifade etmiştir.

“Geri bildirimimi aslında haftalık veriyorum. Her an verebiliyoruz aslında. Bunun bir zamanı olmadığını düşünüyorum. Bazı şeyleri biriktirmemek lazım. Olduğu an çözmek en mantıklısı öğretmen içinde benim içinde. Çünkü ben o durumu o gün çözmediysem o gece uyuyamam. O yüzden ben anlık müdahaleler taraftarıyım. Bu durum bütün paydaşlarımız için geçerli. Veli içinde geçerli ya da benim üstüm yönetim kurulu içinde geçerli. Bunun anlık olması

gerektiğini düşünüyorum. Sürekli bir ders gözlemi yapmıyorum orada geri bildirim vermiyorum. Tercih etmiyorum. Çünkü bende öğretmenlik yaptım. Ne kadar gerici bir şey olduğunu çok iyi biliyorum. O yüzden belirli bir ders gözlemim yok.”

Bazı yöneticiler ders gözlemleri yaptığını belirtirken bazı yöneticiler ise bu durumun öğretmeni strese soktuğunu ve öğrencilerin sınıfa başka birinin girmesinin dikkatini dağıttığını bu sebeple ders gözlemleri yapmadığını fakat sınıf kapılarının açık bulunduğunu ve aslında okulda gezerken bile gözlemler yapabildiğini ifade etmişlerdir. Özellikle özel okul müdürlerinden bazıları ders gözlemi yapmadıklarını ifade ederken resmi okullarında ders gözlemi daha düzenli yapılmaktadır. Yemekhaneye giderken ve yemek yerken, lavaboya giderken, kütüphaneye giderken de gözlemler yapılabileceğini ifade eden yöneticiler de vardır. ROM2 ise ders gözlemlerinde vermiş olduğu geri bildirimleri şu şekilde ifade etmiştir.

“Ders gözlemlerinden sonrada geri bildirimlerde bulunuyorum. Normalde yılda iki defa birinci dönem ve ikinci dönem. Evet, tabi ki ihtiyaç duyarsan daha çok gidebilirsin. Gitmeden önce zaten haber veriyorsunuz yönetmelik gereği söylenmesi gerekiyor. Dosyalarını veriyor. Dosyaları inceliyorum. Planını inceliyorum. Konu ve planın uyumuna bakıyorum. Dersten çıktıktan sonra bir beş dakika konuşabilir miyiz öğretmenim diyorum. Şu yönleriniz çok güçlüydü fakat şu yönlerinizi biraz zayıf gördüm. Siz ne dersiniz? Daha zenginleştirsek, şu metotları uygulasak daha iyi olur muydu? Daha çok öğretim yöntem ve teknikleriyle ilgili.”

ROM1 öğretmenlere haftalık olarak vermiş olduğu geri bildirimleri şu şekilde açıklamıştır.

“Personele günlük, öğretmenlere genellikle haftalık geri bildirimler veriyorum. Haftalık toplantılarımız oluyor. Teneffüslerimiz olmadığı için genelde haftada bir gün belirleyip toplantı yapmaya çalışırım. Çıkış saatinden şöyle bir 40 dakika-50 dakika max. 1 saat tutarım. Bu hafta neler yaptık? Önümüzdeki süreçteki planlamalarımız nelerdir? Gibi geri bildirim toplantısı gibi bir şey yapıyorum. Haftalık durum değerlendirme toplantısı diyorum ben bu duruma. Toplantılarımızda toplanıyoruz ve bütün geri bildirimleri veriyorum.”

ÖOM4 ise geri bildirim verme zaman aralığını şu şekilde ifade etmiştir.

“Geri bildirim şekline bağlı olarak değişiyor. Eğitim- öğretim içinse haftalık görüşmelerimizde yapıyoruz. Anında geri bildirim vermemiz gereken durumlarda olabiliyor. Sınıfta bazen krizler yaşanabiliyor çocuklarla ilgili. Tabi ki bu durumlarda orada bulunmak ve o geri bildirimi anında yapmak gerekiyor. Bu tamamen aslında hangi konuyla sizin orada bulunduğunuzla ilgili. Zaman zaman anında yapılan geri bildirimler

oluyor. Zaman zamanda biraz daha öteleyerek yaptığımız geri bildirimler oluyor. Zümre toplantıları haftalık yapılıyor. Bu konuları genellikle konuşuyoruz. Ders gözlemleri yapmamızın amacı da zaten geri bildirimde bulunmak. Öğretmenin dersini dinleyip çocuklarla, dersin işlenişi ile ilgili geri bildirimler vermek bizim açımızdan çok önemli. Çünkü öğretmeni bir şekilde yönlendirmiş oluyoruz. Ya da en azından o noktada düşündürmüş oluyoruz.”

Yöneticilerden bazıları ise ders gözlemi yapmanın çok önemli ve faydalı olduğunu çocukların dikkatinin kısa bir sürede tekrar toparlandığını ve öğretmenin öğrencileriyle olan iletişimini, etkinliklerin niteliğini, ders planlarını ve planın işleyişini, sınıf yönetimini gözlemlediklerini ve öğretmenlerine yapıcı bir şekilde geri bildirim verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu geri bildirimleri verirken bazı yöneticiler birebir olmayı tercih ederken bazı yöneticiler ise öğretmenler odasında toplandıklarını ve genel sorunlar üzerinde notları üzerinden konuştuklarını, örnek olabilecek uygulamaları paylaştıklarını ifade etmişlerdir.

4.9. Yöneticilere göre geribildirim sürecini etkileyen etmenler

Katılımcı yöneticilere “Geri bildirim sürecinde ne gibi etkenler size etkiliyor? Nasıl? Neden?” soruları sorulduğunda, “Yöneticilere göre geribildirim sürecini etkileyen etmenler” soruları sorulmuş ve temalar belirlenmiştir. Geri bildirim sürecini etkileyen birçok faktör vardır. Kişilik, geri bildirim sürecinde kullanılan iletişim dili, okulun amaçları, geri bildirim verilen konu, geri bildirim verilen kişiye olan kişisel yakınlık ve mesleki geçmiş geri bildirim sürecini etkileyen faktörlerdendir.

Tablo 14.

Yöneticilere Göre Geribildirim Sürecini Etkileyen Etmenler

Tema	Kategori	Alt kategori	N
Yöneticilere göre geribildirim sürecini etkileyen etmenler	Kişilik	Değerler Mizaç Sosyal Sermaye	9
	İletişim dili	Nazik Kaba	7
	Okulun Amaçları	Vizyonu ve Misyonu	6
	Konu	Resmi konular Resmi olmayan konular	6
	Kişisel yakınlık	Ailevi tanışlıklar Siyasi düşünce	5
	Mesleki geçmiş	Yaş Kıdem	4

Geri bildirim sürecini etkileyen etmenlerden biri öğretmenin kişilik özellikleridir. Öğretmenin sahip olduğu değerler, öğretmenin mizacı ve sosyal sermayesi geri bildirim sürecini etkileyeceğini belirtmişlerdir. İletişim dilinin nazik ya da kaba olmasının geri bildirim sürecini etkilediğini, okulun amaçlarının, vizyonu ve misyonunun öğretmenlerin bu doğrultuda hareket etmesi ile ilgili geri bildirimler verdiklerini, geri bildirim verilen konunun resmi ya da resmi olmayan bir konu olması da geri bildirim sürecini etkilediğini, ve ona göre geri bildirim verdiklerini ifade etmişlerdir. Geri bildirim sürecini etkileyen diğer bir etmenin ise kişisel yakınlık olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerden bazıları kişisel yakınlığın süreci etkilemeyeceğini profesyonel bir tutum sergilemeleri gerektiğini, bütün çalışan öğretmenlerine aynı mesafede olduğunu belirtmişlerdir. Diğer yöneticilerden bir kısmı ise kendilerinin eşit mesafede olduğunu fakat eşit mesafede olmayan tanıdıkları ve kendi öğretmenlik yıllarında karşılaştıkları başka yöneticiler olduğunu ifade etmişlerdir. ÖOM2 geri bildirim sürecinde etkileyen etmenleri şu şekilde açıklamıştır.

“Öğretmenlerin kişilik özellikleri geri bildirim sürecini etkiler. Değerler karşılıklı iki tarafın değerleri geri bildirim sürecini etkiler. Vicdani ve ahlaki boyut geri bildirim

sürecini etkiler. Kişisel yakınlık geri bildirim sürecini çok fazla etkilemez. Çünkü orada bir sınırı belirlediği için bir öğretmen belirli bir yakınlıkla gelip size bir şey söyleyebiliyorsa sizden gelecek cevaba hazır olmalıdır. Hissettirerek bu işi yapmak benim bu öğretmenle aram iyi bunu söylersem bana küser mi şeklinde düşünmemek gerekir. Profesyonel düşünmek gerekir. İsterse küsebilir, kızabilir, kırılabilir ama bu böyle olacaksa bunu duyması gerekiyordur. Okulun vizyonuyla alakalı olabilir. İnsanlara evet haklı ama bu konuyu bu şekilde söylemeliydi dedirtmemek gerekir. Dili doğru kullanırsak kişisel yakınlık bir problem olmaz ama kendim öğretmenlik yaparken kişisel yakınlığın etkili olduğunu çoğu kez gördüm.”

Öğretmenler bu konuda daha net yanıtlar vermişlerdir. Yönetici ve öğretmenlerin ortak ifadesi ise kişisel yakınlığın etkili olduğu yönündedir. Özellikle ailevi tanışıklık durumlarında dışarıda görüştükları öğretmenlerle daha yakın olduklarını ve siyasi görüşünde aynı şekilde bireylerin birbirine yakın hissetmesini sağladığını ve verilen geri bildirimlerin de böylece değiştiğini ifade etmiştir. Kişisel yakınlığın önemini vurgulayan ROÖ4 durumu şu şekilde ifade etmiştir:

“Yöneticiyle daha yakın olan öğretmenlerin daha iyi geri bildirim aldığını söyleyebilirim. Eski çalıştığım okulda bir öğretmen arkadaş müdürün arkadaşındı. O zamanlar değerlendirme için belge veriliyordu. Teşekkür ya da takdir belgesi veriliyordu. Mesela ben daha iyi çalıştığımı düşünüyorum. Daha verimli çalıştığımı düşünüyorum. Normalde takdir belgesini kendimin hak ettiğini düşünüyordum. Ama surf o müdürün arkadaşı olduğu için takdir belgesini o almıştı. Kişisel olarak yakın olduğu için arkadaşını üzmemek adına yapmıştı.”

ROM4 ise geri bildirim sürecinde kendisini etkileyen etmenleri şu şekilde ifade ediyor.

“En önemli şey geri bildirimle ilgili geri bildirim vereceğimiz konudur. O konunun önemi, içeriği her ne ise ilk önce süreci etkileyen o olur. Daha sonra karşıdaki insanın kişiliği etkili olur. Ona yakınlık derecemde etkileyebilir. Ancak burada hepimiz aynı mesafedeyiz. Farklı samimiyeti olan kişilerde kurumlarda olabiliyor tabi. Okul dışında samimiyeti olan öğretmenler olabiliyor. Dışarıda görüşen öğretmenler olabiliyor. Siyasi görüşler veya sendikalar devreye girebiliyor. Ailevi tanışıklıklar olabiliyor. Kişisel yakınlığın etkili olduğu durumlara çok şahit oldum kendi öğretmenlik yaptığım dönemlerimde. Bence burada temel nokta idarecinin tutumudur. Bu konuda bir şey söyleyemeyeceğim ancak karşıdaki kişinin kişilik özelliklerine göre örneğin bazı öğretmenlerimiz çok alıngan söyledığımız herhangi bir şeyi hemen olumsuz bir şekilde anlayıp bunu olumsuz bir şekilde bütün gününü harap ederek geçiren öğretmenlerimiz var. Ona kullanacağımız iletişim dili vereceğim geri bildirimler çok farklı. Ya da hemen bir sözümle ne söylemek istediğimi algılayan daha farklı öğretmenlerimiz var. Onlara vereceğimiz geri bildirimde daha farklı

oluyor. Öğretmenin sahip olduğu değerler de geri bildirim sürecinde tabii ki etkilidir. Öğretmenin sahip olduğu değerler ve aynı amaçta buluşabilmek aslında birbirleriyle ilişkilidir.”

Öğretmenin mesleki geçmişinin geri bildirim verme sürecinde etkili olduğunu yaşı ve kıdemine göre vermiş oldukları geri bildirimlerin değişebileceğini kıdemli bir öğretmene verdiği geri bildirim ile mesleğe yeni başlamış bir öğretmene vermiş olduğu geri bildirim farklı olacağını ifade etmişlerdir. ROM1 ise bu durumu şu şekilde ifade etmiştir.

“Nabza göre şerbet vermek diye bir deyim vardır bizde. Her öğretmenle aynı konuşulmaz. Ben 41 yaşındayım eğer benden küçükse çok daha böyle onunla bir abla gibi bir meslektaşı gibi konuşurken, 30 yıllık bir öğretmenle konuşuyorken konuşmamın şekline, yöntemine dikkat ediyorum. Karşımdaki öğretmenin kişilik özelliği, mesleki tecrübesi bütün bunlar konuşma şeklini değiştirebiliyor. Bir tane öğretmenim benden küçükse ve ona tavsiye şeklinde geri bildirimlerde bulunuyorsam benden çok daha büyük bir öğretmenime ya da benim yaşıma kadar öğretmenliği varsa tavsiye niteliğinde vermek çok da hoş olmuyor.”

4.10. Öğretmenlere göre geribildirim sürecini etkileyen etmenler

Katılımcı yöneticilere “Geri bildirim sürecinde ne gibi etkenler size etkiliyor? Nasıl? Neden?” soruları sorulduğunda, “Öğretmenlere göre geribildirim sürecini etkileyen etmenler” tema olarak belirlenmiştir. Yöneticiye göre geri bildirim sürecini etkileyen unsurlar olduğu gibi öğretmenlere göre geri bildirim sürecini etkileyen faktörlerde bulunmaktadır. Kişilik ve kişisel yakınlık ise öğretmenlere göre geri bildirim sürecini etkileyen faktörlerdir. Gönderici ve alıcıya göre geri bildirim sürecini etkileyen etmenler değişiklik göstermektedir.

Tablo 15.

Öğretmenlere Göre Geri Bildirim Sürecini Etkileyen Etmenler

Tema	Kategori	Alt kategori	N
Öğretmenlere göre geri bildirim sürecini etkileyen etmenler	Kişilik	Kişilik özellikleri	9
		Değerler	
	Kişisel Yakınlık	Sosyal Sermaye	8
		Arkadaşlık ilişkileri Tanışma süreleri	

Öğretmenlere göre yöneticinin kişilik özellikleri, sahip olduğu değerler ve sosyal sermayesi geri bildirim sürecinde önemlidir. Yöneticinin mizacı, olumlu ya da olumsuz biri olması, sert ya da daha ılımlı bir yapısının olması da aynı şekilde geri bildirim sürecini etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Eğitim kurumları, sosyal süreçlerin ve insan ilişkilerinin yoğunluğu nedeniyle sosyal sermaye ile daha fazla ilişkilendirilebilir. Bu nedenle eğitim kurumlarında güven, normlar, yönetici-öğretmen-aile-öğrenci ilişkileri oldukça önemlidir. Eğitim kurumlarında yüksek sosyal sermaye düzeyi, demokratik bir çalışma ortamı ve akademik başarı ile bağlantılı olarak değerlendirilebilir (Coleman, 1994; Fukuyama, 2000; Putnam, 2002). Sosyal sermayenin, bireyin sosyalleşmesinde en önemli kurumlardan biri olan eğitim kurumu ile ilişkisinin değerlendirilmesinde fayda vardır. Öğretmenlere göre yöneticinin çalışanlarla olan kişisel yakınlığı geri bildirim sürecini etkilemektedir. ROÖ4 ise geri bildirim sürecini etkileyen etmenleri şu şekilde açıklamıştır.

“Kişilik, değerler, ahlak bunlar etkiler. Müdürümüzle dışarıda arkadaş gibiyiz ama okulda o benim bir üstüm olduğu için gerekli saygıyı makamına gösteririm. Müdürünüzü sevmesen de saygı göstermek zorundasınız. Onun makamına, kişiliğine. Kişiyi sevmek zorunda değilsiniz ama saygı göstermek zorundasınız. Önceki tecrübelerime dayanarak yöneticiyle olan kişisel yakınlığı daha iyi olan öğretmenlerin daha iyi geri bildirim aldığını söyleyebilirim. Eski çalıştığım okulda bir öğretmen arkadaş müdürün arkadaşıydı. O zamanlar değerlendirme için belge veriliyordu. Teşekkür ya da takdir belgesi veriliyordu. Mesela ben daha iyi çalıştığımı düşünüyorum. Daha verimli çalıştığımı düşünüyorum. Normalde takdir belgesini kendimin hak ettiğini düşünüyordum. Ama sırf o müdürün arkadaşı olduğu için takdir belgesini o almıştı. Kişisel olarak yakın olduğu için arkadaşını üzmemek adına yapmıştı.”

