

**T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN
İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Didem AYCİL SÜRER

190005091

**Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ebru OĞUZ

HAZİRAN 2022

**T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN
İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Didem AYCİL SÜRER

190005091

**Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ebru OĞUZ

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ

HAZİRAN 2022

TEŞEKKÜR

Öncelikle yüksek lisans yapmama vesile olan İstanbul Kültür Eğitim Kurumlarına çok teşekkür ederim.

Araştırmam boyunca hem akademik hem de her konuda bana destek olan, beni yönlendirip bana koçluk yapan, beni adım adım takip edip hatırlatmalarıyla beni motive eden tez danışmanım Prof. Dr. Ebru OĞUZ'a sonsuz teşekkür ederim.

Her daim her konuda yanımda olan sevgili eşime ve varlığı ile bana ışık olan kızıma çok teşekkür ederim.

TAAHHÜTNAME

Tarafımca hazırlanan ‘Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin iş performansına etkileri’ adlı tez çalışmasının, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi tez yazım kılavuzundaki kurallara, bilimsel ve etik ilkelere uygun olarak hazırlandığını, içinde yer alan tüm bilgilerin doğru olduğunu ve yararlandığım tüm kaynaklara atıfta bulunarak belirttiğimi beyan ederim.

...../06/2022

Didem AYCİL SÜRER

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEŞEKKÜR.....	i
TAAHHÜTNAME	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	3
1.2.1. Alt Problemler	3
1.3. Çalışmanın Amacı.....	4
1.4. Çalışmanın Önemi	4
1.5. Sayıtlılar.....	5
1.6. Kapsam ve Sınırlılıklar	6
1.7. Varsayımlar.....	6
1.8. Tanımlar.....	6
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1. İletişim	7
2.1.1. İletişim Kavramı	7

2.1.2. İletişimin Amaçları	10
2.1.3. İletişimin Önemi	12
2.1.4. İletişim Türleri	14
2.1.4.1. Yüz Yüze İletişim	14
2.1.4.2. Sözlü İletişim	14
2.1.4.3. Sözsüz İletişim	14
2.1.4.4. Yazılı İletişim	15
2.1.4.5. Görsel İletişim	15
2.1.4.6. Beden Dili ile İletişim	15
2.1.5. Örgütsel İletişim Kavramı	16
2.2. Performans	18
2.2.1. Performans Kavramı	18
2.2.2. Çalışan Performansı	19
2.2.3. Performansı Meydana Getiren Unsurlar	21
2.2.4. Çalışanlar Performansının Taşıdığı Önem	23
2.2.4.1. Çalışanlar İçin Önemi	23
2.2.4.2. İşletmeler İçin Önemi	24
2.2.5. İşletme Performansının Ölçümü, Değerlendirilmesi ve Yönetimi	25
2.3. Okullarda İletişim ve Performans	29
2.3.1. Okullarda İletişim	29
2.3.2. Okullarda Performans	30
3. YÖNTEM	34
3.1. Araştırma Deseni	34
3.2. Çalışma Grubu	34
3.3. Demografik ve Mesleki Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri	35
3.4. Verilerin Toplaması	37

3.4.1. Veri Toplama Araçları	37
3.4.2. Güvenirlilik, Normallik ve Geçerlik Analizi	38
3.4.2. Verilerin Analizi	41
4. BULGULAR.....	42
4.1. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Betimsel İstatistikler	42
4.2. İletişim Becerisi ve İş Performansı Bakımından Demografik ve Mesleki Özelliklere İlişkin Fark Analizleri	43
4.3. İletişim Becerisi ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Analizi	50
5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER.....	52
5.1.Öneriler.....	57
5.1.1. Uygulayıcılara Öneriler.....	57
5.1.2. Araştırmacılara Öneriler.....	58
KAYNAKÇA.....	59
EKLER.....	68

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları...	35
Tablo 2 Araştırma Ölçeklerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	38
Tablo 3 Araştırma Ölçeklerinin Normal Dağılım Analizi Sonuçları.....	39
Tablo 4 Araştırma Ölçeklerinin Çeşitli Betimsel İstatistikleri	42
Tablo 5 Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi	43
Tablo 6 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi	43
Tablo 7 Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi	45
Tablo 8 Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney-U testi.....	46
Tablo 9 Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi	46
Tablo 10 Katılımcıların Görev Yaptığı Kurum Türüne İlişkin Mann Whitney-U testi	48
Tablo 11 Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi.....	49
Tablo 12 Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	51

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1 İletişim Bağlamı.....	8
Şekil 2 İletişim Süreci.....	10
Şekil 3 Performans Değerlendirme Döngüsü	28
Şekil 4 Landy ve Farr Performans Değerlendirme Modeli.....	29

Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim

Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri

Programı : Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ebru OĞUZ

Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Haziran 2022

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ

Didem Aycil Sürer

Bu çalışmanın temel amacı, öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarını öğretmen performansına göre incelemektir. Çalışmada, araştırmanın değişkenleri olan iletişim becerileri ve iş performansı, demografik ve mesleki çeşitlilik değişkenleri bakımından ele alınması amaçlanmıştır. Öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerilerinin hangi iş performansı yönünden en etkili ve gerekli olduğunu belirlemek çalışmanın diğer bir amacı olmuştur. Bu çalışmada betimsel araştırma yöntemi kullanılmış, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin iş performansına etkisi ilişkisel tarama modeline göre kapsamlı olarak incelenmiştir. Araştırma evreni, İstanbul ili Bakırköy ilçesinde yer alan devlet ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada, toplamda 381 öğretmene ulaşılmaya çalışılmıştır, ancak 372 kişiden ankete katılım açısından geri dönüş alınabilmektedir. Araştırmada öğretmen iş performansı ölçeği, yöneticilerin iletişim becerilerini ölçmek için İletişim Becerileri Ölçeği ile Öğretmen İş Performansı ölçekleri öğretmenlere çevrimiçi olarak uygulanmıştır.

Araştırmada iletişim becerisi ve iş performansı bakımından demografik ve mesleki özelliklere ilişkin fark analizleri ile iletişim becerisi ve iş performansı arasındaki ilişkilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Yine araştırmada elde edilen bulgulara göre iletişim becerileri ve iş performansı değişkenleri arasındaki istatistiksel ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçları, yöneticilerin iletişim becerisi ile öğretmenlerin iş performansı arasında, orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermiştir. İletişim becerisi ile en yüksek düzeyde bağlamsal performans, en düşük düzeyde görev performansı ilişki göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: İletişim, Okul, Okul Yönetimi,  ğretmen, Performans

Institute : Institute of Social Sciences
Department : Educational Science
Program : Education Management and Planning
Supervisor : Prof. Dr. Ebru OĞUZ
Degree Awarded and Date : MA – June 2022

ABSTRACT

THE EFFECTS OF SCHOOL PRINCIPALS' COMMUNICATION SKILLS ON TEACHERS' WORK PERFORMANCE

Didem Aycil Sürer

The main purpose of this study was to examine teachers' perceptions of school administrators' communication skills on teacher performance. In addition, it is aimed to deal with these variables in terms of various demographic and occupational variables. Another aim of the study was to determine which communication skills perceived by teachers are most effective and necessary in terms of job performance. In this study, descriptive research method was used, and the effect of school principals' communication skills on teachers' job performance was extensively examined according to the relational survey model. Population and sample of the research consists of teachers working in public and private high schools in Bakırköy district of Istanbul. As a result of the research, a total of 381 teachers were tried to be reached, but 372 people were able to get feedback in terms of participation in the survey. In the study, teacher job performance scale, Communication Skills Scale and Teacher Job Performance scales were applied to teachers online to measure administrators' communication skills.

According to the findings obtained in the study, the results of the correlation analysis conducted to determine the statistical relationships between communication skills and job performance variables showed that there is a moderately strong positive linear

relationship between the communication skills of administrators and the job performance of teachers. The highest level of contextual performance and the lowest level of task performance were associated with communication skills.