Yöneticinin diğer çalışanlarla olan arkadaşlık ilişkileri ve tanışma süreleri yine geri bildirim sürecini etkileyen etmenlerdendir. ROÖ2 ise geri bildirim sürecini etkileyen etmenleri şu şekilde açıklamıştır.

“Kişisel yakınlık ve kişilik özellikleri ile ilgili örnek vermek istiyorum. Ben uyarıldığım zaman buna alınmam ama başka bir arkadaş orada takılabiliyor. Çocuklar koşuyorsa uyarır yönetici. Ben uyarıyı dikkate alırım. Bir daha onu tekrarlamamaya çalışırım. Diğer öğretmen arkadaşlarımın çocukları merdivenlerde koşuyorsa ve idareci bunu görüp sesini çıkarmıyorsa orada acaba neden görülmedi bu durum? diye düşünürüm. Ben uyarılıyorsam karşımdaki kişinin de uyarılması gerekir.”

4.11. Geri Bildirim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Katılımcı yöneticiler ve öğretmenlere “Okulunuzda geri bildirim sürecinde karşılaştığınız/karşılaşabileceğiniz sorunlar nelerdir? Varsa, nelerdir? Örneklerle açıklayabilir misiniz?” sorusu sorulduğunda geri bildirim sürecinde karşılaşılan sorunlar tema olarak belirlenmiştir. “Yöneticiler için sorunlar”, “Öğretmenler için sorunlar” ise kategorileri oluşturmuştur.

Tablo 16.

Geri Bildirim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Tema	Kategori	Alt kategori	N
Geri Bildirim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar	Yöneticiler için sorunlar	Öğretmenin iletişim dili	9
		Öğretmenin kişilik özellikleri	8
		Öğretmenin okula aidiyet duygusu	6
		Birey-kurum-amaç çatışması	2
	Öğretmenler için sorunlar	Yöneticinin iletişim dili	9
		Yöneticinin öğretmenlerle kişisel yakınlığı	7
		Yöneticinin yazılı uyarı vermesi	4

Yöneticiler için geri bildirim sürecinde karşılaşılan sorunlar öğretmenin iletişim dili, öğretmenin kişilik özellikleri, öğretmenin okula aidiyet duygusu ve birey-kurum-amaç

çatışmasıdır. Hem yöneticiler hem de öğretmenler geri bildirim sürecinde doğru bir iletişim dilinin önemi üzerinde durmuşlardır. İletişimin öneminin hem yöneticiler hem de öğretmenler farkındayken birbirlerinin farkında olmadıklarına yönelik eleştirilerde bulunmuşlardır. ROM5 yöneticiler için karşılaşılan sorunlara yönelik olarak şu açıklamalarda bulunmuştur.

“Kişisel olarak tutum çok önemli. Farklı bir algıyla geldiği zaman süreç olumlu gidemiyor. Kişi iletişime kapalıysa ya da negatif bir tutumla geldiyse geri bildirim süreci benim yönlendirmek istediğim şekilde gitmeyebiliyor. Bu durumu zaman zaman öğretmenlerle, velilerle ve öğrencilerle yaşıyoruz. En önemli nokta pozitif, olumlu ve yapıcı iletişim dili oluyor. Fakat karşı taraf benimle aynı dili konuşmuyorsa o zaman problemler yaşayabiliyoruz. Bunun dışında kişisel özellikler çok önemli. Kurumsal bir problemi kişisel olarak algılamak sorun çözmede büyük bir engel oluyor. Burada kurum politikasıyla hareket etmek zorundayız. Kurumsal bir yaklaşımla hareket etmek zorundayız. Var olan bir problem varsa bir kişiden kaynaklı onun okul genelinde bir problem olarak görüp sorunun çözülmesini sağlamalıyız. Kişisel problemler, kişilik özellikleri geri bildirim sürecinde sorun yaratabiliyor.”

Öğretmenlerin kişilik özelliklerinin geri bildirim sürecinde etkili bir faktör olduğunu belirtmişler ve bazen öğretmenlerin sorunu kişisel algıladıklarını bunun ise sorunun çözümünü zorlaştırdığını belirtmişlerdir. Öğretmenin okula aidiyet duygusunun önemi üzerinde durmuş ve iletişim süreçlerini etkilediğini ifade etmişlerdir. Birey-kurum-amaç çatışması sıklıkla yaşamasa da geri bildirim sürecini etkilediğini belirtmişlerdir. Geri bildirim sürecinde karşılaşılan sorunlardan öğretmenin okula aidiyet duygusunu ÖOM1 şu şekilde açıklamıştır.

“Öğretmenin okula aidiyet duygusu aynı şekilde çok önemlidir. Aidiyet gerçekten ne iş yaparsanız yapın en önemli şeydir. Herkesin aidiyet duygusu ve algısı farklıdır. Kimisi parayla aidiyet sağlar. Kimisi huzur ister ve huzurla aidiyet sağlar. Bunları birebir bireysel olarak farklılık gösterdiğini düşünüyorum. Bugüne kadarki deneyimlerinden de bunları gözlemledim. Bu aidiyet duygusu gerçekten çok önemli. Hatta bizim için en önemli şey diyebilirim.”

Öğretmenler için geri bildirim sürecinde karşılaşılan sorunlar ise yöneticilerin herhangi bir sorunda yazılı uyarı vermesi ve öğretmenlerle olan kişisel yakınlığının geri bildirim sürecini etkilediğini belirtmişlerdir. Yöneticiden öncelikle sözlü uyarı yaptıktan sonra yazılı uyarı vermesi gerektiğini belirtmişlerdir. İletişim diliyle ilgili olarak ise yöneticilerin bazen çok sert bir üslupla geri bildirimlerde bulduklarını ve bu durumun

iletişim sürecini olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Geri bildirim sürecinde öğretmenler açısından karşılaşılan sorunları ROÖ4 şu şekilde açıklamıştır.

“Sert ve olumsuz bir yaklaşımla karşılaşabilirim. Ya da daha önce karşılaştım da daha önce. Daha yumuşak, daha empati kurarak sözlü olarak söyleseler daha iyi olur diye düşünüyorum. Onlarda belki müdürlüğün vermiş olduğu bir ağırlıktan dolayı olabilir. O anda belki öfkeli olabilir. Belki iyi gününde değildir diye düşünüyorum. O gün rahatsız olabilir. Farklı bir şeye üzülmüş olabilir. Bu yüzden geri bildirimini sert vermiş olabilir. İnsanlık hali sonuç olarak, bende şuan belki müdür olsaydım belki bende yapabilirdim.”

ÖOM3 ise geri bildirim sürecinde karşılaşılan sorunlardan kişilik özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir.

“Herkesin kendine göre doğruları olabiliyor. Bunu değiştiremiyorsunuz zaten değiştiremediğiniz insanla da çalışmayı, yol almayı tercih etmiyoruz. Çünkü bizim kurum olarak bir vizyonumuz, misyonumuz, bir düşünce tarzımız, işleyiş tarzımız var. Bununda çok önemli olduğunu düşünüyorum. Öğretmenin kişisel özellikleri de tabii önemli bir durum. Kişilik özellikleri, meslek ahlakı, değer yargıları bunlar kurumun ilkesiyle çatışmamalıdır. Dolayısıyla zaten çatışmadığı takdirde öğretmende sizin verdiğiniz geri bildirimleri ters algılamıyor.”

Yöneticiler her ne kadar kişisel yakınlığın etkilemediğini herkese eşit mesafede davrandığını ifade etmiş olsalar da öğretmenler kişisel yakınlığa göre yöneticinin vermiş olduğu geri bildirimlerin farklı olduğunu belirtmişlerdir. ÖÖÖ2 ise yöneticisiyle geri bildirim sürecinde karşılaştığı sorunlardan iletişim dilini şu şekilde açıklamıştır.

“Çocuklarla ilgili veya aileyle ilgili bir sorun olursa bizim aramızda da bir sorun olabilir. Bazen aileler çok ufak tefek şeylere takılabiliyorlar. İşte arkadaşı elinden oyunağını almış diyelim ya da başka bir arkadaşı yanlışlıkla çarpmış hemen işte bana vurdu diye düşünebiliyorlar. Bununla ilgili geri bildirimleri çok olumsuz veriyorlar.”

Özel ve resmi okul müdürlerinin geri bildirim sürecinde karşılaştıkları sorunlar incelendiğinde ifadelerinde özel okullarda görev yapan yöneticiler daha çok birey-kurum-amaç çatışması ve öğretmenin okula aidiyet duygusu üzerinde dururken resmi okullarında daha çok öğretmenin kişilik özellikleri ve iletişim dilinin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin ifadeleri incelendiğinde resmî çalışan öğretmenler daha çok iletişim dili ve kişisel yakınlık ile ilgili sorunlar olduğunu ifade ederken özel okulda çalışan öğretmenlerin velilerden yönetici aracılığıyla daha çok etkilendiği ve yöneticinin sıklıkla yazılı uyarı vermesinin sorun olduğu sonucuna varılabilir.

4.12.Geri Bildirim Sürecini Geliştirmek İçin Öneriler

Katılımcı yöneticilere “Geri bildirim sürecini başarıyla sürdürmek ve geliştirmek için neler yapılabilir, öğretmenlerden beklentileriniz nelerdir?” Ve katılımcı öğretmenlere “Okulunuzda uygulanan geribildirim süreçleri konusunda yöneticilerden beklentileriniz nelerdir? Bu süreci başarıyla sürdürmek ve/veya süreci geliştirmek için neler yapılabilir? Önerileriniz nelerdir?” soruları sorulmuş ve tema, kategoriler ve alt kategoriler belirlenmiştir. Geri bildirim sürecini geliştirmek için öneriler yönetici beklentileri (öğretmenlerden beklentiler, okul kültürüne yönelik beklentiler) ve öğretmen beklentileri (yöneticilerden beklentiler, okul kültürüne yönelik beklentiler) olarak incelenmiştir. Yönetici beklentileri, öğretmenlerden kişiliğe dönük ve mesleki yeterliliğe dönük aynı şekilde öğretmen beklentileri ise yöneticilerden kişiliğe dönük ve mesleki yeterliliğe dönüktür.

Tablo 17.

Geri Bildirim Sürecini Geliştirmek İçin Beklentiler

Tema	Kategori	Alt kategori	N
	Yönetici Beklentileri	Öğretmenlerden Beklentiler	<ul style="list-style-type: none">• Kişiliğe Dönük• Mesleki Yeterliliğe Dönük 9
Geri Bildirim Sürecini Geliştirmek İçin Beklentiler	Okul Kültürüne Yönelik Beklentiler		5
	Öğretmen Beklentileri	Yöneticilerden Beklentiler	<ul style="list-style-type: none">• Kişiliğe Dönük• Mesleki Yeterliliğe Dönük 9
		Okul Kültürüne Yönelik Beklentiler	7

Geri bildirim sürecini geliştirmek için yönetici beklentileri, öğretmenlerden kişiliğe dönük, mesleki yeterliliğe dönük beklentiler ve okul kültürüne yönelik beklentilerdir. Yöneticilerin öğretmenlerin kişiliğine yönelik beklentileri; öğretmenlerin merak

duygularının olması, öğretmenlerin sorunları kişisel olarak algılamaması, geri bildirim verilen konuyu ikinci kez konuşmaya gerek kalmadan veya yazılı uyarıya ihtiyaç duymadan dikkate alınması, öğretmenlerin öz eleştiriye açık olması, öğretmenlerin daha uyumlu olması, öğretmenlerin kendilerini diğer meslektaşlarıyla kıyaslamamasıdır. ROM4 geri bildirim sürecini geliştirmek için öğretmenlerin kişiliğine yönelik olarak düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır.

“Geri bildirim vermemiz gereken bir durum varsa bunu zaten idare olarak o işin kurum için veya öğrencilerimiz için yapılması gereken bir önemi vardır. Bu önemin kavranmasını isterim. Öğretmenlerin bu açıdan bizi anlamasını isterim. Çoğu zaman ekstra durumları iş yükü olarak düşünüyorlar. Bunun bir iş yükü değil aksine kendilerini veya okulumuzu belki de daha büyük anlamda ülkemizin gelişmesi için yapacağımız işler olduğunu düşündürülse biraz daha bakış açılarını genişletirlerse o zaman geri bildirimlerin bu iletişim sürecinin daha olumlu olacağına inanıyorum.”

ÖOM3 geri bildirim sürecini geliştirmek için öğretmenlerin kişiliğine yönelik olarak düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir.

“Biraz okulu tam olarak anlamalarını bekliyorum. Ne istediğimizi, hangi yolda ilerlediğimizi, hedefimizin ne olduğunu ve benim yönetici olarak ne istediğimi anlamalarını bekliyorum. Böylece eğer bu noktayı çözerlerse onlar içinde bizim içinde daha sağlıklı bir durum olur. Geri bildirim sürecini rahatlıkla tamamlamış oluruz.”

ÖOM4 ise bu süreci geliştirmek için öğretmenlerden beklentilerini şu şekilde açıklamıştır.

“Olayları çok fazla şahsileştirmeden burada neden bulunduğumuzu bilerek profesyonel bir davranış sergilemelerinin çok önemli olduğunu düşünüyorum. İşimize duygularımızı karıştırmamanın önemli olduğunu düşünüyorum.”

Yöneticilerin öğretmenlerin mesleki yeterliliğine dönük beklentileri ise; öğretmenlerin günlük ve aylık planları dikkatli ve özenli bir şekilde hazırlamaları, öğretmenlerin yapılan kurs, seminer ve toplantıları kişisel gelişimine katkı sağlamak için yapıldığının bilincinde olması, hazırladıkları planlarla ilgili değerlendirme sürecini ayrıntılı bir şekilde ve üç boyutuyla (öğretmen, öğrenci ve program) ayrıntılı bir şekilde yazmaları, öğretmenlerin aile ziyaretleri ve aile katılım etkinliklerini düzenli bir şekilde yapmaları, mesleğin gerekliliklerini profesyonel bir şekilde yapmaları sonuçlarına varılabilir. ÖOM1 geri bildirim sürecini geliştirmek için öğretmenlerden beklentilerini şu şekilde ifade etmiştir.

“Baby boomers kuşağı varmış. 45-65 doğumlular. Her ne pahasına olursa olsun çok çalışan, ülkesini kalkındırmaya çalışan kuşakmış. Ama şimdi ben 80 ve sonrasına bakıyorum. Birazcık öğretmen şöyle bakıyor ya da çalışan hangi kurumda olursa olsun. Ben bunu yapacağım ama bunun bana getirisi ne? Bunun karşılığında ben ne alacağım? Bunun karşılığında ben terfi edebilecek miyim? Ya da bir kurumda çalışıyorsa bunun karşılığında ben yurt dışına gidebilecek miyim? Maaşım artacak mı? Gibi. Ben öğretmenden şunu bekliyorum. Ben bu davranışı kazandığımda, bu yanlışı düzeltmeliyim. Daha iyi neler yapabilirim? Araştırayım bir, etrafımda neler oluyor? Kendimi nasıl geliştiririm? Dünyada neler oluyor? Öğrencime neyi aktarabilirim? Bu geri bildirimlerde hep bunlara bakıp biraz kendilerini bilgiyle beslemelerini bekliyorum. Zaten hayatta o kadar çok olumsuzluk var ki olumlu şeylere bakarak bir güzel kitap okuyarak, çocuklarıyla paylaşarak, etkinlik hazırlayarak, onları çocuklarla paylaşmalarını isterim. Geri bildirimlerim hep bu yönde olur.”

Yöneticilerin okul kültürüne yönelik beklentileri ise; biz olabilmek, aile gibi olmak önemlidir. Kurum olarak iletişim dili geliştirilmelidir. Kurum kültürü oluşturulursa geri bildirim süreci başarıyla sonuçlanır. ROM2 geri bildirim sürecini geliştirmek için okul kültürüne yönelik önerileri şu şekilde açıklamıştır.

“Kurum kültürünü anlaması çok önemlidir. Beklentiyi iyi anlatabilmek çok önemlidir. Burada süreç nasıl ilerliyor? Nasıl bir kurum kültürü var? Amacımız nedir? Her okulun temel amacı çocuk yetiştirmek olsa da her okulun kullandığı yöntem çok farklı. Dolayısıyla onu benimsetebilmek geri bildirim anlamalı hale gelmesine yardımcı olur.”

Geri bildirim sürecini geliştirmek için öğretmen beklentileri ise yine aynı şekilde yöneticilerden kişiliğe dönük, mesleki yeterliliğe dönük beklentiler ve okul kültürüne yönelik beklentilerdir. Öğretmenlerin yöneticilerin kişiliğine yönelik beklentileri; kişisel yakınlıktan bu kadar çok etkilenmemeliler. Adil olunmalıdır. Yönetici öğretmenlere eşit mesafede olmalıdır. Sert bir üslup kullanmaması gerekmektedir. Ses tonuna dikkat etmesi gerekir. Yönetici veli ile ilgili sorunlarda yanımızda, arkamızda dursun. Veli gidip yöneticiye bizi şikâyet edebilme fikrine kapılmasın. ROÖ4 geri bildirim sürecini geliştirmek için yöneticilerden beklentilerini şu şekilde açıklamıştır.

“Müdür ve müdür yardımcılarının geri bildirim yaparken karşıdaki kişinin yerine kendilerini koyup öyle geri bildirim vermelerini ani parlamalardansa biraz düşünüp ağzımızdan çıkacak sözü tartarak vermek en iyisidir.”

ROÖ1 geri bildirim sürecini geliştirmek için yöneticilerin kişiliğine yönelik beklentilerini şu şekilde ifade etmiştir.

“Adil olunursa, eşit davranılırsa dediğim gibi süre kısa tutulursa geri bildirimlerde önyargılı olunmazsa ve eğer haklıysak yöneticimiz arkamızda durursa her konuda. Bazen haklı olduğumuz durumlarda bile kendimizi savunamadığımız oluyor. Çocuk düşüyor. Neden düştü? Nasıl düştü? Neden böyle bir durum oldu? Gibi. O zaman istiyoruz ki idarecimiz, yöneticimiz arkamızda dursun. Sizinle birlikte sahip çıksın istiyoruz. Bunlar olursa daha iyi olur diye düşünüyorum.”

ROÖ5 ise süreci geliştirmek için önerilerini şu şekilde açıklamıştır.

“Kişisel yakınlıklar bazen geri bildirim sürecini olumsuz etkileyebiliyor. Kişisel yakınlığı olan insanlar iş yapmasalar bile geri bildirimini iyi bir şekilde alıyorlar. Bu durum diğer öğretmenler için olumsuz bir etki yaratıyor.”

Öğretmenlerin yöneticilerin mesleki yeterliliğe yönelik beklentileri; yönetici alandan değilse (okul öncesi ya da çocuk gelişimi) bilmediği konuları öğrenmelidir. Değişikliklerden haberdar etmelidir. Daha kısa sürede sorunlar çözülmeli, sorular cevaplanmalıdır. Yöneticilerin çözüm odaklı olması gerekmektedir. Önce sözlü sonra yazılı olarak uyarması vermeleri gerekir. ROÖ1 geri bildirim sürecini geliştirmek için yöneticilere önerilerini şu şekilde ifade etmiştir.

“Süre uzuyor bazen. Bu sürenin tabi ki daha kısa bir kaç gün içinde çözülmesini isterim. Süre bakımından olan sorunların halledilmesini isterim. Bir de bazı konular tabi ki biraz önce bahsettiğim gibi genel anlamda değil de kiminle sıkıntılı bir durum varsa kiminle konuşulması gerekiyorsa bir sıkıntıyla ilgili herkesle genel anlamda değil tek tek konuşması gerektiğini düşünüyorum. Adil olunursa, eşit davranılırsa dediğim gibi süre kısa tutulursa geri bildirimlerde önyargılı olunmazsa ve eğer haklıysak yöneticimiz arkamızda durursa her konuda. Bazen haklı olduğumuz durumlarda bile kendimizi savunamadığımız oluyor. Çocuk düşüyor. Neden düştü? Nasıl düştü? Neden böyle bir durum oldu? Gibi. O zaman istiyoruz ki idarecimiz, yöneticimiz arkamızda dursun. Sizinle birlikte sahip çıksın istiyoruz. Bunlar olursa daha iyi olur diye düşünüyorum.”

ÖÖÖ4 geri bildirim sürecini geliştirmek için yöneticilerin mesleki yeterliliğine yönelik olarak fikirlerini şu şekilde açıklamıştır.

“Yöneticimin okul öncesi öğretmenliğinden gelmemesi de geri bildirim konusunda çok etkili oluyor. Okul öncesi öğretmenliğinden anlayan şuan bu okulda sadece benim partnerim var. Ne yöneticiler, ne de kurucular okul öncesi eğitimi tam anlamıyla

bilmiyorlar. Herkesin bir fikri var. Konu küçük çocuklar olunca herkesin söylediği şeyler mutlaka oluyor zaten. Bilmeyende biliyormuş gibi gösteriyor. Bir şeyler anlatmak istediğiniz zaman onun anlamadığını fark ediyorsunuz. O yüzden alandan biri olsaydı daha iyi olabilirdi bizim için. Ben okul öncesinde bir okul yöneticisi olsaydım dengeli bir şekilde resmiyet ve samimiyet kurardım. Düzenli aralıklarla geri bildirimler verirdim. Samimiyet ve resmiyetin ayrı ayrı dengeli olması önemlidir. Burada böyle bir denge yok. Gelişim dönemlerini bu grubun özelliklerini bilmesi önemli konu uzmanı olmadan geri bildirimlerin bir anlamı kalmıyor.”

ÖÖ1 geri bildirim sürecini geliştirmek için yöneticilerden beklentilerini ise şu şekilde ifade etmiştir.

“İletişimin temel kuralı ya da geri bildirim temel kuralı saygı, sevgi ve değerlerdir. Bunlar olduğu zaman bütün geri bildirimler bence olumlu olacaktır. Aynı zamanda yöneticinin lider olması, rol model olması, kendini yenilemesi ve geliştirmesi, iletişim becerilerinin gelişmiş olması, yönetimde yeni yaklaşımları kullanması önemlidir.”

Öğretmenlerin kurum kültürüne yönelik beklentileri ise özel günler (doğum günleri vb.) kutlansın. Sadece kurum içerisinde değil, dışarıda da görüşmeler yapılabilir. Yılbaşı ve öğretmenler gününde çalışanlara küçük hediyeler alınabilir. ÖÖ3 kurum kültürüne yönelik yöneticilerden geri bildirim sürecini geliştirmek için beklentilerini şu şekilde açıklamıştır.

“Yazılı olarak belge anlamında bir şeyler olabilir. Her yılın sonunda bir ödül olabilir. Kutlamalar olabilir daha büyük kutlamalar. Kendi içimizde olmayan şeyler. Mekân değişiklikleri çok iyi geliyor. Farklı ortamlarda geri bildirimler verilebilir. Okul ortamında olumlu ya da olumsuz bir geri bildirim bir süre sonra fark etmiyor. Dışarıda ya da farklı bir ortamda ya da okul içerisinde bile farklı bir ortamda yapıldığında daha iyi gelen insanı motive eden şeyler.”

Geri bildirim sürecini geliştirmek için öneriler yönetici beklentileri ve öğretmen beklentileri olarak incelenmiştir. Yönetici beklentileri, öğretmenlerden kişiliğe dönük ve mesleki yeterliliğe dönük aynı şekilde öğretmen beklentileri ise yöneticilerden kişiliğe dönük ve mesleki yeterliliğe dönük olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerden özel okullarda çalışan yöneticiler daha çok mesleki yeterliliğe yönelik olarak öğretmenlerden beklentileri varken hem resmi hem de özel okul yöneticileri öğretmenlere kişiliğe yönelik ve kurum kültürüne yönelik geri bildirim sürecini geliştirmek için önerilerde bulunmuşlardır.

Öğretmenlerin açıklamaları incelendiğinde ise özel okullarda çalışan öğretmen yöneticilerinden mesleki yeterliliğe yönelik ve kurum kültürüne yönelik beklentileri bulunmaktadır. Özel okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin okul öncesi eğitimi alanından olmamasının özellikle büyük bir sorun olduğu tespit edilmiştir. Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler ise geri bildirim sürecini geliştirmek için yöneticilerinden kişiliğe yönelik beklentileri bulunmaktadır. Bu çalışma neticesinde, özel ve resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere ilişkin elde edilen bulguların özeti aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 18.

Özel ve Resmi Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yöneticilerine Göre Geri Bildirim

Yöneticiler			
Tema	Kategoriler	Özel	Resmi
Geri Bildirim Anlayışı	Olumlu	✓	✓
	Nötr	✓	✓
	Olumsuz	Sıkı kontrol amaçlı	✗
İç Paydaşlar ve Geri Bildirim Aldıkları Konular	Öğretmen	✓	✓
	Müdür Yardımcıları	✓	✓
	Personel(Güvenlik,temizlik,yemek)	✓	✓
Yöneticilerin Dış Paydaşlara Verdikleri Geri Bildirimler	İl-İlçe MEM	Daha az	Daha çok
	Veli	Daha çok	Daha az
Yöneticilerin Geri Bildirim Verme Yöntemleri	Yazılı- Resmi	Daha az	Daha çok
	Sözlü- Resmi Olmayan	Daha çok	Daha az
	Sözsüz	✗	✓
Geri Bildirim Verirken Kullanılan Dil ve Yaklaşım	Olumlu	✓	✓
	Olumsuz	✓	✓
	Yapıcı	✓	✓
	Sorun Çözülmezse Alternatif Stratejiler	Tekrar sözlü konuşma	Yazılı uyarı verme
Geri Bildirim Verme Zaman Aralığı	Günlük	✓	✓
	Haftalık	✓	✓
	Aylık	✗	✓
	6 Aylık	✓	✗
	Yıllık	✓	✓
	Zümre Toplantıları	✓	✓
	Ders Gözlemleri (senede 2 kere)	Daha az	✓
Yöneticilere Göre Geri Bildirim Sürecini Etkileyen Etmenler	Kişilik	✓	✓
	Mesleki geçmiş	✗	✓
	Okulun Amaçları	✓	✓
	Konu	✓	✗
	İletişim dili	✓	✓
	Kişisel yakınlık	✓	✓
Yöneticilere Göre Geri Bildirim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar	Öğretmenin iletişim dili	✓	✓
	Öğretmenin kişilik özellikleri	Daha az	Daha çok
	Öğretmenin okula aidiyet duygusu	Daha çok	Daha az
	Birey-kurum-amaç çatışması	✓	✗
Yöneticilere Göre Geri Bildirim Sürecini Geliştirmek İçin Öneriler	Öğretmenlerden Beklentiler	✓	✓
	Kişiliğe Dönük	✓	✓
	Mesleki Yeterliliğe Dönük	Daha çok	Daha az
	Okul Kültürüne Yönelik Beklentiler	✓	✓

Tablo 19.

Özel ve Resmi Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlere Göre Geri Bildirim

Öğretmenler			
Tema	Kategoriler	Özel	Resmi
Geri Bildirim Anlayışı	Olumlu	✓	✓
	Nötr	✓	✓
	Olumsuz	Eleştirme amaçlı geri bildirim	✗
Yöneticilerin Geri Bildirim Verme Yöntemleri	Yazılı- Resmi	Daha çok	Daha az
	Sözlü- Resmi Olmayan	Daha çok	Daha az
	Sözsüz	✓	✓
Geri Bildirim Verirken Kullanılan Dil ve Yaklaşım	Olumlu	✓	✓
	Olumsuz	✓	✓
	Yapıcı	✓	✓
	Sorun Çözülmezse Alternatif Stratejiler	Yazılı uyarı verme	Yazılı uyarı verme
Geri Bildirim Verme Zaman Aralığı	Günlük	✓	✓
	Haftalık	✓	✓
	Aylık	✗	✓
	6 Aylık	✓	✗
	Yıllık	✓	✓
	Zümre Toplantıları	✓	✓
	Ders Gözlemleri	Daha az	✓
Öğretmenlere Göre Geri Bildirim Sürecini Etkileyen Etmenler	Kişilik özellikleri	✓	✓
	Değerler	✓	✓
	Sosyal Sermaye	✓	✓
	Arkadaşlık ilişkileri	✗	✓
	Tanışma süreleri	✓	✓
Öğretmenlere Göre Geri Bildirim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar	Yöneticinin iletişim dili	Daha az	Daha çok
	Yöneticinin öğretmenlerle kişisel yakınlığı	Daha az	Daha çok
	Yöneticinin yazılı uyarı vermesi	✓	✗
Öğretmenlere Göre Geri Bildirim Sürecini Geliştirmek İçin Öneriler	Yöneticilerden Beklentiler	✓	✓
	Kişiliğe Dönük	Daha az	Daha çok
	Mesleki Yeterliliğe Dönük	Daha çok	Daha az

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlar, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel ve resmi okul öncesi eğitim kurumlarında, çalışmaya katılan gönüllü katılımcıların geri bildirim kavramına yönelik algıları ve stratejilerini göstermektedir. Sonuçlar geri bildirim kavramına ilişkin yaklaşımlar ve teoriler ışığında tartışılmıştır. Son olarak, daha ileri araştırmalar için çıkarımlar yapılmış olup bu doğrultuda öneriler verilmiştir. Okul yöneticileri geri bildirim ile ilgili özel bir strateji ya da yöntem kullanmadıklarını ifade ederken geri bildirimün önemi üzerinde durmuşlardır. Yöneticiler olumlu, nötr ve olumsuz yönde geri bildirimler verilebileceği ve daha çok hangi konularda geri bildirim verme ihtiyacı duyduklarını belirtmişlerdir. İç paydaşlara genellikle sözlü ve sözsüz- resmi olmayan kanallar aracılığı ile geri bildirim verdikleri, dış paydaşlara ise resmi ve yazılı kanalları kullanarak geri bildirim verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Sözsüz geri bildirimi yöneticiler daha çok uyarı amaçlı verdikleri tespit edilmiştir. Yöneticiler, öğretmenlere ise yazılı geri bildirimi genellikle yine uyarı amaçlı disiplin sorunlarına kaynaklı olarak verdiklerini ve nadiren takdir ya da teşekkür yazıları yazdıkları ifadelerinin analizi sonucunda tespit edilmiştir. Geri bildirim verme zaman aralığının ise günlük, haftalık yapılan zümre toplantıları, aylık, 6 ayda bir yapılan seminer dönemlerinde ya da ders gözlemlerinden sonra olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilere göre geri bildirim verirken okul kültürü, geri bildirim verilen kişinin kişilik özellikleri, mesleki kıdem ve sosyal ağların önem taşımakta olduğu sonucuna varılmıştır.

Geri bildirim verirken kullandıkları dil ve yaklaşımı yöneticilerin tamamı olumlu olarak değerlendirmiş çalışanlarını motive ettiklerini, takdir ettiklerini, olumlu bir dil kullanmaya özen gösterdiklerini belirtmişlerdir. Fakat öğretmenlerle bu açıdan görüşleri büyük ölçüde uyum göstermemiştir. Öğretmenler, yöneticilerin veki şikâyetlerini yansıttıklarını, alandan olmayan okul öncesi yöneticilerinin çocukların gelişim özelliklerini bilmedikleri, yazılı uyarı verdiklerini, günlük ve aylık planlara yönelik sıklıkla sert bir dille eleştirdiklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin yöneticilerden mesleki gelişim için geri bildirim almak istediklerini sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler, yöneticilerin iletişim dilinin, kişilik özelliklerinin, sahip olduğu değerlerin, sosyal sermayelerinin, tanışma sürelerinin ve arkadaşlık ilişkilerinin geri bildirim sürecini etkilediği belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yöneticilerden geri bildirim konusunda beklentileri üç temel başlık altında incelenmiştir. Bunlar kişiliğe dönük beklentiler (kişisel yakınlıktan etkilememek, ses tonuna dikkat etmek, adil olmak, herkese eşit mesafede olmak, sert bir üslup kullanmamak, öğretmenin arkasında durmak), mesleki yeterliliğe dönük beklentiler (okul öncesi eğitimin önemini kavramak, sorun çözme becerisine sahip olmak, kısa sürede geri bildirim sağlamak, çözüm odaklı olmak, değişikliklerden haberdar olmak) ve okul kültürüne yönelik beklentilerinin (doğum günleri, yılbaşı, öğretmenler günü vb. özel günlerin kutlanması, okul dışında görüşmeler düzenlenmesi, küçük hediyeler alınması) olduğu sonucuna varılmıştır.