Key Words: Communication, Performance, School, School Management, Teacher



1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Türk Dil Kurumuna göre iletişim; duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır (TDK, 2021). Buna göre kişiler arası ilişkilerin temelini iletişim oluşturur. İletişim, en temel ihtiyaçlar kadar önemli olup hem insan ilişkilerini hem de insanların yaşadıkları toplumu önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle bilgiyi topluma aktarmada araç olarak kullanılan iletişimin, örgütlerdeki önemi de göze çarpmaktadır. Örgüt içindeki uyumun ve ekip çalışmasının temelini, iletişim sağlamaktadır (Onay, Süslü ve Kılıcı, 2011, s. 141). Örgüt içinde insanların bir araya gelerek oluşturduğu iletişim biçimi de örgüt iletişimini oluşturmaktadır. Örgüt iletişimi de örgütün gelişimini sağlamaktadır (Çakır, 2020, s. 974).

Örgüt içindeki bilginin aktarımı, örgütün uyumunu, ekip çalışmasını ve örgütün büyümesini geliştirmektedir. Örgüt içi bilgi aktarımı örgütlerin yönetsel şekillerini de belirlemektedir. Örgütlerin yönetim süreci, örgüt iletişimde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerde iletişim; yöneticilerin karar mekanizmalarını, alt-üst ilişkisini ve yeni gelen kişilerin uyumunu etkilemektedir. Örgüt içindeki bilgi aktarımı ve iletişim, örgütteki bireylerin görev ve sorumlulukları etkilemektedir. Aynı zamanda örgüt içi iletişim, iş performanslarını ve duygu durumlarını da doğrudan etkilemektedir. Bu unsurlarda bireylerin bulundukları örgütlere katkılarını ya da bağlılıklarını etkilemektedir (Karaçor ve Şahin, 2004, s.100-101).

Bir örgüt olan okullar ise toplumun kültürel yapısının oluşumunu sağlayan ana unsurlardan biridir. Bilginin girdiği ve işlendiği yer olan okullarda iletişim her unsurdan etkilenmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ve iletişim becerileri,

Çalışanların sorumluluklarını, motivasyonlarını, kuruma bağlılıklarını ve iş performanslarını etkilemektedir. Okulun başarıya ulaşması belirlenmiş ortak hedeflerin okul yönetimi ve öğretmenlerin bu hedefler doğrultusunda uyum içinde hareket etmesiyle gerçekleşebilmektedir (Demirkol ve Savaş, 2012, s.262-264). Örgütün ortak hedeflerine ulaşmasında iş performansının etkisi büyüktür. Çünkü alışanların yetenekleri, potansiyelleri ve iş ahlaklarına bakılarak örgütün stratejileri belirlenmektedir. Liderler belirlenen bu özelliklere göre çalışanlarının görev dağılımlarını organize etmektedirler (Tanrıverdi, Adıgüzel ve ifti, 2010, s.108-109).

Örgütte alışanların görev ve sorumluluklarına göre performans değerlendirme belirlenen hedeflere ne kadar yaklaşıldığını, verimliliği ve zayıf kalan alanlar varsa da o alanların nasıl geliştirileceğini göstermektedir. Bu açıdan örgüte, lidere ve çalışana katkı sağlamaktadır. Performans değerlendirmesiyle de çalışanlar hem ödüllendirilebilmekte hem de geliştirilebilmektedir. Genel olarak performans değerlendirmesinin amaçları şu şekildedir (Bozoğlan, 2010, s.84-87):

- Çalışanın kurumuna yaptığı katkıyı belirlemek,
- Çalışanın verimliliğini arttırmak,
- Ödüllendirmeyi sağlamak,
- İş gücünü belirlemek,
- Motivasyonu ve kişisel gelişimi arttırmak,
- Görev dağılımlarını belirlemektir.

Performans değerlendirmesi, motivasyon, iletişim, başarı ve sosyal ilişkiler gibi birçok alanda örgüte katkı sağlamaktadır (Bozoğlan, 2010, s.84-87). Bu katkılar örgütün lideri tarafından sağlanmalıdır. Özellikle liderlerin iletişim becerileri, çalışanların motivasyonuna ve iş performansına katkı sağlamaktadır. Çalışanların verimliliğinin artması, görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve üzerlerinde baskı hissetmemesi örgüt liderinin iletişim becerileri ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilidir (etin, Giderler ve Güler, 2017, s.41).

1.2. Problem Cümlesi

Bu araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin iş performansı ile anlamlı ilişkisinin olup olmadığı araştırılmaktadır.

1.2.1. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin düzeyleri nasıldır?

2. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri;

- Cinsiyete,
- Yaşa,
- Medeni duruma,
- Eğitim durumuna,
- Kıdeme,
- Kurum türüne
- Kurumda çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?

3. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin iş performansını değerlendirme düzeyleri nasıldır?

4. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin iş performansını değerlendirme düzeyleri;

- Cinsiyete,
- Yaşa,
- Medeni duruma,
- Eğitim durumuna,

- Kıdeme,
- Kurum türüne
- Kurumda çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?

5. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Bakırköy ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin iş performansları ile olan ilişkisini istatistiksel olarak incelemektir. Araştırmada ayrıca öğretmenlerin demografik ve mesleki özelliklerinin bu iki değişken bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi amaçlanmaktadır.

1.4. Çalışmanın Önemi

Toplumların gelişmesi iyi bir eğitimden geçer. Burada okul önemli bir faktör olmaktadır. Özellikle de okul iklimini bu anlamda iyi yönetebilen bir yönetici aslında toplumunda eğitim hedeflerini sağlar (Çınar, 2010, s. 270). Okulda belirlenen hedeflerin uygulanabilmesi okul müdürünün iletişim becerilerine bağlıdır. Okul içinde pozitif bir ortam yaratabilmek, var olan sorunlara etkili çözümler üretebilmek, alınan kararları doğru bir şekilde uygulatabilmek ve okulu geliştirmek okul müdürünün iletişim becerileriyle ilişkilidir. Bir okul müdürünün okul içinde kendini doğru ifade etmesi başarıyı da beraberinde getirmektedir. Okul içinde çalışanlarına karşı tutumu, olumlu hava yaratması ve adil davranması okul müdürünün öğretmenler tarafından kabul görmesini sağlamaktadır. Bu tutum ve davranışlar okul müdürünün iletişim becerilerini geliştirmesiyle ilgilidir (Akan ve Azimi, 2019, s. 289).

Okul yöneticilerinin iletişim yetkinlikleri, öğretmenlerin okul yönetimi ile ve kendi aralarındaki iletişim ve etkileşimin değerini belirlemektedir. Buna göre olumlu iletişim süreci yürüten okul yöneticilerinin tavrı, okul içerisinde çatışmaya izin vermezken, tersi

bir durum, öncelikli olarak öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişim sürecine, dolaylı olarak olumsuz etki edebilecektir. Bu durum, eğitim süreçlerinde verimliliğin gerilemesine de sebebiyet verebilecektir (Topluer, 2008, s. 146-147).

Okullarda, herkesin, birbirinin performansını, detaylı bir şekilde ve tarafsız olarak değerlendirilmesi önemli bir uygulama olarak görülmektedir. Yalnızca yöneticilerin öğretmenleri değerlendirdiği bir sistem adil olarak algılanmamakta ve okuldaki eğitim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesine engel teşkil ettiğine inanılmaktadır. Öte yandan, yıllık bazda bir performans değerlendirmesi, genel olarak çok daha sağlıklı bir uygulama olarak görülmektedir (Güngör ve Görün, 2015, s. 190).

Literatürde öğretmenlerin performansı ile okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımları, becerileri veya tarzlarının birlikte incelendiği araştırmalar (Örneğin Akçekoce ve Bilgin, 2016; Şahin, 2016; Aksoy, 2019; Kaso vd., 2019; Hartiwi vd., 2020; Küçük, 2020; Özgenel ve Aktaş, 2020; Firman vd., 2021) veya yöneticilerin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu (Salman, 2017), örgütsel güven (Parlak, 2018), motivasyon (Doğan ve Koçak, 2014; Çelik, 2019; Şimşek ve Erdem, 2020), iş doyumu (Balkar, 2009; Çelik, 2019; Rachmawati, ve Suyatno, 2021), örgütsel bağlılık (Çağlar ve Çınar, 2021) gibi değişkenlerle birlikte ele almış olan çalışmalar bulunmakla birlikte, okul yöneticilerin iletişim becerileri ile öğretmen performansını ilişkilendirmiş olan araştırma konusunda ulusal literatürde çalışmanın bulunmadığı, uluslararası literatürde de Amerika Birleşik Devletleri'nde (Kambeya, 2008), Nijerya'da (Ndidi ve Alike, 2018) ve İran'da (Moghtader ve Aziz, 2019) gerçekleştirilmiş olan birkaç çalışmanın haricinde önemli bir sınırlılık bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu çalışmada ele alınan okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş performansı arasındaki ilişkisel yapıya ilişkin sonuçlar, özgünlük arz ettiği için önem taşımaktadır.