Özel okullarda velilere sıklıkla geri bildirim verildiği ve bunun bir sorun olduğu sonucuna varılmıştır. Resmi okullarının ise İl ve İlçe MEM'lerden daha sık geri bildirim aldıkları tespit edilmiştir. Özel ve resmi okulları benzer bir şekilde geri bildirim önemi üzerinde durmuşlardır. Geri bildirim olumsuz olarak değerlendiren yönetici ve öğretmen özel okulda görev yapmaktadır. Özel okullarda okul öncesi eğitimi yöneticilerinden bazılarının alan dışından olmasının geri bildirim sürecini olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Çift dille eğitim veren bir özel okul ise yabancı öğretmenlere daha sık Türk kültürüyle ilgili, veli profili ve sınıf yönetimiyle ilgili geri bildirim verme ihtiyacı hissettikleri yapılan görüşmeler neticesinde tespit edilmiştir. Özel ve resmi okul öncesi eğitim kurumları yöneticilerinin belirli gün ve haftalarda, hazırlanan gösterilerde ve sunulacak olan portfolyolarla ilgili dönemlerde daha sık geri bildirim verdikleri tespit edilmiştir. Resmi okullarında çalışan okul yöneticilerinin daha sık yazılı geri bildirim verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Özel okullarda görevli öğretmenler yöneticilerin daha çok mesleki yeterliliğine ve kurum kültürüne yönelik beklentileri varken resmi okullarında görevli öğretmenler ise geri bildirim sürecini geliştirmek için yöneticilerin kişilik özelliklerine dönük beklentileri olduğu tespit edilmiştir.

5.1.1. Okul öncesi okul yöneticilerinin geri bildirim anlayışına ait sonuçlar

Okul öncesi eğitim kurumlarında görevli okul yöneticilerinin geri bildirim kavramına ilişkin anlayışlarının büyük oranda olumlu olduğu tespit edilmiştir. Maitland'ın (1998) yapmış olduğu araştırmada geri bildirim tanımı önceden belirlediğimiz hedeflere ne derecede ulaştığımızı, ulaşamadığımız hedefler için gerekli düzeltmelerin yapılması ve geliştirilmesi olarak belirtmiştir. Bir başka araştırma ise Ellery'in (2008) gerçek öğrenmenin sadece geri bildirim ile arasındaki boşluğu kapatarak gerçekleştiği tanımı bu araştırmadan elde ettiğimiz geri bildirim kavramını olumlu olarak tanımlayan yöneticilerden "örgütsel amaçlara ulaşmada ihtiyaç" tanımıyla örtüşmektedir. Allaira ve Firsirotu (1984) iletişim süreciyle ilgili özetledikleri tanımlardan geri bildirim incelediğimizde geri bildirim düzeltmelerin yapılmasına olanak vermesi ve mesajların yorumlanmasını kolaylaştırması yönü bulgularımızdan yöneticilerin geri bildirim kavramına ilişkin "örgütsel iletişimi güçlendirmesi" tanımlarıyla örtüşmektedir. Kocabey (2010) geri bildirim doğru kullanımının motivasyon ve özgüveni arttırdığını belirtmiştir. Bu tanım araştırmanın bulgularından elde edilen yöneticilerin dönüt kavramına ilişkin açıklamalarında "çalışanların motivasyonunu artırması için ihtiyaç" olarak görmeleriyle uyum sağlamaktadır.

DeFluer, Kearney ve Plax'in (1992) iletişim sürecinin genel modeli incelendiğinde ise geri beslemenin gönderici ve alıcı arasındaki mesaj alışverişinin doğru ve etkili bir şekilde sağlanması tanımı ile görüşme yapılan yöneticilerin büyük bir kısmının geri bildirim "güçlü iletişimin en önemli halkası" olarak görmeleriyle uyum sağladığı ortaya çıkmıştır. Nötr bakış açısına sahip yöneticilerin "olumlu ve olumsuz her şey" olarak geri bildirim değerlendirmesi geri bildirim tanımlarından Smythe'in (1979) geri bildirim göndericinin alıcıdan aldığı tepkiler tanımlamasıyla örtüşmektedir. Hargie (2006)'nın geri bildirim ile ilgili yapmış olduğu araştırmada ise geri bildirim üç temel işlevi olduğunu sonucuna varmıştır. Bu işlevler: geri bildirim motive etmesi, kişiye davranışın sonuçlarıyla ilgili bilgi aktarması ve konuşmacıyı konuşmak için cesaretlendirmedir. Geri bildirim üç temel boyutuyla bu çalışma incelendiğinde benzerlik göstermektedir.

Bunlara ek olarak Howard ve Wellins (2008), Uluslararası Yöneticilik Raporunda (2008) sıradan yöneticilerin öğrenmeleri için yeterli geri bildirim almadıklarını belirtmiştir. Araştırmada resmi okullarında görevli yöneticiler İl ve İlçe MEM'lerden geri bildirim

aldıklarını ifade ederken; özel okul yöneticileri eğitim koordinatörleri ve kurucuları tarafından geri bildirim aldıklarını belirtmişlerdir. DeRue (2009) sistematik verilen geri bildirimlerin liderlik gelişimi için insan kaynakları yönetimi açısından gerekli girdisi olarak belirtmiştir. Bu bakış açısı bu araştırma için değerlendirildiğinde yöneticilerin olumlu, olumsuz ve nötr olarak değerlendirdikleri geri bildirim kavramını yapıcı, geliştirici olarak değerlendirmemeleri ve liderliğin öğretimsel boyutunu etkili bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri konusunu ortaya çıkarmaktadır.

5.1.2. Okul öncesi öğretmenlerinin geri bildirim anlayışına ait sonuçlar

Okul öncesi öğretmenlerinin geri bildirim kavramına ilişkin anlayışları incelendiğinde “olumlu, olumsuz ve nötr” olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin de yöneticiler gibi büyük olumlu görüşlere sahip olduğu yapılan görüşmeler sonucu tespit edilmiştir. Daft (1994) iletişimin yönünün (tek yönlü- çift yönlü) eğitim yönetiminde geri bildirim açısından önem taşıdığını çünkü dönüt kavramının iletişimi çift yönlü hale getirdiğini belirtmiştir. Araştırmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Tek yönlü iletişimin avantajlarından bahseden Brums ve Gahmberg (1983) tek yönlü iletişimde bilgiyi şırınga gibi enjekte edebileceğimizi belirtmiştir. Araştırmanın bulguları iletişimin yönlü açısından Brums ve Gahmberg’in (1983) araştırmasıyla farklılık göstermektedir. Görüşme yapılan öğretmenlerin geri bildirim kavramına ilişkin motivasyon unsuru tanımları ise Geçimli’nin (2007) geri bildirim çalışanların görüşlerini almayı, onları geliştirmeyi, duygu ve düşüncelerini öğrenmemizi sağlaması açısından motive edici bir faktör olarak değerlendirmesi bu araştırmayla uyum sağlamaktadır. Araştırmada olumsuz görüşe sahip öğretmen yöneticisinin sadece eleştiri yapacağı zamanlarda geri bildirim verdiğini ifade etmiştir. Bu durum Küçükaslan’ın (2014) belirttiği iletişimde sık yapılan hatalardan emir vermek, eleştirmek, yargılamakla örtüşmektedir.

Schukird (1998) örgütlerde iletişim sürecinin yönetilmesi için uzmanlığın önemli bir kavram olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmada geri bildirim negatif değerlendiren öğretmenin açıklamalarında ise alandan olmayan, alan ile ilgili bir bilgisi olmayan yöneticinin sadece olmamış, yanlış şekilde eleştiri yaptığı ve bu durumun geri bildirim sürecini olumsuz etkilemesiyle açıklanabilir. Uygur ve Sarıgül (2015) “360 derece performans değerlendirme sisteminin yönetici ve çalışanlar” işletme boyutuyla

incelemiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda ise yöneticilerin çalışanlarına karşı daha olumlu, önyargısız ve yapıcı geri bildirimler vermesi çalışanların mesleki gelişimlerini daha doğru ve planlı bir şekilde planlamasını sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırma için de sonuçlar müdür- öğretmen açısından eğitim yönetimi boyutuyla benzerlik göstermektedir.

5.1.3. Yöneticilerin ve öğretmenlerin geri bildirim anlayışlarının karşılaştırılmasına ait sonuçlar

Ger bildirimi olumlu olarak tanımlamalarının ortak sebeplerinin “geri bildirim iletişimi güçlendirme ve motive edici etkileri” olması iken; yöneticiler “örgütsel amaçlara ulaşmada ve problemin kaynağına ulaşmada geri bildirim önemi” vurgularken; öğretmenler geri bildirim “mesleki gelişim için ihtiyacına” vurgu yapmışlardır. Coffey, Curtis, Cook ve Hynsaker (1994) yapmış oldukları çalışmada; Geri bildirim neden gereklidir? Sorusuna buldukları cevaplardan bazıları şöyledir: Takım çalışması sağlamanın ilk şartı, davranış pekiştirme aracı, verimliliğin ve etkililiğin artmasını sağlamada önemli bir aracı, kendi kendini kontrol mekanizması, önemli bir motivasyon ve ödül aracı, hedeflenen sonuçlara ne kadar ulaşıp ulaşılmadığının anlaşılması açısından geri beslemenin gerekli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmanın sonuçları ile bu çalışmadaki yönetici ve öğretmenlerin geri bildirim karşı pozitif (olumlu) bakış açısına sahip olmalarının nedenleri benzerlik göstermektedir. Nobert Wiener (1948)’in kontrol teorisine göre insanların davranışlarını değiştirmeleri için motivasyon ve geri bildirim arasında bir tutarsızlık olması gerektiğini ifade etmiştir. Carver ve Scheier (1981) tarafından geliştirilen motivasyon kontrolü teorisine göre ise dört başlıktan oluşan bir geri bildirim modeli vardır.

Geri bildirim döngüsü modeline göre amaç ve standartlarımız, girdilerimiz, karşılaştırmalarımız, etkileyici ya da çıktılarımız bulunmaktadır. Teoriye göre hedefe ne derece yakın olduğunu geri bildirim gösterir. Böylece bireyler sürekli bir şekilde geri bildirim almayı ister, geri bildirim almaya motive olurlar (Pinder, 1981). Eğitim yöneticileri bu teoriyi başarılı bir şekilde kullanabilirlerse geri bildirim sürecini de başarıyla gerçekleştirmiş olurlar. Kulhavy’e göre geri bildirim daha düzeltici bir inceleme ile birleştirildiğinde öğretici özelliklere sahip olur. Bu çalışmada benzer bir şekilde

öğretmenlerin geri bildirim anlayışı daha çok öğretimsel ve motivasyon ihtiyacından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Harris (1993) geri bildirim olumlu ve olumsuz olmak üzere iki çeşidinin olduğunu belirtmiş olumluyu destekleyen, pekiştiren niteliğinde kullanırken olumsuzu ise düzeltici nitelikte olan olarak tanımlamıştır. Denisi (1996) geri bildirim olumlu olmasının motivasyon üzerine etkilerini vurgulamış olumsuz olması ise öğrenmeyi destekler nitelikte olduğunu ve büzden geri bildirim her iki türünün de olumlu etkileri olduğunu belirtmiştir. Fakat bu araştırmada olumlu geri bildirimle ilgili motivasyonun artması ve diğer olumlu etkiler geçerli olurken olumsuz geri bildirim motivasyonu düşürdüğü, çalışanları olumsuz yönde etkilediği, iletişim engellerine yol açtığı sonuçlarına varılmıştır.

5.1.4. İç paydaşlar ve geri bildirim aldıkları konulara ait sonuçlar

İç paydaşlar ve geri bildirim aldıkları konular incelendiğinde yöneticiler iç paydaşlardan öğretmenlere, müdür yardımcılara ve personele (güvenlik, temizlik, yemek) geri bildirim vermektedir. Yöneticiler öğretmenlere genellikle eğitim öğretim faaliyetleri ile ilgili geri bildirimler vermektedir. Eğitim- öğretim faaliyetleri kapsamında; etkinlik planları ve uygulamaları, özel gereksinimli öğrenciler, fiziksel ortamın düzenlenmesi, projeler, seminerler ve toplantılar, eğitim denetimi konularıyla ilgili geri bildirim verdiklerini açıklamışlardır. Yöneticiler iç paydaşlardan personele ise iletişim ile ilgili konularda ve iş ile ilgili konularda geri bildirimlerde bulduklarını açıklamışlardır. Yöneticiler, kurumda çalışan personellere (güvenlik, temizlik, yemek) iletişim ile ilgili konularda öğretmenler, veliler, çocuklar ve diğer personellerle iletişimleri ve iş ile ilgili personele göre ve sorumlulukları ile ilgili dönütler vermektedir. Küçükaslan (2014) örgütsel iletişimi örgüt içi iletişim ve örgüt dışı iletişim olarak ayırmıştır. Bu araştırmada ise örgüt içi iletişime yönelik olarak iç paydaşlar ve geri iletim aldıkları konular ve dış paydaşlar ve geri bildirim aldıkları konular olarak incelenmiştir.

Kio (2015) geri bildirimi öğretmenler ve öğrenciler açısından incelediği ve değerlendirdiği çalışmasında geri bildirim için kilit bir önemi olduğunu vurgulamıştır. Çünkü öğretmenler ve öğrencilerin karşılıklı olarak birbirlerini etkilediği ve bu durumun eğitim sürecinin etkililiğini etkilediğini, öğretmenlerin öğretim hızlarını, materyallerini, öğretim yöntem ve tekniklerini öğrencilerinden aldıkları geri bildirimler

doğrultusunda düzenleyebileceklerini böylece daha iyi bir koordinasyonla daha başarılı olabileceklerini belirtmiştir. Bu sonuçlar yönetici- öğretmen açısından değerlendirildiğinde bu araştırmada için yöneticilerin iç paydaşlara vermiş oldukları geri bildirimler ile ilgili bulgular ile benzerlik göstermektedir. Çünkü yönetici- öğretmen koordinasyonu yönetim ve geri bildirim sürecinin etkili olmasını sağlar. Mory (1996) geri bildirim ile ilgili yapmış olduğu çalışmada geri bildirim öğrenmeyi kolaylaştırdığı ve kullanılan bağlamla ilişkili olarak öğrenme ortamına ve öğrenme paradigmasına göre hızlı bir değişim gösterdiği ve bu değişime devam edeceğini belirtmiştir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

5.1.5. Yöneticilerin dış paydaşlara verdikleri geri bildirimlere ait sonuçlar

Yöneticilerin tamamı velilere öğrencinin durumu hakkında bilgi vermek, kaynaştırma öğrencileri ile ilgili, öğretmen ile ilgili şikâyetler, ücretler ve yemek menüsüyle ilgili geri bildirimler verirken dış paydaşlardan İl-ilçe MEM 'ne ise yönetici resmi yazılar aracılığıyla geri bildirimde bulunmaktadır. Özel okulda görevli yöneticilerden bazıları ise dış paydaşlardan İl-İlçe MEM'e geri bildirimde bulunmadıklarını ifade etmiştir. Şakar ve Küçükaslan (2008) örgüt dışı iletişim örgütün çevresi hakkında olup bitenleri anlamasını sağladığını belirtmiştir. Okul öncesinde görevli yöneticiler ise örgüt dışı iletişim ile ilgili dış paydaşlarından veli ve İl- İlçe MEM'lerine geri bildirim verdiklerini ifade etmişlerdir. Özel okullar dış paydaşlardan veliye daha sık geri bildirim verdiklerini ifade ederken resmi okullarında ise İl- İlçe MEM'lerle daha sık geri bildirim sürecini gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Kayapınar (2017) çalışmasında işletmelerin için iletişim ve geri bildirim kavramlarını incelemiştir. İşletmelerim hedeflerine ulaşabilmesi için iletişim süreçlerinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi sonucuna ulaşılmıştır. Hem örgüt içi hem de örgüt dışı iletişim şirketlerin, hem personelini hem de müşterilerini tanıması açısından önemli olduğu sonucuna varmıştır. Böylece; müşterilerden elde edilen bilgilerle, işletme içerisinde iletişim ve üretilen ürünün değer yaratmasında çok önemlidir olduğu sonuçlarına varmıştır. Bu araştırmada ise benzer bir şekilde eğitim örgütlerinin varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için iç ve dış paydaşlarını iyi tanımalı ve bu doğrultuda geri bildirim vermeli sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.6. Yöneticilerin geri bildirim verme yöntemlerine ait sonuçlar

Yöneticilerin geri bildirim verme yöntemleri analiz edildiğinde, yazılı- resmi geri bildirim yöntemleri yöneticiler resmi yazışmalar, yazılı uyarılar, toplantı ve duyurular, ders gözlemleri, ücretlerin yatırılması, görev ve sorumlulukların bildirimi, veli görüşmeleri ile ilgili konularda vermektedir. Yöneticiler sözlü- resmi olmayan geri bildirim ise günün planlanması ve değerlendirilmesi, anlık geri bildirimler, sorunlar, takdir ve teşekkür etme gibi konularda dönüt vermektedir. Sözsüz geri bildirim ise yöneticiler uyarı amaçlı jest ve mimiklerini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Tracy (1999) araştırmasında bütün örgütlerde dört çeşit geri besleme süreci olduğunu ifade etmiş ve bunların; toplantılarda bilgi paylaşma ve üzerine tartışma, geri bildirim verme, davranış düzelterek disiplini sağlama, görev ve talimat alma ya da verme, sorun çözme ve karar verme olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmada ise benzer şekilde yöneticilerin toplantılarda bilgi paylaşımı yaptıkları, dönem başında ya da yeni başlayan personellerine görev ve talimatları verdiklerini, sorunlarla ilgili olarak görüşme talep ettiklerini ve böylece davranış disiplini sağladıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Erdemli, Sümer ve Bilgiç (2007) yapmış oldukları araştırmadan elde ettikleri sonuçlara göre yazılı ve sözlü geri bildirim bir arada veren yöneticiler sadece yazılı geri bildirim veren yöneticilere göre geri iletimlerinin daha faydalı olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmada ise öğretmenler yazılı geri bildirim genellikle olumsuz olarak değerlendirmekte ve sözlü geri bildirimleri daha çok tercih ettikleri sonucuna varılmıştır.

5.1.7. Geri bildirim verirken kullanılan dil ve yaklaşıma ait sonuçlar

Okul öncesi eğitimi yöneticilerinin geri bildirim verirken kullanılan dil ve yaklaşımları incelendiğinde, olumlu, olumsuz, yapıcı, sorun çözülmezse alternatif stratejiler olarak belirlenmiştir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde genellikle olumlu bir dil kullandıklarını, mizaçlarının hep olumlu olduğunu fakat geri bildirim verirken özel bir strateji ya da yöntem kullanmadıklarını belirtmişlerdir. Damodare (2012) etkili iletişim kurabilmek için göz teması kurmak, etkili bir şekilde anlatmak ve dinlemek, mesaja odaklanmak, konuşmadan önce düşünmek, ses tonunu ayarlamaya dikkat edilmelidir. Bu açıdan okul öncesinde görevli eğitim yöneticileri görüşmelerden elde edilen bulgular ışığında değerlendirildiğinde; etkili iletişim kurmak için gerekli dil ve yaklaşımlarla ilgili

olarak sadece olumlu bir dil kullanmaya dikkat ettiklerini fakat özel bir strateji ya da yöntem kullanmadıklarını ifade ederken; öğretmenleri ise yöneticileriyle ilgili çeşitli iletişim ve dolayısıyla geri bildirim engelleri olduğunu belirtmişlerdir.

Winnie ve Butler (1994) geri bildirim bilgilerin üzerine bilgi eklemek, benlik ve görevler hakkındaki inançlar, onaylayabileceğimiz ya da eklemeler yapabileceğimiz bir alan, meta- bilişsel bir bilgi ve bilişsel taktik ve stratejiler olarak değerlendirmektedir. Bu araştırma bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde; eğitim yöneticileri geri bildirim kavramını daha çok önemsemeli, kendilerine ait yöntem ve stratejileri olmalıdır. Glatfelder (2000), yöneticilerin sahip oldukları özelliklerden kişiler arası iletişim yeteneğinin çalışanların iş doyumuna etkisini incelediği çalışmada yöneticilerin iletişim becerilerinin, çalışanları olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Yapılan çalışmada ise geri bildirim verme ve alma yeteneğinin, geri bildirim uygunluğunun çalışanları olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmış fakat geri bildirim ve iş doyumunu ile ilgili daha detaylı başka bir çalışma yapılmalıdır.

5.1.8. Geri bildirim verme zaman aralığına ait sonuçlar

Geri bildirim verme zaman aralığı incelendiğinde, yöneticiler günlük, haftalık olarak yapılan zümre toplantılarında, seminer dönemlerinde, aylık ve ders gözlemlerinde geri bildirim verdiklerini ifade etmişlerdir. Anderson ve Lewis (1976) geri bildirim verirken yararını ve amacını belirtirsek olumlu ya da olumsuz da olsa geri bildirim doğru bir zamanlamayla kabullendirebileceğimizi ifade etmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre yöneticiler sıklıkla (günlük) geri bildirim verdiklerini belirtmişlerdir. Fakat geri bildirim niteliği, amacı ve yararını öğretmenlere ve diğer personele açıklayıp açıklamadıklarına değinmemişlerdir.

Dempsey ve Wager (1988) geri bildirim zamanlamasını anında ve gecikmeli olarak belirtmiştir. Bu çalışmada ise okul öncesi eğitim kurumlarında görevli okul yöneticileri anında ve gecikmeli geri bildirim türlerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Anderson ve Lewis (1976) anında verilen geri bildirimlerin daha etkili olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada ise öğretmenler, yöneticilerden anında ve daha düzenli aralıklarla geri bildirim almak istediklerini belirtmişlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu iki araştırma benzerlik göstermektedir. Kırbaç, Balı ve Macit (2017) çalışmalarında “Eğitim sisteminde

geri bildirim öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmesi” amaçlanmıştır. Geri iletimin zamanlaması konusunda yılda iki kez öğretim yılı içerisinde veya öğretim yılı sonunda gerektiğini ve yeni geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu araştırmada ise yöneticilerin öğretmenlere sıklıkla geri bildirim verdikleri fakat belirli bir sistem içerisinde olmadığı ve daha sistemli bir şekilde verilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

5.1.9. Yöneticilere göre geri bildirim sürecini etkileyen etmenlere ait sonuçlar

Yöneticilere göre geri bildirim sürecini etkileyen etmenler; kişilik, iletişim dili, okulun amaçları, geri bildirim verilen konu, kişisel yakınlık ve mesleki geçmiştir. Yöneticilerin tamamı kişilik özelliklerinin, değerlerin, mizacın ve sosyal sermayenin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerden bazıları iletişim dilinin nazik ya da kaba olmasının geri bildirim sürecini etkilediğini ifade ederken; yöneticiler okulun amaçlarının, vizyonun ve misyonunun dönüt sürecini etkilediğini ifade etmiştir. Geri bildirim verilen konunun resmi ya da resmi olmayan bir konu olmasının etkili olduğu görüşünde yöneticiler de vardır. Kişisel yakınlığın ailevi tanışıklıklar ve siyasi düşüncenin geri bildirim sürecini etkilediğini ifade eden yöneticiler ve mesleki geçmişin öğretmenin yaşının ve kıdeminin etkili olduğu görüşünde olan yöneticiler de olduğu saptanmıştır. Koçel (2014) gönderici ve alıcı özelliklerinin iletişim sürecini etkilediğini belirtmiş ve göndericinin amaçlarının, değer yargılarının, mesleki tecrübesinin, yeteneklerinin, kuvvetli ve zayıf yönlerinin, işine ve alıcıya verdiği önem etkili olduğunu belirtmiştir. Alıcının ise göndericiye olan güveninin, kanaldan duyduklarının, benlik anlayışının ve olay hakkındaki bilgisinin etkili olduğunu belirtmiştir. Koçel’in (2014) iletişim ile ilgili değerlendirmeleri bu araştırmaya göre yönetici- öğretmen açısından geri bildirim süreci için de geçerli olduğu sonucuna varılabilir.

Okul öncesi eğitimde görevli öğretmenlerin iletişim becerileri çeşitli değişkenler açısından incelemiştir. Araştırma sonuçlarında okul öncesi öğretmenlerinin iletişim becerileri ile mesleki kıdem, yaş, sınıftaki çocuk sayısı, ve iletişim ile ilgili hizmet içi eğitime katılma durumu değişkenlerine göre farklılık göstermediği sonucu bu araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki kıdem geri bildirim sürecinde etkili olduğu görüşü ile uyum göstermemektedir (Tezel-Şahin ve diğ., 2012). Solmaz’ın (2003) yapmış olduğu

araştırmada söylentileri kurumsal iletişim açısından değerlendirmiştir. Söylentilerin olumsuz yönde kişileri ve kurumları etkilediği, verimin ve moralin düştüğü, stresin arttığı, yönetici ve çalışanlar arasında güven kaybına sebep olduğunu ifade etmiştir.

5.1.10. Öğretmenlere göre geri bildirim sürecini etkileyen etmenlere ait sonuçlar

Öğretmenlere göre geri bildirim sürecini etkileyen etmenler kişilik ve kişisel yakınlık'tır. Kişilik kategorisinin alt kategorisi kişilik özellikleri, değerler ve sosyal sermayedir. Kişisel yakınlığın geri bildirim sürecinde etkili olduğu görüşünde olan öğretmenlerin açıklamaları ise yöneticinin diğer öğretmenlerle olan arkadaşlık ilişkilerinin ve tanışma sürelerinin etkilediğini belirtmişlerdir. Rodd (2000) erken çocukluk döneminde lider yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri incelemiş kişilik özellikleri, iş becerileri ve roller- sorumlulukların etkili olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmayla benzerlik göstermektedir. Montgomery ve Norton'un (1981) araştırma sonuçlarında ise iletişim kurma biçiminde cinsiyete göre farklılıkları incelemiş ve erkekler kendilerini "kesin iletişimci" olarak tanımlarken kadınlar "sözsüz iletişim kuran iletişimci" olarak belirtmişlerdir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde bu araştırmaya katılan bütün katılımcılar kadındır. Fakat geri bildirim sürecini etkileyen etmenlerden birinin cinsiyet olabileceği görüşme yapılan yöneticiler ve öğretmenler tarafından ifade edilmemiştir. Bu durum belki okul öncesi eğitimde erkek yönetici ve öğretmenlerin az olması sebebiyle düşünülememiş olabilir. Celep (1992) yapmış olduğu araştırmada yönetici ve öğretmen arasındaki çift yönlü iletişimin yöneticinin yöneticilik anlayışına, davranış ve tutumlarına bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmanın sonuçları bu araştırmayla örtüşmektedir.

5. 1. 11. Geri bildirim sürecinde karşılaşılan sorunlara ait sonuçlar

Geri bildirim sürecinde karşılaşılan sorunları ise yöneticiler için sorunlar ve öğretmenler için sorunlar olarak iki başlık altında incelenmiştir. Yöneticilere göre geri bildirim sürecinde karşılaşılan sorunların başında öğretmenin iletişim dili vardır. Öğretmenin kişilik özellikleri, öğretmenin okula aidiyet duygusu ve birey-kurum-amaç çatışması yöneticilere göre geriye bilgi akışı sürecinde yaşanan sorunlardır. Öğretmenler için geri bildirim sürecinde karşılaşılan sorunlar ise; yöneticilerin iletişim dili, yöneticilerin öğretmenlerle kişisel yakınlığı ve yöneticilerin yazılı uyarı vermesidir. Töremen ve Kolay

(2001) yapmış oldukları araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve öğretmen algılarını incelemiş ve öğretmenlerin algılarıyla yöneticilerin iletişim becerilerinin istenilen düzeyde olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu araştırmada ise öğretmenlere göre yöneticiler geri bildirim sürecini geliştirmek için iletişim becerilerini geliştirmelidir. Bu durumda bu iki araştırma örtüşmektedir.

5.1.12. Geri bildirim sürecini geliştirmeye ait sonuçlar

Geri bildirim sürecini geliştirmek için beklentileri incelediğimizde yönetici beklentileri; öğretmenlerden kişiliğe yönelik ve mesleki yeterliliğe yönelik beklentiler ve okul kültürüne yönelik beklentileridir. Öğretmenlerin geri bildirim sürecini geliştirmek için önerileri ise yöneticilerden beklentileri, yöneticilerin kişiliğe dönük ve mesleki yeterliliğe dönük beklentileri ve okul kültürüne yönelik beklentileri olarak bulunmuştur. Cieri ve Magalhaes (2012) çalışmalarında okul yöneticileri için iletişimin eğitim için vazgeçilemez bir öneme sahip olduğunu vurgulamış ve araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin yeterli düzeyde iletişim becerilerine sahip olmadığını belirtmiştir. Bu çalışmada ise benzer bir şekilde eğitim sürecinin etkili bir şekilde gerçekleşmesi amacıyla geri bildirim kavramının eğitim yöneticileri için önemli bir unsur olduğu sonucuna varılmıştır. Kluger ve DeNisi (1996) geri bildirim müdahale teorisini geliştirmişlerdir. Teorinin temel dayanağı insanların standart davranışları ve hedef davranışları ile aldıkları geri bildirimleri karşılaştırmasıdır. Hedefler ve standartlar organize edilir. Geri bildirim müdahaleleri sonucunda gelişim sağlanır ve ilgi odağının değişmesiyle davranışında değişeceğini belirtmişlerdir. Geri bildirim müdahale teorisinin etkili bir şekilde okullarda uygulanması bu araştırma için de geri bildirim sürecini geliştirecektir.

5.1.13. Ağ bağlar, kültür ve takas kuramları çerçevesinde geri bildirimle ilişkin sonuçların tartişılması

Ağ bağlar (sosyal ağlar- sosyal sermaye) kuramı temelinde insanların birbiriyle bağlantılı olduklarını, kişilik özelliklerini, duygusal atmosferi, örgüt ile ilgili hissedilen duyguları, gün içerisindeki paylaşımları ve bireylerin birbirleri ile olan yakınlıklarını inceler (Cohen ve Prusak, 2001). Bu esaslar çerçevesinde bu araştırmada yöneticilerin

öğretmenlere olan kişisel yakınlığının, siyasi görüşün benzer olmasının, aynı sendikadan olmanın geri bildirim sürecini etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Yöneticilerin kişisel yakınlığı olan, dışarıda görüştükleri, tanışma sürelerinin daha uzun olduğu öğretmenlere resmi olmayan kanallarla geri bildirim verdikleri, geri bildirim onlara karşı daha pozitif bir dil ve yaklaşım ile verdikleri sonuçlarına varılmıştır. Fakat bu durumun bürokratik olarak Türk Eğitim Sistemi yapısı ile aslında özünün uyumlu olmadığı ve öğretmenlerin motivasyonunu düşürdüğü, aidiyet duygularını olumsuz yönde etkilediği, kurumdaki adaletin varlığını sorguladığı ve dolayısıyla geri bildirim sürecini olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. DeFluer, Kearner ve Plax (1993) yapmış oldukları araştırmada iletişimin birey ve grupları etkileyen resmi ve resmi olmayan ağlar olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmada ise benzer bir şekilde yöneticilerin geri bildirim verme yöntemlerinin resmi ve resmi olmayan ağlar yoluyla gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde ağ bağlarının insanların iletişim, etkileşim ve geri bildirim süreçlerini doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Cohen ve Prusak (2001), okul yöneticilerinin sosyal sermayeyi arttırmak için güven vermek, çalışanları benimsemek, adil olmak, desteklemek gibi sosyal sermayeyi canlandırarak davranışlarda bulunmalı, okulda toplu bir şekilde etkinlikler düzenlemeli ve çalışanların kaynaşması, sorumluluk almalarını sağlayarak aidiyet duygularını güçlendirmeleridir. Bu çalışmanın sonuçlarında ise öğretmenlerin sosyal ağları geliştirmek için yöneticilerden doğum günleri, öğretmenler günü, yılbaşı gibi özel günlerin kutlanması, okul dışı ortamlarda görüşmeler düzenlenmesi gibi beklentileri olduğu tespit edilmiştir.

Kültür kuramına göre eğitim örgütlerinde örgüt kültürü oluşturmak için faaliyetler, örgütteki kişiler arası yoğun iletişim sürecine bağlıdır (Erdem ve İşbaşı, 2001). Shakeshaft (1989) cinsiyete göre yöneticilerin kullanmış oldukları yönetim şekli ve dili karşılaştırmış ve kadınlar yumuşak bir konuşma şekli, konuşurken gülümseme, önemsiz konularda konuşma ve hızlı konuşma gibi özellikler gösterirken, erkekler ise otoriter konuşma, hemen sonuca bağlama, derin bir ses tonu kullanma ve gerçeği arama gibi özellikler göstermektedir. Bu araştırmada da okul öncesi eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenlerin kadın yoğunlukta olması benzer bulguları öne çıkarmaktadır; ancak Cinsiyetten bağımsız olarak, dedikodunun (Shakeshaft, 1989) olumlu ve olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir. Olumlu olarak bilgi paylaşımını hızlandırması, yöneticinin olaylar karşısında tavrının algılanmasını sağlarken olumsuz olarak ise mesajın yönünü ve şeklini değiştirerek yanlış anlamalara, yönetimle ilgili ön yargılara sebep olduğu tespit edilmiştir.