1.5. Sayıtlar

Araştırma sonuçları okul müdürlerine yönetsel anlamda iletişim becerilerini geliştirmeye katkı sağlayabilir. Bu şekilde, okullarda görevli öğretmenlerin eğitim odaklı performanslarında da yükselişlerin yaşanması mümkün olacaktır.

1.6. Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu araştırma 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Bakırköy ilçesindeki özel ve devlet lisesinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.7. Varsayımlar

Kullanılan ölçekler güvenli ve geçerlidir. Araştırmaya katılan katılımcıların soruları objektif ve samimi yanıtladığı düşünülmektedir.

1.8. Tanımlar

İletişim: Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır (TDK, 2021).

Örgütsel iletişim: Örgüt içinde insanların bir araya gelerek oluşturduğu iletişim biçimi de örgüt iletişimini oluşturmaktadır.

İş performans: performans, çalışanların faaliyetlerinin niteliğinin daha üst bir seviyeye yükseltilmesi ile birlikte süre gelen faaliyetlerin, çalışanlar ve bağlı oldukları işletmeleri için yaratmış olduğu fayda; düşük düzeyli olarak cereyan ettiğinde ise yine çalışanlar ve bağlı oldukları işletmeleri için ortaya çıkan olumsuz tabloyu açıklamaya yarayan unsurdur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölüm, çalışmanın kavramsal yapısı içerisinde yer alan iletişim ve performans unsurlarının okullardaki genel görünümüne dair literatür odaklı araştırma içeriğine sahiptir.

2.1. İletişim

Bu başlık altında, iletişim ile ilgili temel kavramlar ve iletişimin şekline dair elde edilen bilgilere yer verilmektedir.

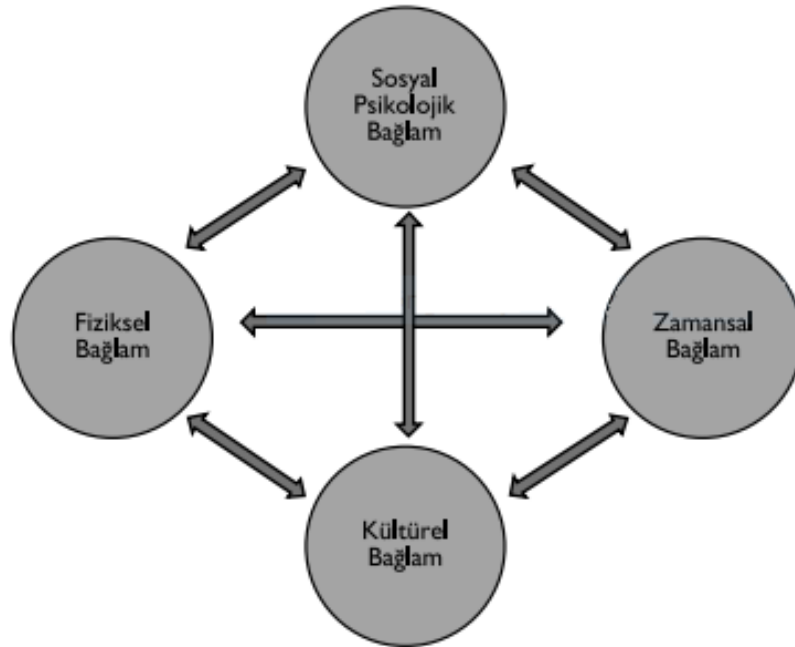
2.1.1. İletişim Kavramı

İletişimi belki de en etkin ve en yoğun kullanan taraf olan insanlar temelinde konu ele alınacak olursa iletişim, bireyin kendisini ifade etmesinin, sosyalleşmesinin ve karşısındakilerin anlamasının anahtarı olarak gösterilebilecektir. Bir başka deyişle iletişim, bireyi sadece yaşayan ve tüketen bir varlık olmaktan çıkararak onu sosyal anlamda aktif bir varlığa dönüştüren unsurdur (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 99). Aynı zamanda iletişim, bireyler arasında nitelikli olarak bir uyumun sağlanabilmesi ya da bireyler arasındaki çatışmada tarafların birbirlerini ifade edebilmesi adına etkin bir araç olarak bireyleri birbirlerine yakınlaştırmakta ya da uzaklaştırmaktadır. Bu vesile ile iletişim, insanlar arasındaki bir köprü olduğu kadar insanların birbirlerinden ayrılması adına bir aracı konumundadır (MEGEP, 2007, s. 3).

Yıllar geçtikçe ve insanlar, toplumlar ve ülkeler birbirine yakınlaştıkça, bireyin iletişim kurmadan yaşamasının son derece zor olduğu, bunun da ötesinde iletişimin birey için bir var olma nedeni ortaya koyduğu görülmektedir. Yazılı, sözlü ya da fiziksel hareketlere dayanıp dayanmadığına bakılmaksızın iletişim, bireyin yaşamının

sürekliliği açısından da tetikleyici bir unsur olmaktadır. İnsan yaşadığı ve içerisinde aktif olarak var olduğu hayatın her bir noktasında, mutlak olarak kendisini ifade etmek, karşısındaki bireyi anlamak ve çevresinde dönen dünyaya uyum sağlamak durumundadır. Bu noktada da iletişim, bireyi çevresi ile bir bütün haline getirmektedir ki bu şekilde iletişimi bir zaruri ihtiyaç olarak görmek mümkündür (Gönenç, 2007, s. 88-91).

Modern dünya düzeninin getirilerine bakıldığında ise artık iletişimin, sadece bireylerin sözlü ve yazılı olarak haberleşmelerinin, kendilerini ifade etmelerinin birbirlerinden haber almalarının vb. ötesine geçtiği, hatta iletişimin bu temel fonksiyonlarının dahi giderek sıradanlaştığı görülmektedir. Çünkü iletişim, teknolojinin de içerisine dâhil olduğu bir süreçte, bireylerin üretkenliğini arttırmakta, birbirlerine yakınlaştırmakta ve böylelikle de birbirlerini tanımak adına farklı unsurların ortaya çıkarılmasına imkân sağlamaktadır. Artık iletişim, sadece ifade etmeyi ve anlaşılmayı değil, tasarlamayı, üretmeyi, eleştirmeyi, geliştirmeyi, psikolojik anlamda bir ruhsal yansımayı ve insan zihni ile ruhunun derinliklerinin dışa vurumunu ifade etmektedir (Barutçu ve Haşiloğlu, 2010, s. 6-7).



Şekil 1 İletişim Bağlamı (Orhon ve Eriş, 2012, s. 14).

Şekil 1’de yer alan iletişim bağlamı şemasına göre iletişimin fiziksel, kültürel, sosyopsikolojik ve zamansal bağlamları, birbirleri ile etkileşim halinde olmak sureti ile iletişimin niteliğini şekillendirmektedir. Bu bağlamların her birinin ortaya koymuş olduğu görüntü ve yaratmış olduğu etki, taraflar arasındaki iletişimin yönünü belirlemektedir.

İlk insanların, birbirlerine karşı bir şeyler ifade etmelerine olanak tanıyacak şekilde mağara duvarlarına çizilen şekiller ile başlayan sözlü iletişim sürecinden dil biliminin gelişimi ile birlikte herkesin kendi dilinde, kendisini ifade etmesine dek uzanan süreçte insanoğlu birçok farklı iletişim aşamasından geçmiştir. Şekilsel anlamda ifade ile başlayan süreç sözlü olarak devam etmiş ve mevcut, modern çağda artık teknolojik araçların sunmuş olduğu sınırsız imkânlarla bir iletişim mekanizmasının oluşturulmasına çalışılmaktadır. Bu şekilde iletişim, şekli değişse bile ifade ettiği anlam ve yaratmak istediği etki bakımından birleştirici-uzaklaştırıcı, yapıcı-tartışma odaklı ve anlamlı ve karmaşık bir ilişkinin yaratılmasına imkân sağlayan araç olmaktadır (Yüksel, 2005, s. 293-294).

Her ne kadar hayvanlar açısından da insanın gerçekleştirdiğine benzer, fiziksel temasa ve etkileşime dayalı bir iletişim süreci söz konusu olsa da insan iletişimi daha anlamlı kılabilme ve içeriğini zenginleştirebilme yetisine sahiptir. Bu bakımdan insanın iletişim algısı, onun içerisinde yaşamış olduğu hayat dâhilinde şekillenebilmekte ve böylelikle de sahip olduğu değerler, karşılaştığı olay ve olgular ile edindiği tecrübeler, insanın içerisinde bulunmuş olduğu hayata dair bir iletişim şekli benimsemesine yardımcı olmaktadır. Bu açıdan iletişimde kullanılan semboller, takınılan tavır, ses tonu, ifade ediş biçimi vb. unsurlar ile açıklanabilmektedir (Çakmak, 2014, s. 23).

İletişimin insan hayatının vazgeçilmez ve aktif bir parçası olması onun değerini ortaya koymakla birlikte iletişim, artık sadece fiziksel olarak bireylerin ya da toplumların bir araya gelmesi ile mümkün olan bir faaliyet değildir. Bunun dışında iletişim, giderek daha fazla interaktif alana taşınan ve bu sayede de tarafların birbirlerini görmelerini görmelerine gerek duyulmadan yazılar, imgeler ve semboller aracılığıyla gerçekleştirilen bir faaliyet haline gelmiştir. Her ne kadar teknoloji, görüntülü olarak insanların iletişim kurmasına izin veriyor olsa da bu izin, iletişimin giderek fiziksel

olmaktan çıkmasına sebebiyet vermektedir. Bir başka deyişle iletişimi yan yana gelerek gerçekleştiren tarafların neredeyse hepsi, bir arada, karşılıklı olarak bir iletişim süreci içerisinde olmaktan ziyade uzakta ve kendisini, duygularını, düşüncelerini ve beklentilerini gizleyebileceği bir iletişim modeli tercih etmektedirler (Ceylan, 2014, 2-5).

2.1.2. İletişimin Amaçları

Genel olarak değerlendirildiğinde, iletişimin temel amacı, bireylerin, çevreleri ile etkileşim kurmak sureti ile rutin iletişim amaçlarının dışına çıkarak, kendilerini, çok yönlü ve detaylı olarak tanıtarak, kendileri adına, bireyler nezdinde bir kimlik ve imaj oluşturmalarını sağlamaktır. Böylelikle, iletişim, bireysel anlamda, bir kimlik inşası süreci aracı olarak görülebilir. İletişim şekilleri giderek modern bir hal aldıkça, modern dönemin insanının, kendisini ifade etmek adına, daha karmaşık yöntemleri tercih ettiği fark edilmektedir. Bu şekilde, iletişimin öneminin giderek attığı, daha yoğun bir hal aldığı ve insanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesini sağladığı gibi iletişimin yerelden uluslararası zemine geçiş yaptığı gözlemlenmektedir (Taner, 2006, s. 11-16).



Şekil 2 İletişim süreci (Yengin, 2017, s. 22-23).

Şekil 2 üzerinde gösterilen sürece bakıldığında, kaynak ile başlayan, aracı olan bir kaynağın bulunduğu ve hedefe yönelik bir etkileşimin bulunduğu süreçten bahsetmek mümkündür. Bu süreçte amaç, kaynağın, hedefe yönelik olarak doğru ve sağlıklı bir biçimde iletişim sürecini oluşturulması ve şekillendirmesidir. Bu durum, nitelikli bir şekilde geribildirim alınmasının sağlamaktadır.

Bilindik iletişim şekli, insanların, birbirlerine, sözlü ya da yazılı bir biçimde duygu ve düşüncelerini aktarması; bu durumun karşılıklı bir şekilde olması ile gerçekleşmektedir. Fakat iletişim, artık, insanlar için bir etki yaratma, ikna etme, sorunları giderme, insanları yönlendirme ve insanları, belirli bir amaç doğrultusunda teşvik etmeyi ifade etmektedir ki bu şekilde, iletişim içerisinde, başka bir davranış biçiminin oluşması söz konusudur. İletişim, bu açıdan ele alındığında, bireylerin, birbirleri ile olan ilişkilerinin, belirli bir doğrultuda şekillendirilmesine yardımcı olma görevine sahiptir. Böylelikle, bireysel açıdan iletişim, çıkarların ön planda tutularak gerçekleştirildiği bir eylemdir (Bayrakturan, 2008, s. 9-10).

Temel olarak ele alındığında, iletişimin amaçlarını, aşağıdaki unsurlar dahilinde ele almak mümkündür (Küçük vd., 2012, s. 6; Ceylan, 2014, 17-19):

- İletişim, insanların kendilerini, çevrelerini ve kendilerinden uzaktaki varlıkların, olayların ve olguların keşfedilmesini amaçlamaktadır; bu bir öğrenme sürecidir,
- İletişim, bireyin kendisine ve çevresine dair bir görüş belirlemesi adına çeşitli kriterler, faktörler ve kısıtlılıklar ortaya koymayı amaçlamaktadır,
- İletişim ile birlikte amaçlanan önemli noktalardan biri, olayları ve olguları belirli kategorilere koyarak belirsizlikleri ortadan kaldırmaktır,
- İletişimin modern dönemin insanı açısından temel amacı onu sosyalleştirmek ve belirli bir zümrenin parçası haline getirmektir,
- İletişim, insanların yardım etmesine ve kendileri için gerekli olduğunda yardım elde etmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır,
- İletişim ile birlikte bir bireyin ya da topluluğun diğerini ya da diğerlerini etkilemek ve ikna etmek hususunda, çıkarlara da dayanabilecek olan amaçları bulunmaktadır,
- İletişim, bireyler ve toplumlar arasında eğlence, pozitif düşünce ve olumlu koşullanma yaratmayı amaçlamaktadır,

- İletişim, giderek daha fazla bir ihtiyaç ve özellikle de psikolojik olarak insanlara olumlu getirileri nedeni ile süreklilik sağlamayı ve bu süreklilik dâhilinde insanları birbirlerine yakınlaştırmayı amaçlamaktadır,
- İletişim, insanların birbirleri ile bilgi paylaşımları ve birbirlerinin yarar elde ettikleri ve mutlu oldukları unsurlardan haberdar olmalarını sağlamaya çalışmaktadır.

Yukarıda sıralanan unsurlara bakıldığında, iletişimin, insanların, birbirleri ile yakınlaşmalarını amaçlayarak geliştirildiğini belirtmek mümkündür. Bununla birlikte iletişimin, bireylerin, karşısındaki bireyleri anlamak sureti ile buna karşılık bir tutum geliştirmelerini sağlamaktadır. Bu şekilde, iletişimin her aşamasının ve her türünün, insani anlamda ihtiyaç olan tüm davranış unsurlarını barındırdığı anlaşılmaktadır. İletişim, insanların arasındaki etkileşimin, olumlu ya da olumsuz açıdan, en değerli ve en kritik unsur olarak ortaya çıkmakta, bu şekilde de tarafların birbirleri ile olan ilişkilerinin yönünü de belirlemektedir.

2.1.3. İletişimin Önemi

Temel olarak, iletişimi önemli hale getiren unsur, insanların bir arada olması ve bir arada hareket etmeleri adına destekleyici ve teşvik edici bir niteliğinin bulunmasıdır. Geçen yıllar içerisinde, teknolojinin de sürecin içerisine dahil olması ile birlikte iletişimin, insan hayatının neredeyse her anının içerisine dahil olduğu, bu şekilde de insanların bir araya gelmelerinin zorunlu olmadığı, yeni bir iletişim modelinin yaratıldığı görülmektedir. Sosyalleşmenin ötesinde, bireysel olarak kendini ifade etme yöntemi olan iletişim, artık, daha fonksiyonlu bir yaşam modeline aracılık etmektedir (Kılınç, 2014, s. 9-12).