Şimşek'in (2003) yapmış olduğu araştırma sonuçlarında ise okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu araştırma Şimşek'in (2003) araştırmasıyla benzer bir niteliktedir. Geri bildirim sürecini geliştirmek için okul kültürünün geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Okul kültürünün geliştirilmesi için görüşme yapılan okullarda geri bildirim başarılı olarak gerçekleştiren okulların güçlü kültüre sahip oldukları öğretmenlerin kendilerini değerli hissettikleri, fikirlerin önemsendiği, yöneticilerin çözüm odaklı olduğu, değişikliklerden çalışanların haberdar olduğu ve okul kültürünü ve geri bildirim sürecini bağlantılı olarak olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Zembat (2012) yapmış olduğu çalışmada yönetici ve öğretmen boyutuyla okul öncesi eğitimde yaşanan sorunları incelemiştir. Yöneticilerin okul öncesi eğitimin önemini yeterince kavrayamaması, özel gün ve haftalarda okul öncesi öğretmenlerinden sınıfça etkinlik talep etmesi ve yöneticinin öğretmenlere eşit mesafede olmaması sonuçları bu araştırmanın geri bildirim sürecinde yönetici ve öğretmenler arasında yaşanan sorunlarla örtüşmektedir. Yapılan araştırma neticesinde geri bildirim sürecini geliştirmesi gereken okullarda ise yöneticilerin sert bir üslup kullandıkları, zaman zaman bağırarak konuştukları, geri bildirim anında değil gecikmeli olarak verdikleri, geri bildirim verirken adil olmadıkları, bütün çalışanlara eşit mesafede davranmadıkları, geri bildirim sürecini eleştiri amaçlı kullandıkları sonucuna varılmıştır. Gudykunst (1997) kültür ve iletişimin karşılıklı birbirlerini etkilediğini çünkü dil aracılığı ile kültürün geliştiğini belirtmiş ve böylelikle kişinin sosyalleşmesinin sağlandığını belirtmiştir. Bu çalışmada ise hem yöneticiler hem öğretmenler geri bildirim sürecini geliştirmek için okul kültürüne yönelik beklentileri olduğunu belirtmişlerdir. Böylelikle bu çalışmada sosyal ağların ve örgüt kültürünün insan ilişkilerinde ve geri bildirim sürecindeki yansımaları önemlidir.

Yönetici-ast takası (LMX- Leader-Member Exchange) olarak da bilinen takas kuramına göre eğitim yönetiminde geri bildirim etkili olabilmesi, motivasyonu sağlayabilmesi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için maddi veya sembolik nitelikli karşılıklı faydanın sağlanmasıyla olabilmektedir (Mitchell, 1989). Kuramın 1. Halkasına göre bu fayda sadece maddi değildir. Tanınma, arkadaşlık kurma, saygı görme, gruplara dahil olma gibi olguları da içermektedir (Lambe ve diğ., 2001). Bu çalışmada ise öğretmenlerin yöneticilerden geri bildirim sürecini geliştirmek için beklentileriyle örtüşmektedir. LMX iç ve dış grup olarak ele alındığında "İç-grup" yüksek güven, iletişim

ve ödülleri ile ilişkilendirilirken “Dış-grup” ise düşük güven, etkileşim ve ödülleri ile ilişkilendirilir (Dienesh ve Liden, 1986). Bu bakış açısıyla yapılan bu çalışmada için iç grup için geri bildirim başarıyla sürdüren örgütler yer alırken; dış grup ise geri bildirim sürecini geliştirmesi gereken örgütler olarak düşünülebilir. Locke’un (1968) görev motivasyonu teorisine göre bireyler performanslarıyla ilgili geri bildirim aldıklarında geri bildirim adaletini, nasıl belirlendiğini ve nasıl iletildiğini değerlendirir ve böylelikle geri bildirim ve adalet algıları gelişir. Yapılan bu çalışmada hem yöneticiler hem öğretmenlerin geri bildirim motivasyonu üzerine etkileri tespit edilmiştir. Benzer bir çalışma ise Bien ve Maslyn (2003) yönetici-ast ilişkileri çalışmalarında, bireyin karşısındakinden sağlayacağı çıkar, onunla daha nitelikli bir ilişki kurmasını sağlamaktadır. “İşgörenler, yöneticilerini adil olarak algıladıklarında yöneticilerinin onlara karşı yükümlülükleri olduğunu anlarlar ve bu, yönetici ast arasındaki takas ilişkisinin yüksek kalitede olmasını sağlar (Erdoğan, Liden ve Kraimer, 2006).” Bu sebeple geri bildirim verirken motivasyonu olumlu yönde etkilemek için yöneticilerin adaletli bir şekilde geri bildirim vermeleri gerektiği ve böylece takas ilişkisi oluşturabilecekleri sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada açısından lider üye yaklaşımının öğretmenlerin sosyal ağları geliştirmek için yöneticilerden kurum dışı ortamlarda görüşmeler düzenlenmesi, öğretmenler günü kutlamaları gibi geri bildirim sürecine yansımaları olduğu tespit edilmiştir.

Cossairt, Hall ve Hopkins’in (1973) yapmış oldukları performans geri bildirim çalışmasında eğitim ve geri bildirim etkileri karşılaştırılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin yönergelere uymayan ve akademik katılımları düşük olan öğrencilerin aktif katılım davranışlarına yönelik ödül kullanımlarını arttırmayı amaçlamışlardır. Çalışmanın sonucunda, akademik katılımlarının arttığı görülmüştür. Performans geri bildirimini eğitim yönetimi açısından değerlendirdiğimizde yöneticilerin öğretmenlere daha somut geri dönüşleri sağlaması, öğretmen açısından geri bildirim anlaşılmasını kolaylaştırması, geri bildirim etkinliğini ve pekiştirmeyi artırması sebebiyle bu çalışma için önemli olduğu tespit edilmiştir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde çalışmanın sonuç ve tartışma kısmından yapılan çıkarımlar ile çalışmaya ve uygulamaya yönelik olarak geri bildirim kavramını geliştirmek için çeşitli öneriler verilmiştir.

5.2.1. Politika yapıcılara öneriler

- Çalışma kapsamında incelenen teşkilat şemalarında görülmüştür ki okul öncesi eğitim kurumlarının yönetiminde dağınık bir örgüt yapısı bulunmaktadır. Bu durum teknik ve işleyiş açısından geri bildirim sistemlerinin etkinliğini de düşürmektedir. Bu noktada politika uygulayıcıların okul öncesi eğitimi tek bir sistemde, yalın ve işleyişe yönelik olacak biçimde tasarımları önerilmektedir.
- Özel ve resmi okullarında görevli okul öncesi eğitimi yöneticilerinin atamalarında alandan yöneticilerin olması, olmayanların ise gerekli eğitimlerle okul öncesi eğitimin amacı ve önemi hakkında bilgi sahibi olmaları önerilebilir.
- Özel ve resmi okullarında görevli yöneticilerin ortak bir payda içinde yetişmesi ve geri bildirim yöneltmek için tutarlı bir şekilde sergilemeleri için gerekli farkındalığın yaratılması bir çözüm olarak önerilebilir.
- Okul yöneticilerinin geri bildirim becerilerinin örgüt üzerinde olumlu etkileri mevcuttur. Yöneticilerin iletişim yeteneğine sahip olmaları ve geri bildirim becerisi kazanmış kişiler arasından seçilmesi daha uygun olabilir.
- Okul öncesi eğitim kurumları yöneticilerinin yeterlilikleri artırılmalı, yüksek lisans ve doktora yapmalarının desteklenmesi olumlu yönde katkı sağlayacaktır.
- Politika uygulayıcıların iç ve dış denetime odaklanması okul öncesi eğitimin niteliği açısından önemlidir. Özellikle bağımsız denetim kurumlarınca denetimin zorunlu kılınması, denetim firmalarının liyakat sistemine göre seçilmesi oldukça pratik bir katkı yaratacaktır. İç denetimde geri bildirim sistemlerinin oluşturulması, dış denetimde nitelikli bağımsız denetimin olması ve toplamda bu iki denetim sistemini sınyan dış ve ikinci bir geri bildirim sisteminin getirilmesi kalite ve işlevsellik açısından faydalar sağlayacaktır.

5.2.2. Uygulayıcılara yönelik öneriler

- Okul yöneticilerinin geri bildirim kavramına ilişkin bakış açılarını geliştirmeleri gerekmektedir. Özellikle bu konuda bilgiye ihtiyacı olan yöneticiler esas alınarak, konuya ilişkin ülkelerine katkıda bulunabilmeleri için, hizmet içi eğitim ya da konferanslar yoluyla iletişim ve geri bildirim becerileri desteklenebilir.

- Okul öncesi kurumlarının bir kısmında yapılan işin ticari kaygısının yoğun olduğu gözlemlenmiştir. Okul öncesi eğitim kurumları özellikle özel sektör kuruluşlarının yönetim ve hizmet prensiplerine dikkat ederek önceliklerine sağlıklı, nitelikli ve donanımlı yarımlar yetiştirmeyi amaçlamaları gerekmektedir.

5.2.3. Araştırmacılara yönelik öneriler

- Eğitim yönetiminde geri bildirim kavramıyla ilgili nicel bir çalışmanın yapılması alana önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Geri bildirim ve iş doyumunu arasındaki ilişki ya da yöneticilerin geri bildirim verme yöntemleri ve öğretmenlerin öz yeterlik algıları arasındaki ilişkiler çalışılabilir.
- Mevcut araştırma Ankara İli Okul Öncesi Kurumlarında görevli okul müdürlerinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Konuya ilişkin yapılacak diğer çalışmalar farklı örneklerde (bölge, il, ilçe, okul türü,vb.) seçilerek gerçekleştirilebilir.
- Eğitim kurumlarında çalışan diğer personeller için gerçekleştirilebilir ve sonuçlar karşılaştırılabilir.
- Eğitim yönetimine dair çalışmaların köklerinin işletme biliminden gelmesi hususuna dikkat edilmelidir. Eğitim yönetimi işletme yönetiminden farklı olmasına rağmen eğitim yönetimi alanında genel yönetim tekniklerinden ve araştırma kanadında ise yine genel yönetim alanında kullanılan yöntemlerden faydalanılmaktadır. Eğitim yönetimi alanına özgü ölçek çalışmaları yapılmalı ve araştırmacıların araştırma yaparken bu konuda dikkatli olmaları önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Adler, P. S., and Kwon, S. W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (AÇSH). (2020). Resmi internet sitesi. URL: <https://www.ailevecalisma.gov.tr/uiigm/genel-mudurluk/teskilat-semasi/>, Son Erişim Tarihi: 29.06.2020.
- Akan, V. (1990). Çağdaş sosyolojide bir kuram: sosyal alışveriş. *Eğitim ve Bilim*, 14(76), 1300-1337.
- Akbaba-Altun, S. (2015). Okullarda İletişim. S. Turan (Ed.), İçinde *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, ss. 340-373. 7. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akman-Yeşilel, D. B. (2012). *A Suggested Syllabus for the "Effective Communication Skills" Course for the Pre-Service English Language Teachers at Gazi University*. Published Doctoral Dissertation, Gazi University Institute of Educational Sciences, Ankara.
- Alessandra, T., and Hunsaker, P. (1993). Future Perfect Communication. T. Alessandra and P. Hunsaker (Eds.), In *Communicating at Work*, pp. 14-16. New York, NY: Simon & Schuster, Inc.
- Allaire, Y., and Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- American Psychological Association (2015). *Top 20 Principles From Psychology For Prek–12 Teaching and Learning: Coalition for Psychology in Schools and Education*. Washington, D.C.: American Psychological Association Publications.
- Anderson, J. R., and Lewis, C. H. (1976). Interference with real world knowledge. *Cognitive Psychology*, 8(3), 311–335.

- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde Denetim: Durum Saptama, Değerlendirme ve Geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2014). *Yönetişel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, O. (1993). *Sınıf Öğretmeni Adayların Psikolojik İhtiyaçları ile Öğretmenlik Tutumları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barnett, W. S. (1995). Long term effects of early childhood programs on cognitive and school outcomes. *The Future of Children*, 5(3), 25-50.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetişel Davranış*. Ankara: Aydan Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Batmaz, C. ve Özmen, F. (2004). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri-cinsiyet ve yaş değişkenine göre öğretmen görüşleri*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Benligiray, S. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. S. A. Öztürk (Ed.), *İçinde Genel İşletme: İlkeler ve İşlevler*, ss. 325-347. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bennis, W. (2001). *Bir Lider Olabilmek*. U. Teksöz (Çev.), 2. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetişel etkinliğe katkısı. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1-2), 153-161.
- Berger, C. R., and Chaffee, S. H. (1987). The study of communication as a science. *Handbook of Communication Science*, 15-19.

- Berger, J., and Iyengar, R. (2013). Communication channels and word of mouth: how the medium shapes the message. *Journal of Consumer Research*, 40(3), 567-579.
- Berlo, D. K. (1960). *Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York, NY: Bolt, Rinehart, and Winston.
- Black, P., and Wiliam, D. (1998). Assessment and classroom learning. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 5(1), 7-74.
- Blau, P. M. (1983). *On The Nature of Organization*. Florida: R.E. Krieger Publications.
- Bogdan, R. C., and Biklen, S. K. (1992). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. 2nd Edition. Boston: Allyn & Bacon.
- Broms, H., and Gahmberg, H. (1983). Communication to self in organizations and cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 482-495.
- Budak, G., and Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Buron, R. J., and McDonald-Mann, D. (2011). *Giving Feedback to Subordinates*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. R.I. Sutton, and B.M. Staw (Eds.), In *Research in Organizational Behavior*, pp. 22. Greenwich, CT: JAI Press.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Carolan, B. V. (2014). *Social Network Analysis and Education: Theory, Methods and Applications*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Carter, N. M., Hills, G., and Gartner, W. B. (2003). The Language of Opportunity. C. Steyaert, and D. Hjorth (Eds.), In *New Movements in Entrepreneurship*, pp. 103-124. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., and Gibbons, F. X. (1981). Self-focused attention and reactions to fear. *Journal of Research in Personality*, 15(1), 1-15.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(8), 301-316.
- Chory-Assad, R. M., and Paulsel, M. L. (2004). Classroom justice: student aggression and resistance as reactions to perceived unfairness. *Communication Education*, 53(3), 253-273.
- Cieri, E., and Magalhaes, A. L. (2012). *Communication management in organizations*. Proceedings of the 77th Annual Convention of the Association for Business Communication, Honolulu, Hawaii.
- Coffey, R. E., Cook, C. W., and Hunsaker, P. L. (1994). *Management and Organizational Behavior*. Burr Ridge, Ill: Austen Press.
- Cohen, D., and Prusak, L. (2001). *Kavrayamadığımız Zenginlik, Kuruluşların Sosyal Sermayesi*. İstanbul: Mess Yayıncılık.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 93-120.
- Condrell, J., and Bough, B. (2000). *101 İletişim Yolu*. A. Şahin (Çev.), 1. Baskı. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9(2), 119-161.
- Cüceloğlu, D. (2005). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2014). *İçimizdeki Çocuk*. 49. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Çankaya, İ. (1996). Takas kuramının okul yönetimince uygulaması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 539-546.
- Çankır, B. (2016). Geri bildirim araştırma görevlilerinin öz-yeterlilikleri üzerindeki etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(1), 21-30.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde kuramsal gelişmeler. *Eğitim Yönetimi*, 3(1), 31-43.
- Çelikten, M. (2008). *Okul Örgütü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-276.
- Çitçi, U. S. (2011). *Örgüt teorilerinde Yöneticinin Yeniden Konumlandırılması İçin Bir Araç Olarak Sosyal Ağlar*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Daft, R. L. (1994). *Managerial Decision Making Management*. 3rd Edition. Orlando: The Dryden Press.
- Dahnke, G. L., and Clatterbuck, G. W. (1990). *Human Communication: Theory and Research*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Dalkılıç, A. (2004). *İletişimde İletişim*. 1. Baskı. Antalya: Elma Yayınevi.
- Davis, K. (1953). Management communication and the grapevine. *Harvard Business Review*, 31(5), 43-49.
- Davis, K., and Newstrom, J. W. (1981). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- DeFleur, M. L., Kearney, P., and Plax, T. G. (1992). *Fundamentals of Human Communication*. 2nd Edition. Mountain View, CA: Mayfield Publishing Company.
- Degenne, A., and Forsé, M. (1999). *Introducing Social Networks*. London: SAGE Publications.

- Demir, K. ve Yılmaz, K. (2018). *Yönetim ve Eğitim Yönetimi Kuramları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dempsey, J. V., and Wager, S. U. (1988). A taxonomy for the timing of feedback in computer-based instruction. *Educational Technology*, 28(10), 20-25.
- Denzin, N. K., and Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Deretarla, E. G. ve Sığırtmaç-Dikici, A. (2008). *Okul Öncesinde Özel Eğitim*. 1. Baskı. Ankara: Kök Yayıncılık.
- DeRue, D. S., and Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: the role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859-875.
- Doğan. B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dökmen, Ü. (2012). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. 48. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Eisenberger, R., Armeni, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberg, A. F., and Houser, J. (2007). Social Network Theory. G. Ritzer (Ed.), In *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, pp. 4492-4494. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd.
- Ellery, K. (2008). Assessment for learning: A case study using feedback effectively in an essay style test. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 33(4), 421-429.
- Ellis, D. G., and Maoz, I. (2003). A communication and cultural codes approach to ethnonational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 14(3/4), 255-272.