Önemi bazında ele alındığında, iletişimin ön plana çıkmasını sağlayan hususları, aşağıdaki şekilde değerlendirmek mümkündür (Kıran, 2008, s. 36-38; Şahin ve Aral, 2012, s. 57-60):

- İletişim, bireyin kendisini tanımasına ve tanımlamasına yardımcı olmaktadır,

- İletişim ile birlikte bireyler kendilerine dair yeterlilik ve yetersizliklerini tespit etme şansına sahip olmaktadır,
- İletişim faaliyetlerinden yararlanmak, bireyler ile iletişim ve çözüm odaklı olarak etkileşim içerisinde olunmasına imkân sağlamaktadır,
- İletişimin etkililiği, çevrenin yönetilmesi ve yönlendirilmesi konusunda bireylere kolaylık sağlamaktadır,
- İletişim, bireylerin kendilerini kontrol etmelerine kolaylık sağlamakta ve bir otokontrol mekanizması geliştirilmesine yardımcı olmaktadır,
- İletişim, bireyin bir sosyal çevreye entegre olması konusunda büyük bir kolaylık ve avantaj sağlamaktadır,
- Bireyler açısından kendilerini tanımanın ötesinde iletişim, diğer insanların da tanınması ve özellikle de konunun psikolojik boyutunun anlaşılabilmesi adına büyük bir önem taşımaktadır,
- İletişim, bir sosyal ve beşerî beceri kazanma aracı olmakta ve bu sayede de bireyler nitelikli bir şekilde iletişim kurmanın önemini öğrenebilmektedirler ki bu hayatın farklı alanlarında önemli olmaktadır,
- Kişisel gelişim ile birlikte çevrenin de geliştirilmesi konusunda iletişimin ve iletişim becerilerinin kritik bir önemi bulunmaktadır.

Sıralanan hususlar incelendiğinde, bireylerin, kendileri ile başlamak sureti ile çevrelerine etki eden tanıma, öğrenme, öğretme, anlatma, aktarma vb. birçok önemli fonksiyon konusunda beceri elde kazanmalarını sağlamalarına aracılık etmektedir. Genel olarak iletişim, bireylerin kendilerini ifade etmelerinin bir yolu olarak görülse de fonksiyon açısından, bireyin dışında, tüm toplumun, kendisi için bir rol elde etmesine yardımcı olmaktadır.

2.1.4. İletişim Türleri

Bu başlık altında, farklı şekillerde uygulanan iletişim türlerinin sıralanması ve değerlendirilmesi söz konusudur.

2.1.4.1. Yüz Yüze İletişim

Bu iletişim şekli, içeriğinde kullanılan dil ya da söylemden ziyade, bireylerin bir arada olup olmamaları ile doğrudan ilintilidir. Bireylerin aynı ortamda bulunmaları ile bulunmamaları arasındaki farkın etkisinin daha net hissedildiği yüz yüze iletişimde, karşılıklı olarak iletişim kurmanın, daha farklı etkiler yarattığı ve sonuçlar doğurduğu görülmektedir (Anıl, 2010, s. 32-33).

2.1.4.2. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, bireyin, dilinden çıkan söylemlerin ekseninde, karşılıklı olarak gerçekleştirilen etkileşimi ile ifade etmektedir. Bununla birlikte sözlü iletişimde, bireylerin ağızlarından çıkan sözlerin, ses tonu ekseninde ifade ettikleri anlam da belirleyici olmaktadır. Bu noktada, sözlü iletişimde, bireylerin, bir şeyi, hangi kelimeler ile söyledikleri kadar hangi şekilde ifade ettikleri de önem kazanmaktadır (Dökmen, 2006, s. 27). Bir başka deyişle, dile getirilen söylemin, dile getirenin karşısındaki bir nazarında ifade etmiş olduğu anlamda, daha belirleyici olmaktadır.

2.1.4.3. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, çoğunlukla, bireylerin tutum ve davranışlarına dayalı olarak şekillenmekte ve karşı taraf sunulmaktadır. Sözsüz iletişim, aslında, sözlü iletişimi pekiştirmek ve söylemlerin anlamlarını güçlendirmek adına kullanılmaktadır. Kaynak olarak sözleri dile getiren birey, hareketleri ile karşısındaki bireye, anlatmak istediği duyguyu daha etkili, daha güçlü ve daha kalıcı bir şekilde sunmaya çalışmaktadır (Yatkın ve Yatkın, 2006, s. 54). Sözsüz iletişim, daha çok, bireyin bedeninin ön plana çıkarılarak gerçekleştirilen bir iletişim şeklidir.

2.1.4.4. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim, belki de insanoğlu açısından en eski ve en karmaşık olan iletişim şekillerinden biridir. Bin yıllardır, çeşitli araçlarla, çeşitli yerlere yazılar yazan insanoğlu, bu şekilde, kendisine dair duygu ve düşüncelerini, daha detaylı hale getirmeye çalışmıştır. Gerek bireysel gerekse de kurumsal olarak yaygın bir şekilde kullanılan yazılı iletişim, teknolojinin de ilerlemesi ile birlikte artık insanların en önemli iletişim aracı olarak dikkati çekmektedir. Bu iletişim türünde gerek harfler gerekse de şekiller, tarafların, birbirlerine, duygu ve düşüncelerini aktarabilmeleri adına, en önemli araçlar olarak ön plana çıkmaktadır (Batu ve Yanık, 2021, s. 725-726).

2.1.4.5. Görsel İletişim

Görsel iletişim, bireylerin, gördükleri ve karşılaştıkları hemen her şeyi, algısal bir olduğu olarak değerlendirerek, görselleştirmeleri, bu sayede de karşılarındaki bireylere, yazılı ve sözlü iletişim unsurlarını da kullanarak kendilerini, duygularını, düşüncelerini ve gördükleri ile karşılaştıkları olay ve olguları anlatmalarını ifade etmektedir. Kitle iletişim araçlarının varlığı, görsel iletişim için önemli bir anlam taşımaktadır. Özellikle, son yıllarda, kurumsal anlamda, yoğun bir şekilde kullanılan görsel iletişim, iletişim unsurlarının içeriğinin zenginleştirilerek sunulmasını ifade etmektedir (Kavuran ve Özpolat, 2016, s. 267).

2.1.4.6. Beden Dili ile İletişim

Bireylerin, karşılıklı olarak iletişim kurmasalar, hatta herhangi bir cümle kurmasalar dahi, çeşitli duruş şekilleri ile karşılarındaki bireylere bir mesaj vermeleri neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde, bireyler, doğrudan doğruya, birbirlerine bir iletişim unsuru yönlendirmeseler de aynı ortamda bulundukları süre zarfında, birbirlerinin oturuş şekillerinden, el ve kol hareketlerine dek uzanan, geniş yelpazedeki durumlarını anlamaları mümkün olmaktadır (Anıl, 2010, s. 40-41).

2.1.5. Örgütsel İletişim Kavramı

İletişim, insan yaşamının vazgeçilmez bir unsuru olmasına karşın, iletişimin, kullanılmış olduğu kimi alanlarda yaratmış olduğu etki, tahmin edilenden çok daha fazla olmaktadır. Bu noktada, iş hayatındaki iletişimin, birçok, farklı iletişim alanından daha fazla unsuru içerisinde barındırdığı görülmektedir. Bu şekilde, ön plana çıkarılan örgütsel iletişim kavramı, bir kurumsal yapı dahilinde, birbirleri ile doğrudan ya da dolaylı olarak etkileşim içerisinde bulunan tarafların, birbirlerini, farklı hususlar ve farklı amaçlar için yönlendirmelerini ifade etmektedir (Durgun, 2010, s. 119).

Örgütsel iletişim açısından ön plana çıkarılması gereken husus, bir kurumun içerisindeki unsurların tamamının, dikey ya da yatay olarak birbirleri ile olan iletişimleridir. Böylelikle, iletişimin, kurum yapısı içerisinde gerçekleşmesi ve hususları, kurumun aktörleri arasında iletilmesi söz konusudur. Fakat örgütsel iletişimin kapsayıcılığı neticesinde, kurumun dışında olan unsurların da sürecin içerisine dahil edildiği gözlemlenmektedir. Buna istinaden, örgütsel iletişim, bir kurumsal yapının sahip olduğu tüm paydaşların, kurumun dışındaki tüm paydaşlar ile olan etkileşimlerini de kapsamaktadır. Bu şekilde değerlendirildiğinde, örgütsel iletişim, kurumun içerisinde ve dışarısında olmak üzere, iki farklı boyutta değerlendirilmek zorundadır (Demirtaş, 2010, s. 412).

Örgütsel iletişime dair yapılan araştırmalarda, örgütsel iletişimin, kurumların yapısı, işleyişi, niteliği, başarısı ve rekabetteki yeri vb. konularda, son derece kritik, belirleyici ve yönlendirici bir niteliğe sahip olduğu görülmüştür. Bu şekilde, örgütsel iletişim, kurumun çalışma mekanizmasının şartlarının iyileştirilmesi adına, kurum yönetimleri ile çalışanların; aynı zamanda, çalışanların kendi aralarında gerçekleşen, etkileşim odaklı süreçlerin hepsini kapsamaktadır. Belirleyici etkileri olan örgütsel iletişim, olumlu bir biçimde şekillendirildiği süre zarfında, kurumların başarıya doğru odaklanmasını sağlarken, örgütsel iletişim hususunda yaşanabilecek olan tüm sorunların ortadan kaldırılmasını da sağlamaktadır. Örgütsel iletişimin söz konusu olmadığı süreçlerde, kurumsal yapı içerisinde, ciddi boyutlara varan tartışmaların yaşanması ve iş süreçlerinin bundan, olumsuz bir şekilde etkilenmesi söz konusu olmaktadır (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010, s. 105).

İş dünyasının geneli değerlendirilerek incelendiğinde ve kurumların, yaşayan, canlı bir varlık olarak ele alındığı süre zarfında, söz konusu varlığın, bir iletişim sürecine ihtiyaç duyduğu anlaşılmaktadır. Böylelikle, örgütsel iletişim, bir kurumun içerisinde alan, sistemin işleyişi açısından çeşitli görevleri bulunan tüm birey ve birimlerin, birbirleri ile doğrudan ya da dolaylı olarak gerçekleştirdikleri iletişim şeklini ifade etmektedir. Örgütsel iletişimde, kurum içerisindeki bütün fonksiyonlar, birimler ve aktörler, herhangi bir sebebe dayalı olarak birbirleri ile iletişim kurmak zorunda olmaktadır. Örgütsel iletişim, bu zorunlulukta, taraflar için bağlayıcı bir unsur olmaktadır (MEGEP, 2012, s. 11).

Her ne kadar, örgütsel iletişim, kurum içerisindeki iletişim ile kısıtlansa da kurumların kendi aralarındaki ilişkiler de birer örgütsel iletişim unsurudur. Yine de bu şekildeki bir iletişim, sadece iş ve ticari faaliyetlere odaklı olarak gerçekleşmemektedir. Bu noktada, örgütsel iletişimin, sosyalleşme hedefi ile de gerçekleştirildiği gözlemlenmektedir. Aynı, çalışanların kendi aralarında bir sosyalleşme etkisi yaratma kapasitesine sahip olan örgütsel iletişim, kurumların kendi aralarında da bu şekilde bir gelişimin yaşanmasına yardımcı olmaktadır. Öte yandan, kurumların içerisindeki çalışanların, toplumun birer ferdi olduğu göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, bireylerin iletişim becerilerinin, örgüt içerisinde gelişiminin, örgüt dışına taşan ve sosyal yapıyı doğrudan etkileyen bir niteliğinin bulunduğu görülmektedir (Tutar, 2003, s. 83).

Kurumsal açıdan önemi bulunan bir kavram olarak örgütsel iletişim, geçen zamanla birlikte, stratejik iletişim kavramı ile birlikte ele alınmaya başlamıştır. Stratejik iletişim, kurumsal yapıların, kendisi ile ilgili bilgi ve haberleri, kamuoyuna, kurumsal çıkarlar ve beklentiler dahilinde iletmek adına kilit rol oynayan bir araç olmuştur. Bir başka deyişle, stratejik iletişimin sağlamış olduğu imkanlar neticesinde, kurumlar, kendilerinin tasarladıkları bir plana dayalı olarak kendilerini dışarıya anlatmaktadırlar. Stratejik iletişim ile birlikte örgütsel iletişim, artık, kurumların, sadece kendi içlerindeki bir iletişim ve etkileşim aracı olmanın ötesine geçerek, kamusal bir boyuta taşınmıştır (Kocabaş, 2005, s. 248).

2.2. Performans

Bu başlık altında, performans ile ilgili temel kavramlar ve performansın ölçümü, değerlendirilmesi ve yönetimi ile ilgili edinilen bilgilere yer verilmektedir.

2.2.1. Performans Kavramı

Bireysel ya da kurumsal anlamda, günlük faaliyetler bazında ortaya konan görüntü, verilen iş ve yaşam mücadelesinin bir sonucudur. Böylelikle, bireyler ve kurumlar hakkında, nasıl bir mücadele ortaya koyduklarının ve bunun yansımalarının neler olduğunun anlaşılması kolaylaşmaktadır. Genel olarak ele alındığında, iyi bir faaliyet süreci yaratmak ve bunun karşılığını alabilmek adına, özellikle, bireysel anlamda ortaya konan bir zaman ve çabanın varlığı dikkati çekmektedir. Hayatın birçok farklı alanında, bireylerin gösterdikleri çaba, bireylerin potansiyelleri ve neler başarabilecekleri hususunda bir fikir edinilmesine destek sağlamaktadır. Bu durum, performans kavramının ortaya çıkışına imkân vermektedir (Fındıkçı 2003, s. 34).

Performans, spesifik bir zaman dilimi dahilinde, hedeflenen bir faaliyet temposuna ulaşılabilirlik adına ortaya konan çaba olarak değerlendirilmektedir. Bu şekilde, olumlu bir şekilde ele alınan performans, olumsuz olarak ne şekilde ortaya çıktığı konusunda değerlendirilmemiştir. Performans açısından ele alınan başka bir kavramsallaştırmada ise onun, daha önceki süre zarfında karşılaştırılmış olan şartlara dair bireyin ya da toplu olarak bireylerin, bir işi, görevi vb. yerine getirebilmesi ya da bunu gerçekleştirememesi konusunda etkisi olan bir ölçüt şeklinde değerlendirilmiştir (Ersen, 1997, s. 64).

Pozitif bazdaki performansın değeri, bireyler özelinde, hedeflere odaklı bir şekilde hareket edildiği zaman zarfı içerisinde, özellikle, bireysel anlamda büyük yararlar sağladığında; daha sonrasında ise çevresel ve toplumsal anlamda kazanımlar oluşturduğunda anlaşılmaktadır. Bireysel ve toplu bir şekilde gelişim ile birlikte nitelikli iletişim süreçlerinin oluşturulması adına, performansın varlığı önemli bir etken olmakla birlikte yarattığı olumlu hava, yine bireysel ve toplumsal anlamda, olumlu kazanımların elde edilmesi adına fayda sağlamaktadır (Aydoğdu, 2008, s. 29).

Sözlük anlamı ile değerlendirildiğinde, performans, gerçekleştirilen bir görev, faaliyet ya da icraat; bir görevi, bir faaliyeti ya da bir işi gerçekleştirme isteği, dirayeti ve isteğini ifade etmektedir. Bununla birlikte sözlükteki karşılığında, performans, bireysel bir şekilde ortaya konan en yüksek, en düşük ya da orta düzeyli çaba; bir amaca odaklı olarak faaliyet gerçekleştirirken ulaşılan başarı seviyesini ifade etmektedir. Yine bireysel anlamda ele alındığında, performans, ulaşılması arzu edilen noktaya varmak adına, bireyin bütün kabiliyet ve moral unsurları dahilinde sergilediği tutum ve davranışların tamamını ve sonuçlarını belirtmektedir (Uysal, 2015, s. 33).