- Erdem, A. (2010). İletişim sürecinde geri bildirimün önemi ve iletişime katkısı. *Erciyes İletişim Dergisi*, 1(3), 125-132.
- Erdem, F. ve Özen-İşbaşı, J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 1, 33-57.
- Erdemli, Ç., Sümer, H. C. ve Bilgiç, R. (2007). Performans yönetiminde yazılı geribildirim ve yazılı artı sözlü geribildirim yöntemlerinin karşılaştırması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 22(60), 71-85.
- Erdogan, B., Liden, R. C., and Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Erdoğan, S. (2019). *Okul Yöneticilerinin Kültürel Sermaye Düzeyleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ergeneli, A. ve Akçamete, C. (2004). Bankacılıkta cam tavan: kadın ve erkeklerin kadın çalışanlar ve kadınların üst yönetime yükseltilmelerine yönelik tutumları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(22), 85-109.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, A., (2003). Örgütsel iletişim ve adalet algılarının örgütsel kimlik üzerindeki etkisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 147-170.
- Ertürk, S. (2013). *Eğitimde Program Geliştirme*. Edge Akademi.
- Eyyüpoğlu, A. A. (2017). *Örgütsel İletişimin Örgüt İçi İlişkilerin Etkinliği Açısından Önemi: Şırnak Üniversitesi Örneği*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Feyereisen, K. V., Fiorino, A. J., and Nowak, A. T. (1970). *Supervision and Curriculum Renewal: A Systems Approach*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Fiske, J. (2003). *İletişim Çalışmalarına Giriş*. S. İrvan (Çev.), 2. Baskı. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Fraenkel, J. R., and Wallen, N. E. (2000). *How to Design and Evaluate Research in Education*. 7th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Geçimli, A. (2007). *Örgütsel Davranış Biçimi Olarak İletişim*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Gelles, R. J., and Lewine, A. (1995). *Sociology*. 5th Edition. New York : McGraw-Hill.
- Gersten, R., Morvant, M., and Brengleman, S. (1995). Close to the classroom is close to the bone: coaching as a means to translate research into classroom practice. *Exceptional Children*, 62(1), 52-66.
- Glatfelder, A. (2000). *The Influence of Supervisor's Interpersonal Communication Competence on Worker Satisfaction*. Thesis of Master of Arts, Faculty of California State University, Fullerton.
- Glatfelter, T., Akkashian, E., and Lycette, M. (2000). *U.S. Patent No. 6,011,215*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Gökçe, O. (2002). *İletişim Bilimine Giriş*. 4. Baskı. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Gökçe, O., (2003). *İletişim Bilimine Giriş: İnsanlararası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi*. Turhan Kitabevi Yayınları.
- Gökdağ, D. (2002). *Aile Psikolojisi ve Eğitimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gudykunst, W. B. (1997). Cultural variability in communication: an introduction. *Communication Research*, 24(4), 327-348.
- Gülây-Ogelman, H. ve Ersan, C. (2014). Okul Öncesi Eğitime Giriş. S. Seven (Ed.), İçinde *Okul Öncesi Dönemde Aile*, ss. 225-252. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Güneş, E. (2007). *Web Ortamında Problem Temelli Öğrenmede Farklı Geribildirim Stratejilerinin ve İnternet Kullanımına Yönelik Tutumun Öğrenme Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Handy, C. (1995). *Süper Yönetim*. S. Hatay (Çev.). İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Handy, C. B. (1981). *Understanding Organizations*. 2nd Edition. London: Hazell Watson & Viney Ltd, Aylesbury.
- Hannafin, M. J., and Hooper, S. R. (1993). Learning Principles. M. L. Fleming, and W. H. Levie (Eds.), In *Instructional Message Design: Principles from the Behavioral and Cognitive Sciences*, pp. 191-227. 2nd Edition. USA: Educational Technology Publications.
- Hargie, O. (2006). Skill in Practice: An Operational Model of Communicative Performance. O. Hargie (Ed.), In *The Handbook of Communication*, pp. 37-65. London: Routledge.
- Harris, T. E. (1993). *Applied Organizational Communication: Perspectives, Principles, and Pragmatics*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.
- Hartley, P., Higgins, R., and Skelton, A. (2001). Getting the message across: the problem of communicating assessment feedback. *Teaching in Higher Education*, 6(2), 269-274.
- Hattie, J., and Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.

- Herold, D. M., and Greller, M. M. (1977). Feedback the definition of a construct. *Academy of Management Journal*, 20(1), 142-147.
- Hofstede, G., and Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: an independent validation using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., and Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures; A qualitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hortaçsu, N. (1991). *İnsan İlişkileri*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Howard, A., and Wellins, R. S. (2008). *Global Leadership Forecast 2008/2009: Overcoming The shortfalls In Developing Leaders*. Pittsburg, PA: Development Dimensions International.
- Husen, T., and Postlewaite, T. (1994). *International Encyclopaedia of Education*. 2nd Edition. Oxford, UK: Pergamon.
- Hybels, S., and Weaver II, R. L. (2004). *Communication Effectively*. 7th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., and Taylor M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371.
- İnceoğlu, M. (2004). *Tutum-Algı İletişim*. 1. Baskı. Ankara: Elips Kitap.
- Jablin, F. M., and Krone, K. J. (1987). Organizational Assimilation. C. R. Berger, and S. H. Chaffee (Eds.), In *Handbook of Communication Science*, pp. 711-746. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Johansson, C. (2007). Research on organizational communication: the case of Sweden. *Nordicom Review*, 28(1), 93-110.
- Johnson, T. W., and Stinson, J. E. (1978). *Managing Today and Tomorrow*. Boston: Addison Wesley Publishing Company.

- Kadushin, C. (2012). *Understanding Social Networks: Theories, Concepts, and Findings*. USA: Oxford University Press.
- Karakoç, N. (1989). Örgütsel iletişim ve örgütsel zaman arasındaki ilişkiler. *Kurgu Dergisi*, 6, 81-90.
- Karaman, G. (2010). *Sesli ve Yazılı Geri Bildirimlerin Öğrenci Memnuniyet ve Başarı Düzeylerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Karslı, N., Berberoğlu, G. ve Çalışkan, M. (2019). Türkiye’de PISA fen okuryazarlık puanlarını yordayan değişkenler. *Uluslararası Bilim ve Eğitim Dergisi*, 2(2), 38-49.
- Katrancı, M. (2014). Öğretmen adaylarının konuşma becerisine yönelik öz yeterlik algıları. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 174-195.
- Kavak, B. ve Vatansever, N. (2007). Hizmet sektöründe örgüt içi iletişim bileşenleri ve işgören verimliliği üzerindeki etkileri: Ankara'daki beş yıldızlı otel iş görenlerinin düşünceleri. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 120-140.
- Kaya, İ. (2014). Nitel Araştırma Yöntemleri. Y. Arı ve İ. Kaya (Eds.), *İçinde Coğrafya Araştırma Yöntemleri*, ss. 267-301. Balıkesir: Coğrafyacılar Derneği Yayınları.
- Kırbaç, M., Balı, O. ve Macit, E. (2017). Eğitim sisteminde geri bildirim ile ilgili öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 57-74.
- Kirel, Ç. (1989). Anadolu Üniversitesi'nin kültürel yapısında meydana gelen değişimler. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 349-367.
- Kio, S. I. (2015). Feedback theory through the lens of social networking. *Issues in Educational Research*, 25(2), 135.
- Kirk, J., and Miller, M. L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Beverly Hills: SAGE Publications..
- Kluger, A. N., and DeNisi, A. (1998). Feedback interventions: towards the understanding of a double-edge sword. *Current Directions in Psychological Science*, 7(3), 67–72.

- Kocabey, U. (2010). *İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koparal, C. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Köse, S. ve Ünal, A. (2000). *Türk yönetim kültürü tarihi açısından çağdaş Türk işletmelerinde yönetim değerleri*. Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Nevşehir.
- Kulhavy, R. W. (1977). Feedback in written instruction. *Review of Educational Research*, 47(1), 211–232.
- Kulhavy, R. W., and Wager, W. (1993). Feedback in Programmed Instruction: Historical Context and Implications for Practice. J. V. Dempsey and G. C. Sales (Eds.), In *Interactive Instruction and Feedback*, pp. 3-20. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology.
- Kurt, S. (2015). *Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin İletişim Becerileri*. Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Kuş, E. (2007). Sosyal bilim metodolojisinde paradigma dönüşümü ve psikolojide nitel araştırma. *Türk Psikoloji Yazıları*, 10(20), 19-41.
- Küçükahmet, L., Değirmencioğlu, C., Uğuzman, E. T., Öksüzoğlu, A. F., Özdemir, İ. E. ve Korkmaz, A. (1999). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Küçükaslan, N. (2014). *Etkili İletişim Teknikleri*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Lal, İ. (2012). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., and Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lazar, J. (2001). *İletişim Bilimi*. C. Anık (Çev.), 1. Baskı. Ankara: Vadi Yayıncılık.
- Lehninger, A. L., Nelson, D. L., and Cox, M. M. (1999). *Principi di Biochimica*. Bologna: Zanichelli.
- Level Jr, D. A. (1972). Communication effectiveness: Method and situation. *The ABCA Journal of Business Communication*, 10(1), 19-25.
- Lewis, P. V. (1975). *Organizational Communication: The Essence of Effective Management*. Columbus, OH: Grid.
- Lindlof, T. R. (1995). *Qualitative Communication Research Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behaviour*. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill.
- Mackenzie, S. (1995). Surveying the Organizational Culture in an NHS trust. *Journal of Managment in Medicine*, 9(6), 69-77.
- Maitland, D. J., Small IV, W., Celliers, P. M., Kopchok, G. E., Reiser, K. M., Heredia, N. J., and White, R. A. (1998). Temperature feedback and collagen cross-linking in argon laser vascular welding. *Lasers in Medical Science*, 13(2), 98-105.
- Marshall, C., and Rossman, G. B. (1995). *Designing Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
- McShane, S. L., and Von Glinow, M. A. (2000). *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw-Hill.
- Mısırlı, İ. (2004). *Genel ve Teknik İletişim*. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Miles, J. A. (2012). *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader (Vol. 9)*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2014). *Mesleki Gelişim - Etkili İletişim*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2004). *Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği – Resmi Gazete Tarih ve Sayı: 08.06.2004 – 25486*, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2007a). *Gazetecilik, İletişim Süreci ve Türleri*. Mesleki Eğitim Güçlendirme Projesi, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2007b). *İş Hayatında İletişim*. MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), Eğlence Hizmetleri, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2007c). *İş Hayatında İletişim*. MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), Eğlence Hizmetleri, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2009). *İletişim*. MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), Eğlence Hizmetleri, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2014). *Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği – Resmi Gazete Tarih ve Sayı: 26.07.2014 – 29072*, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2020). Resmi internet sitesi. URL: <http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.php#images>, Son Erişim Tarihi: 29.06.2020.
- Mitchell, D. E. (1989). Action Theories and Issues Clarification. J. L. Burdin (Ed.), In *School Leadership: A Contemporary Reader*, pp. 227-258. Newbury Park: SAGE Publications.
- Montgomery, B. M., and Norton, R. W. (1981). Sex differences and similarities in communicator style. *Communications Monographs*, 48(2), 121-132.
- Mortenson, B. P., and Witt, J. C. (1998). The use of weekly performance feedback to increase teacher implementation of a prereferral intervention. *School Psychology Review*, 27, 613-627.

- Mory, E. H. (1996). Feedback research. D. H. Jonassen (Ed.), In *Handbook of Research for Educational Communications and Technology*, pp. 919-956. New York, NY: Simon & Schuster.
- Mumby, D. K. (1988). Communication and power in organizations: Discourse, ideology, and ROMination. Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Mumby, D. K., and Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72.
- Myers, M. T., and Myers, G. E. (1982). *Managing vy Communication: An Organizational Approach*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Nutbrown, C., and Clough, P. (2013). *Early Childhood Education. History, Philosophy and Experience*. (2nd Edition). Washington, D. C.: SAGE Publication.
- Oktay, A. (2004). *Yaşamın Sihirli Yılları: Okul Öncesi Dönem*. İstanbul: Epilson Yayınevi.
- Ortiz, F. I. (2001). Using social capital in interpreting the careers of three Latina superintendents. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 58-85.
- Owen-Smith, J., and Powell, W. W. (2004). Knowledge networks as channels and conduits: the effect of formal structure in the boston biotechnology community. *Organization Science* 15(1), 5-21.
- Örücü, D. (2013). Örgütsel Değişimin Yönetimi. 1. Baskı. S. Özdemir (Ed.), İçinde *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama*, ss. 445-479. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Örücü, D. ve Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de eğitim yönetiminin akademik durumu: nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 167-197.
- Özalp, İ. (2000). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Özdemir. A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433.

- Özen, Y. (2001). *İlköğretimde İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öztürk, A. (2006). *Bilgisayar Destekli Öğretimde Geribildirim Türü ve Zamanlamasının Öğrenci Başarısı ve Öğrenmede Kalıcılık Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: SAGE Publications.
- Pheyse, D. C.(1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. London: Routledge.
- Pinder, C. C. (1984). *Work Motivation: Theory, Issues, and Applications*. Glenview, Ill: Scott Foresman & Co.
- Porter, L. W., and Roberts, K. (1976). Organizational Communication. M. D. Dunnette (Ed.), In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1553-1589. Chicago: Rand McNally.
- Porter, M. E. (1992). Capital disadvantage: America's failing capital investment system. *Harvard Business Review*, 70(5), 65-82.
- Reilly, B. J., and DiAngelo Jr, J. A. (1990). Communication: A cultural system of meaning and value. *Human Relations*, 43(2), 129-140.
- Rodd, J. (2000). *Leadership in Childhood*. (2nd Edition). Buckingham: Open University Press.
- Rothery, M., Tutty, L. M., and Grinnell, R. M. (1996). *Qualitative Research for Social Workers: Phases, Steps, and Tasks*. London: Allyn and Bacon.
- Rudra, I., Wu, Q., and Van Voorhis, T. (2006). Accurate magnetic exchange couplings in transition-metal complexes from constrained density-functional theory. *The Journal of Chemical Physics*, 124(2), 024103.
- Sargut, S. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: V Yayınları.
- Schem, E. H. (1970). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

- Schimmel, B. J. (1988). Providing Meaningful Feedback in Courseware. D. Jonassen (Ed.), In *Instructional Designs for Microcomputer Courseware*, 183-196. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schmuck, R. A., and Runkel, P. J. (1985). Organization development in schools. *Consultation: An International Journal*, (3), 236-257.
- Schneider, S. C., and Barsoux, J. L. (1997). *Managing Across Cultures*. London: Prentice Hall.
- Schramm, W. L. (1973). *Men, Messages, and Media: A Look at Human Communication*. New York, NY: Harper & Row.
- Schukies, G. (1998). *Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite*. İstanbul: Rota.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Shahzad, S., Ali, R., Qadeer, M. Z., and Khan, M. S. (2011). Community attitude towards female education. *International Journal of Academic Research*, 3(1), 970-973.
- Shakeshaft, C. (1989). *Women in Educational Administration*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *A mathematical model of communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press, 11.
- Smythe, D. W. (1954). Some observations on communications theory. *Audiovisual Communication Review*, 2(1), 24-37.
- Solmaz, B. (2003). Söylentilerin kurumsal iletişim açısından değerlendirilmesi ve bir uygulama örneği. *Selçuk İletişim*, 3(3), 120-127.
- Somer, O., Korkmaz, M., ve Tatar, A. (2002). Beş faktör kişilik envanterinin geliştirilmesi-I: Ölçek ve alt ölçeklerinin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-33.

- Steinhoff, C. R., and Owens, R. G. (1989). The organisational culture assessment inventory: A metaphorical analysis in educational settings. *Journal of Educational Administration*, 2(3), 17-23.
- Stohl, C. (1995). *Organizational Communication* (No. 5). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Şakar, Ö. ve Küçükbaşlan, N. (2008). *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Şener, G. (2015). *Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Örgütsel Değişkenler Üzerindeki Etkisi ve Modül Temelli Uygulamalar*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Şimşek, Y. (1997). *Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki: Eskişehir İli Örneği*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şişman, M. (1998). Eğitim yönetiminde kuram ve araştırmada alternatif paradigma ve yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 395-422.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler*. 4. Baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan S. (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi – Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taşcı, D. ve Eroğlu, E. (2008). Kurumsal iletişim kalitesinin oluşmasında yöneticilerin geribildirim verme becerilerinin etkisi. *Selçuk İletişim*, 5(2), 26-34.
- Taşdelen, B. ve Kesim, M. (2014). Etkileşimli televizyon geleneksel televizyona karşı: televizyon izleyicisi ne ister?. *Selçuk İletişim Dergisi*, 8(3), 268-280.

- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., and Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: the role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Temiz, Ö. M. (2001). Organizasyonel kültür ve iş performansı. *Active Bankacılık Finans Dergisi*, 9, 1-6.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. (1959). *The social psychology of groups*. New York.
- Töremen, F. (2002). Okullarda sosyal sermaye: kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(4), 556-573.
- Tracy, B. (1999). *Etkili İletişim Executive Excellence: Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkinliği ve Kurumsal Üretkenlik*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Tunç, S. (2016). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2005). *Türkçe Sözlük*. (4. Baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Uhl-Bien, M., and Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511-532.
- Urungu, A. (2000). *İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Koordinasyon Yöntemlerini Kullanma Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uygur, A. ve Sarıgül, S. S. (2015). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 189-201.

- Ülgener, S. F. (1981). *İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası*. İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Van de Ridder, J. M. M., Stokking, K. M., McGaghie, W. C., and Ten Cate, O. (2008). What is feedback in clinical education?. *Medical Education*, 42(2), 189-197.
- Vivian, J. (1999). *The Media of Mass Communication*. Boston: Allynand Bacon.
- Voss, T. (2002). *Lider Yöneticilik (Coaching)*. M. Zaman (Çev.), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Wasserman, S., and Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and applications*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Weitzel, S. R. (2000). *Feedback that Works: How to Build and Deliver Your Message*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership,
- Weitzel, S. R. (2004). *Doğru Geribildirim*. E. Özsayar (Çev.), İstanbul: Rota Yayınları.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. 1. Baskı. V. Üner (Çev.), İstanbul: Rota Yayınları.
- Wiener, N. (1956). What is information theory. *IRE Transactions on Information Theory*, 2(2), 48.
- Wiggins, G. (2012). Seven keys to effective feedback. *Educational Leadership*, 70(1), 11-16.
- Wilkerson, D. J., Manatt, R. P., Rogers, M. A., and Maughan, R. (2000). Validation of student, principal, and self-ratings in 360 feedback for teacher evaluation. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 14(2), 179-192.
- Winne, P. H., and Butler, D. L. (1994). Student Cognition in Learning from Teaching. T. Husen and T. Postlewaite (Eds.), In *International Encyclopedia of Education*, pp. 5738-5745. Oxford, UK: Pergamon.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (9. Baskı) Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yılmaz, N. (2011). Okul Öncesi Öğretmenlerinin İletişim Becerileri, Problem Çözme Becerileri ve Empatik Eğilim Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Yılmaz, S. (2017). *Merkezi Sınavların Okul Kültürüne Yansımalarının Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Yüksel, A. H. (1989). İletişim süreci ve sistem yaklaşımı açısından iletişim sürecinin incelenmesi. *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*, 6(6), 15-63.
- Yürük-Kayapınar, P. (2017). İletişimde geri besleme sürecinin önemi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 117-126.
- Zel, U. (2002). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu, *Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-48.
- Zembat, R. (1992). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Yönetici Özellikleri*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zembat, R. (2012). Okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticisi, meslektaşları ve aileler bağlamında algıladıkları çatışma durumlarının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 37(163).
- Zembat, R., Tunçeli, H. ve Akşin, E. (2015). Okul öncesi öğretmen adaylarının" okul yöneticisi" kavramına ilişkin algılarına yönelik metafor çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1(2), 446-459.
- Zhang, B., Allen, P., and Huard, J. (2003). A fast switching PLL frequency synthesizer with an on-chip passive discrete-time loop filter in 0.25-µm CMOS. *IEEE Journal of Solid-State Circuits*, 45(6), 855.
- Zıllıoğlu, M. (1992). *İletişime Giriş*. Ekişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

EKLER

EK 1: YÖNETİCİ GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

.../.../201.

Değerli Okul Yöneticisi,

Çalışmama gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim. Okul yöneticilerinin etkili iletişim süreçleri kapsamında geri bildirim stratejilerinin incelenmesine ilişkin görüşlerini incelemek adına Dr. Öğr. Üyesi Deniz Örucü danışmanlığında hazırlanacak olan yüksek lisans tez çalışmamda, sizin geri bildirim ile ilgili görüşlerinizi öğrenmek ve okulunuzda gerçekleştirilen geri bildirim uygulamalarına ilişkin bilgi almak amacıyla sizinle görüşme yapmak istiyorum. Sizin görüşleriniz ve uygulamalarınızın araştırmanın temelini oluşturacaktır.

Görüşmemiz sırasında, verilerin kayba uğramaması amacıyla ses kaydı yapmak istiyorum. Kayda alınan tüm veriler sadece bilimsel bir amaçla kullanılacak ve kimse ile paylaşılmayacaktır. Araştırmada isminizin kullanılması gerektirecekse, takma bir isim kullanılacaktır. Verecek olduğunuz bilgilerden dolayı kendinizi rahatsız hissedebileceğiniz bir durumla karşı karşıya bırakılmayacağınızı, rahatsız hissettiğiniz takdirde çalışmadan ayrılabileceğinizi taahhüt ediyorum. Uygulama sırasında merak ettiğiniz konular ve uygulama sonrasında sonuçlar ile ilgili tarafımdan her zaman bilgi alabilirsiniz. Dilediğiniz takdirde kayda alınan veriler de sizinle paylaşılabilir.

Yukarıdaki tüm açıklamaları okuyarak sizin bu çalışmaya gönüllü olarak katıldığınıza ve sahip olduğunuz hakları araştırmacı olarak koruyacağıma dair bir belge olarak bu formu imzalamanızı rica ediyorum.

Katılımcı Yönetici:

Adı, soyadı:

Adres:

Tel:

e-posta:

İmza:

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Deniz ÖRÜCÜ

Başkent Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Araştırmacı:

Arş. Gör. Gediz GÜLBAHAR

Başkent Üniversitesi Bağlıca Kampüsü
Eğitim Fakültesi 1. kat A204

0 (542) 424 25 67

gedizgulbahar@baskent.edu.tr

İmza:

EK 2: YÖNETİCİ GÖRÜŞME FORMU

Değerli Okul Yöneticisi,

Bu görüşme formu, “Okul Yöneticilerinin Etkili İletişim Süreçleri Kapsamında Geribildirim Stratejilerinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde okul yöneticilerinin geri bildirim, geri bildirim süreçleri, geri bildirim sürecinde kullandıkları stratejiler, bu süreçte karşılaşılan zorluklar ve etkili iletişim kapsamında geri bildirim stratejilerini geliştirmeye yönelik olarak görüşlerinizi öğrenmek amacıyla on soru bulunmaktadır.

Veriler bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kimlik bilgileriniz gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve araştırmanın gerçekleşmesine sağladığınız katkı için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Arş. Gör. Gediz GÜLBAHAR

Başkent Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

e-mail: gediz_gulbahar@hotmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2. Branşınız:

3. Kıdeminiz:

Öğretmenlik:

Yöneticilik:

4. Yaşınız:

5. Bu okuldaki hizmet süreniz (yıl):

6. Öğrenim durumunuz:

() Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

B. OKULLARDA GÖREV YAPMAKTA OLAN YÖNETİCİLERİN GERİ BİLDİRİME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

1. Bir okul yöneticisi olarak geri bildirim sizin için ne ifade etmektedir? Okulunuzun iç (öğretmen, öğrenci vb.) ve dış paydaşlarını (veli, il ilçe mem) düşündüğünüzde kimlere hangi konularda geri bildirim veriyorsunuz?

2. Öğretmenlere genellikle hangi konularda geribildirimde bulunuyorsunuz?(Sonda: En çok hangi durumlarda geri bildirim verme ihtiyacı duyuyorsunuz? Neden?

3. Okuldaki paydaşlarla çalışırken bu anlamda yaklaşımınız nasıldır?

a. Okulda geribildirim sürecini nasıl yürütüyorsunuz? Özel bir strateji ya da yönteminiz var mı? Nasıl? Neden?

(Yazılı, sözlü, sözsüz

Yüz yüze, kitle iletişim araçlarını)

b. Dönütler olumlu, olumsuz ya da yapıcı olabilir. Bu süreçte ne tür bir dil ve yaklaşım kullanırsınız?

4. Resmi ve/veya gayri resmi konuşmaları düşündüğünüzde, sizce geribildirim konusunda hangisi daha etkilidir? Örnek verebilir misiniz?

5. Geri bildirim ne sıklıkla veriyorsunuz? Neden?

(Günlük, haftalık, yıllık, zümre toplantıları, ders gözlemleri)

6. Okulunuzda geri bildirim sürecinde karşılaştığınız/karşılaşabileceğiniz sorunlar nelerdir? Örneklerle açıklayabilir misiniz?

(Sorunun doğru tespiti

İletişim dili

Öğretmenin okula aidiyet duygusu

Birey-Kurum amaç çatışması

Öğretmen kişisel özellikleri

Diğer (Lütfen açıklayınız)

7. Geri bildirim verirken okul kültürünün etkisini hissediyor musunuz? Açıklar mısınız?
(Sonda: Geri bildirim süreci sizin için önem taşıyor mu? Neden?

8. Geri bildirim sürecinde ne gibi etkenler size etkiliyor? (Kişilik, değerler, öğretmenlerle olan kişisel yakınlığınız vs.) Nasıl? Neden?

9. Geri bildirimde bulunduğunuz öğretmeninize dikkate almazsa alternatif uygulayacağınız stratejileriniz nelerdir?

10. Geri bildirim sürecini başarıyla sürdürmek ve geliştirmek için neler yapılabilir, öğretmenlerden beklentileriniz nelerdir?

11. Eklemek istediğiniz başka bir şey var mı?

EK 3: ÖĞRETMEN GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

.../.../201.

Değerli Öğretmen,

Çalışmama gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim. Okul yöneticilerinin etkili iletişim süreçleri kapsamında geri bildirim stratejilerinin incelenmesine ilişkin görüşlerini incelemek adına Dr. Öğr. Üyesi Deniz Örucü danışmanlığında hazırlanacak olan yüksek lisans tez çalışmamda, sizin geri bildirimle ilgili görüşlerinizi öğrenmek ve okulunuzda gerçekleştirilen geri bildirim uygulamalarına ilişkin bilgi almak amacıyla sizinle görüşme yapmak istiyorum. Sizin görüşleriniz ve uygulamalarınızın araştırmanın temelinin oluşturacaktır.

Görüşmemiz sırasında, verilerin kayba uğramaması amacıyla ses kaydı yapmak istiyorum. Kayda alınan tüm veriler sadece bilimsel bir amaçla kullanılacak ve kimse ile paylaşılmayacaktır. Araştırmada isminizin kullanılması gerektirecekse, takma bir isim kullanılacaktır. Verecek olduğunuz bilgilerden dolayı kendinizi rahatsız hissedebileceğiniz bir durumla karşı karşıya bırakılmayacağınızı, rahatsız hissettiğiniz takdirde çalışmadan ayrılabileceğinizi taahhüt ediyorum. Uygulama sırasında merak ettiğiniz konular ve uygulama sonrasında sonuçlar ile ilgili tarafımdan her zaman bilgi alabilirsiniz. Dilediğiniz takdirde kayda alınan veriler de sizinle paylaşılabilir.

Yukarıdaki tüm açıklamaları okuyarak sizin bu çalışmaya gönüllü olarak katıldığınıza ve sahip olduğunuz hakları araştırmacı olarak koruyacağıma dair bir belge olarak bu formu imzalamanızı rica ediyorum.

Katılımcı Öğretmen:

Adı, soyadı:

Adres:

Tel:

e-posta:

İmza:

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Deniz ÖRÜCÜ

Başkent Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Araştırmacı:

Arş. Gör. Gediz GÜLBAHAR

Başkent Üniversitesi Bağlıca
Kampüsü Eğitim Fakültesi 1. kat A204

0 (542) 424 25 67

gedizgulbahar@baskent.edu.tr

İmza:

EK 4: ÖĞRETMEN GÖRÜŞME FORMU

Değerli Öğretmenlerimiz,

Bu görüşme formu, “Okul Yöneticilerinin Etkili İletişim Süreçleri Kapsamında Geribildirim Stratejilerinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde öğretmenlerin geribildirim, geribildirim süreçleri, geribildirim sürecinde kullandıkları stratejiler, bu süreçte karşılaşılan zorluklar ve etkili iletişim kapsamında geribildirim stratejilerini geliştirmeye yönelik görüşlerinizi öğrenmek amacıyla on soru bulunmaktadır.

Veriler bilimsel amaçlar için kullanılacaktır ve kimlik bilgileriniz gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve araştırmanın gerçekleşmesine sağladığınız katkı için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Arş. Gör. Gediz GÜLBAHAR

Başkent Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

e-mail: gediz_gulbahar@hotmail.com

A.KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2. Branşınız:

3. Kıdeminiz:

4. Yaşınız:

5. Bu okuldaki hizmet süreniz (yıl):

6. Öğrenim durumunuz:

() Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

B. OKULLARDA GÖREV YAPMAKTA OLAN ÖĞRETMENLERİN GERİ BİLDİRİME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

1. Size göre geri bildirim ne ifade etmektedir? Görevinizi yaparken yöneticinizin geri bildirim süreci konusunda yaklaşımı nasıldır?

2.Okulda geribildirim süreci nasıl işliyor? Hangi konularda geribildirime ihtiyaç duyarsınız? Yöneticinizden genellikle hangi konularda geribildirim alıyorsunuz? Yöneticinizin vermiş olduğu geribildirimler konusunda ne düşünüyorsunuz? Neden?

3. Yöneticiniz öğretmenlere geri bildirim verirken özel bir yöntem ya da strateji kullanıyor mu? Nasıl geri bildirim verir?

(Yazılı- sözlü- sözsüz)

(Yüz yüze- kitle iletişim araçları)

4.Geri bildirim ne sıklıkla alıyorsunuz?

Günlük, haftalık, yıllık

Zümre toplantıları

Ders gözlemleri

5.Okulunuzda geri bildirim sürecinde karşılaştığınız/karşılaşabileceğiniz sorunlar var mıdır? Varsa, nelerdir?

6.Geri bildirim alırken okul kültürünün etkisini hissediyor musunuz? Açıklar mısınız?

7. Geri bildirim sürecinde ne gibi etkenler size etkiliyor? (Kişilik, değerler, yöneticiyle olan kişisel yakınlığınız vs.) Nasıl? Neden? (Resmi/gayri resmi dönütler)

8.Okulunuzda uygulanan geribildirim süreçleri konusunda yöneticilerden beklentileriniz nelerdir? Bu süreci başarıyla sürdürmek ve/veya süreci geliştirmek için neler yapılabilir? Önerileriniz nelerdir?

9.Ekleme istediğiniz başka bir şey var mı?

EK 5: MEB İZİN FORMU

Evrak Tarih ve Sayısı: 14/06/2019-10994



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.10966217
Konu : Araştırma İzni

10.06.2019

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a)22.05.2019 tarihli ve 9570 sayılı yazınız.

b)MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2017/25 nolu Genelgesi.

Enstitünüz Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Gediz GÜLBAHAR'ın "Özel ve Devlet Okul Yöneticilerinin Etkili İletişim Süreçleri Kapsamında Feedback (Geri bildirim) Stratejilerinin İncelenmesi" konulu çalışması kapsamında İlimiz Yenimahalle, Çankaya, Etimesgut ilçelerine bağlı ekli listedeki okullarda uygulanacak olan veri toplama araçları ilgi (b) Genelge çerçevesinde incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Turan AKPINAR
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.

11/06/2019

Ek:
Uygulama Araçları (8 sayfa)
Okul listesi (2 sayfa)

Dağıtım:
Gereği:
Başkent Üniversitesi

Mahmut ÖZDEMİR
Bilgi:

Çankaya, Yenimahalle,
Etimesgut İlçe MEM

Adres: Emniyet Mah. Alparslan Türkeş Cad. 4/A
Yenimahalle/ANKARA
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: isticatistik06@meb.gov.tr

Bilgi için: D. KARAGÜZEL

Tel: 0 (312) 212 36 00
Faks: 0 (312) 221 02 16

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrakorgu.meb.gov.tr> adresinden 3e90-6017-36c7-b98e-026d kodu ile teyit edilebilir.

EK 6: İNTİHAL RAPORU

Özel Ve Devlet Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Etkili İletişim Süreçleri Kapsamında Geri Bildirim Stratejilerinin İncelenmesi

ORIJINALLIK RAPORU



BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikerisim.munzur.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
2	Submitted to Baskent University Öğrenci Ödevi	% 1
3	acikarsiv.ankara.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
4	www.pegem.net İnternet Kaynağı	% 1