Performans, bireylerin, kendilerine sunulan ya da kendilerinin aldığı görevleri yerine getirmek adına ya da hedeflerini gerçekleştirmek adına çaba gösterirken ihtiyaç duydukları yetenek düzeyine erişmeleri ve özellikle problem çözme yetisine bağlı olarak hareket etmek için desteklemesi adına, pozitif yönde etkisi olduğu belirtilen bir kavramdır. Bireysel ya da toplu olarak beklentilere çeşitli ihtiyaçların karşılanması açısından performans, destekleyici olmaktadır. Performans kavramı, birbirinden farklı unsurların birlikte bir anlam kazanmasını sağlamakla birlikte bireysellikten ziyade, çevrenin etkilerinin de göz önünde bulundurulmasını öngörmektedir (Özer, 2009, s. 5).

Başka bir açıdan ele alındığında, bireylerin, yaşamlarını şekillendirmeleri adına sunduğu etkililik sayesinde performans, gerçekleşen ya da gerçekleşmesine çalışılan bir işin, başarı-başarısızlık ekseninde değerlendirilmesi sonucunda, sürecin içerisinde bulunan bütün unsurları kapsayan bir kavramdır. Performans, bireylerin gösterdikleri çabanın yanı sıra, sürecin sonunda vardıkları noktanın ne ifade ettiği hususunda bir görüş oluşmasını sağlayan da bir unsurdur (Albayrak, 2021, s. 2411).

2.2.2. Çalışan Performansı

Performans, kavramsal olarak çoğunlukla iş dünyası özelinde değerlendirilmekte ve kavramın içeriği, iş dünyasının beklenti ve niteliklerine odaklı olarak oluşturulmaktadır. Buna göre performans, çalışanların faaliyetlerinin niteliğinin daha üst bir seviyeye yükseltilmesi ile birlikte süre gelen faaliyetlerin, çalışanlar ve bağlı oldukları işletmeleri için yaratmış olduğu fayda; düşük düzeyli olarak cereyan ettiğinde

ise yine çalışanlar ve bağlı oldukları işletmeleri için ortaya çıkan olumsuz tabloyu açıklamaktadır (Cihangir, 2014, s. 39).

Başka bir açıdan ele alındığında, performans, büyük ölçüde, çalışanların ve işletmelerin faaliyetlerinin büyük bir kısmına tesir etmekte; ayrıca, çalışanların ve işletmelerin tüm iş paydaşlarını da etkileyebilen bir unsur olarak ele alınmaktadır. Performans, varlığı ile birlikte çalışanları ve işletmeleri aynı anda şekillendirebilirken, dolaylı bir biçimde, iş çevrelerini oluşturan tüm kesimlerin üzerinde de dikkati çeken bir etki yaratabilmektedir (Helvacı 2002, s. 157).

Sahip olduğu özellikler nezdinde, performansın, çalışanlar için taşımış olduğu anlamı ve değeri, şu hususlar ile birlikte açıklamak mümkün olmaktadır (Aktan, 2009, s. 28):

- Çalışan bireylerin kendi çıkarları için olduğu kadar toplu olarak çalışan arkadaşları ve işletmeleri için de fonksiyonları bulunmaktadır.
- Sergilendiği düzey bakımından ele alındığında performans, bireylerin sahip olduğu bazı unsurları ortadan kaldırabilmektedir.
- Gündelik olduğu kadar uzun zaman dilimine yayılan, öncelikle doğrudan daha sonrasında da dolaylı olarak çalışanların özel yaşantılarına tesir edebilmektedir.
- Çalışanların iş hayatı başta olmak üzere ön plana çıktığı her bir yaşam alanından diğerine tesir edebilmektedir.
- Fiziksel ve düşünsel olarak bireyin durumunun iyiye ya da kötüye gitmesi konusunda dolaylı etkileri bulunmaktadır.

Değinilen unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, performans için yalnızca maddi ve somut olan unsurların değerli olarak görülmediği; bunun dışında, farklı unsurların da ön plana çıktığı görülmektedir. Çalışanların, taşıdıkları özellikleri, kimlikleri ve inanışları, performanslarının, manevi unsurlara da bağlı olarak ele alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun yanı sıra, bu manevi unsurlar, çalışanların, iş yaşamlarının dışında kalan yaşamlarının içerisinde varlığını hissettirebilmektedir.

Başka bir değerlendirmede, performans, gelecek odaklı olacak bir biçimde ele alınmıştır. Böylelikle, performans, çalışanlar bireyler açısından, gelecekte, iş yaşamlarında ve özel yaşamlarında, kendilerini daha olumlu bir şekilde teşvik edebilmeleri adına kabul ettikleri duruş, davranış ve çalışma prensiplerine işaret etmektedir. Söz konusu prensipler, iş yaşamında başarılı olmaktan ziyade, mutlu ve huzurlu olmak adına da çalışanların değer verdikleri ve pratiğe aktardıkları faaliyetlerinin tamamını açıklamaktadır (Akçakaya 2012, s. 174).

Çalışanlar ile iş yaşamı dahilinde ele alınan performans, bunun dışında, çalışanlar için düşünüldüğünden daha açıklayıcı bir anlama sahiptir. Buna göre performans, çalışanların tüm maddi ve manevi algılamaları açısından, teşvik edici bir unsur olarak da görülmektedir. Çalışanların performans seviyeleri arttıkça ya da düştükçe, sahip oldukları duygular değişim göstermektedir ve bu durum, çalışanların yaşamlarında, özellikle de iş yaşamlarında, pratikte, gözle görülebilmektedir (Can 2010, s. 4).

Çalışan performansı da belirli bir hedefe ulaşma için katkısı bulunan unsurların değerlendirilmesi ile belirlenmektedir. Bu unsurlar arasında psikoloji, bilgi, çaba ve iletişim gibi önem arz edenler dikkati çekmektedir. Bu hali ile performans, bireysel olmasının ötesinde, kurumsal anlamda da büyük bir öneme sahiptir. Yine bu unsurlar, yüksek bir performans düzeyinin oluşumu adına yardım sağlarken, performansın sürdürülebilir hale gelmesi konusunda önemli bir destek sunmaktadır. Performans, çalışanların çabalarının olumlu ve olumsuz etkileri arasında, nitelikli bir ayırım yapılmasına imkân sağlamaktadır (Tunçer 2013, p. 91-92).

2.2.3. Performansı Meydana Getiren Unsurlar

Performans, her ne kadar bireysel ve kurumsal anlamdaki çabaların bir neticesi olarak değerlendirilse de pratikte, performansın oluşumu açısından, birbirinden farklı unsurların ön plana çıktığı görülmektedir. Bireylerin ve kurumların sahip oldukları nitelikler ile birlikte iş dünyasının kendisinin sahip olduğu nitelikler de süreç içerisinde etkili olmaktadır.

Bireysel açıdan bakıldığında, performansı oluşturan ve çalışanlara dair olan unsurları şu şekilde sıralamak gerekmektedir (Kaptangil, 2012, s. 29; Akar, 2019, s. 515; Özutku vd., 2019, s. 162):

- Bireysel yetenek: Çalışanların sahip oldukları yetenek niteliği ve düzeyi, performansın seyrine şekil vermektedir.
- Eğitim seviyesi: Çalışanların sahip oldukları eğitim seviyesi, ortaya koydukları emek ile birlikte bir performans düzeyi oluşmasına imkân sağlamaktadır.
- Moral ve motivasyon düzeyi: Çalışanların hem kişisel hem de kurumsal olarak yarattıkları moral ve motivasyonun düzeyi, performanslarının şekillenmesine de yardımcı olmaktadır.

Diğer taraftan, performansın oluşumu açısından, kurumsal anlamdaki unsurlar aşağıdaki gibi değerlendirilebilecektir (Öztürk, 2010, s. 7-8; Akman, Hanoğlu ve Kızıl, 2015, s. 133; Üngüren ve Koç, 2015, s. 128-129; Soysal ve Kılınç, 2016, 329-332; Kulualp, 2018, s. 603):

- Yönetim şekli: Kurum içerisinde benimsenen yönetim anlayışı hem çalışanlar hem de kurumun genel performansı açısından yönlendirici olmaktadır.
- Ödüllendirme mekanizması: Çalışanların ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması açısından söz konusu olan mekanizma, performans için keskin bir belirleyicidir.
- Terfi: Çalışanların emeği karşısında, adil bir anlayışa dayalı olarak söz konusu olan terfi mekanizması, performans için güçlü bir belirleyicidir.
- Ücretler düzeyi: Yine, adalete dayalı olarak gerçekleşen bir ücretlendirme sistemi, kurumun kimliği ve çalışanların performans düzeylerinin belirlenmesi adına önemlidir.
- İş sağlığı ve güvenliği: Çalışma ortamının, çalışanların sağlığı ve yaşam güvenliğinin gözetilerek oluşturulması, performansla doğrudan etki etmektedir.

İş ortamının içerisinde yer alan bazı unsurlar da çalışanların performans düzeylerinin belirlenmesi adına önemli bir etki yaratmaktadır. Bunların başında, çalışanların, birbirleri ile olan iletişim şekilleri gelmektedir. Çalışanların, kendi aralarında ılımlı, olumlu ya da çatışmaya yönelik, yıkıcı türden iletişim şekilleri, iş ortamına uyumlulukları ve bu ortamda nasıl bir performans sergileyeceklerinin belirlenmesi adına önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar, birbirlerinden aldıkları destek ya da birbirlerinden görmüş oldukları olumsuz davranışlar neticesinde, iş ortamında, performanslarının düzeyini şekillendirmektedirler (Baltacı, Tiyek ve Burgazoğlu, 2016, s. 55-56).

Bir başka, iş ortamının içerisinde yer alan unsur ise iş ortamında, çalışanlara sunulan imkanlardır. Daha çok, işi yapmak adına sunulan fiziksel unsurların niteliği ile ölçüştürülen bu duruma, çalışanlar, kendilerine verilen imkanların niteliğine bağlı olarak bir performans ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Bu şekilde, çalışanların, iyi bir fiziki ortama sahip olan işletmelerde daha yüksek; tersi şartlara sahip işletmelerde ise daha düşük bir performans düzeyi ortaya koymaları söz konusu olmaktadır (Tunçer, 2013, s. 103).

2.2.4. Çalışanlar Performansının Taşıdığı Önem

2.2.4.1. Çalışanlar için Önemi

Performans kavramı, genel olarak kişisel bir unsur olarak ele alınsa da temel olarak bireyden genele etkiden bir niteliğe sahiptir. İş yaşamı özelinde, çalışanların sergiledikleri bireysel performanslar, zaman içerisinde, bağlı bulundukları kurumlarının performansına tesir etmektedir. Buna istinaden, çalışanların performansları, yarattığı kurumsal etkiler ile birlikte işletme yönetimleri açısından, son derece kritik bir konu olarak değerlendirilmektedir (Aldur 2008, s. 6).

Çalışanların performanslarının, öncelikli olarak kendileri nezdinde sahip olduğu önemi, şu şekilde açıklamak gerekmektedir (Aydoğdu 2008, s. 123-125):

- Genel olarak yaşam akışı içerisinde bireyin kendisini verimli ve çeşitli konularda yararlı olarak değerlendirmesi konusunda destekleyici bir unsurdur.

- Günlük yaşam akışı dahilinde, çalışanların, hayatlarının tüm gereksinimlerini karşılayabilmelerine imkân sunmaktadır.
- Çalışanların, özellikle sosyal yaşamları açısından, herhangi bir spesifik alan gözetilmeksizin pozitif bir görüntü yaratmakta ve bu şekilde de çalışanlara bir cesaret duygusu sağlamaktadır.
- Çalışanların sadece iş hayatında değil, aynı zamanda iş yaşamlarının dışındaki tüm alanlarda zgven duygusu ile hareket etmelerini sağlamaktadır.
- Çalışanların sadece kendileri için değil, çevrelerindeki tüm herkes ve her kurum için yararlı olabilmeleri açısından destekleyici olmaktadır.

Sıralanan unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, performansın yüksek düzeyli olmasının, çalışanların bireysel yaşamı için çok yönlü etkilerinin bulunduğu görülmektedir. Böylelikle, performans, bireylerin iş yaşamlarından başlamak sureti ile özel yaşamlarına da etki edebilecek bir yapıya sahiptir. Özellikle de iş yaşamındaki olumlu performans göstergeleri, sosyal yaşamın da olumlu bir şekilde tasarlanmasına yardımcı olmaktadır.

2.2.4.2. İşletmeler için önemi

Çalışanların, iş yaşamında sergilemiş oldukları performans, işletme yönetimleri için psikolojik olarak değerlendirildiğinde, bilhassa, insan kaynakları yönetimi açısından önemli olan bir konu haline gelmektedir. Çalışanlar, nitelikli performansları ile birlikte işletmelerin faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için doğrudan ve dolaylı etki yaratma potansiyeline sahiptirler. Bu şekilde, işletme yönetimleri, çalışanlarının performanslarını arttıracak nitelikteki faaliyetleri ve uygulamaları ön plana çıkarmaktadırlar. Çalışanlar, iş ortamında mutlu oldukları süreçte, işletmeleri için olan katkıları, yüksek performansları ile artış göstermektedir (Demir ve Taşkın 2012, s. 1700).

İşletmeler nezdinde değerlendirildiği süre zarfında, çalışanların performanslarının, bağlı bulundukları işletmeye olan katkılarını aşağıdaki unsurlara bağlı olarak değerlendirmek gerekmektedir (İhsanoğlu 2010, s. 61):

- Çalışanların kişisel gelişimi ve buna paralel olarak kariyer gelişimi söz konusu olmaktadır.
- Çalışanların, yöneticileri tarafından fark edilerek işletme içerisinde gereken itibarı görmelerine yardımcı olmaktadır.
- Sürdürülebilir olduğu zaman zarfında, finansal olarak çalışanlara getiri sağlamaktadır.
- Yine sürdürülebilir olduğu zaman zarfında, sadece çalışanların iş dünyasındaki durumlarına değil, aynı zamanda, çalışanların bağlı bulundukları kurumların da çıkarlarına yardımcı olmaktadır.

Yukarıda sıralanan unsurlara bakıldığında, çalışanların, işletmelerinin bünyesindeki performansları, zaman içerisinde, işletmelerinin çıkarları için son derece uygun hale gelmektedir. Bu şekilde, çalışanlar, nitelikli bir şekilde, işletmeleri için bir destek unsuru olurken, aynı zamanda, kendileri için uygun bir gelişim fırsatını da kendi kendilerine yaratmaktadır.

2.2.5. İşletme Performansının Ölçümü, Değerlendirilmesi ve Yönetimi

Performans yönetimi, işletme yönetiminde önemli bir işlevdir. İşletme sahipleri, şirket faaliyetlerini gözden geçirmek için nicel veya nitel analiz prosedürlerine sahip olmalıdır. Nicel analiz, performans çıktısını ölçmek için matematiksel hesaplamaları kullanır. Kalitatif analiz, işletme sahiplerinin kişisel kararlar vermelerini veya işletme bilgilerinden çıkarımlar yapmalarını sağlar. Çalışan performansı, bir şirketin başarısının önemli bir ögesidir. Çalışanlar genellikle bir şirket için en büyük masrafı temsil eder ve performansın ölçülmesi çalışan yönetimi süreci için önemlidir (Tütüncükara 2006, s. 93).

İşletme sahipleri, genellikle çalışanların üretim çıktılarını değerlendirerek çalışan performansını ölçerek yönetmektedirler. Çalışan performansının çıktısı, bir çalışanın belirli bir sürede üretebileceği mal veya hizmet miktarını temsil eder. Çalışan performansı aynı zamanda bir şirketin ekonomik kaynakları ne kadar verimli kullandığı ile ilgili olabilir. Ekonomik kaynaklar, bireysel ürünler üretmek için gereken doğrudan malzemeleri ve tesisleri içerir. Kötü çalışan performansı, boşa harcanan kaynaklar ve daha yüksek işletme maliyetleri ile sonuçlanabilir. Bu noktada yönetimi son derece önemli bir konu haline gelmektedir (Sarıaltın 2017, s. 120).

Bireysel çalışanlar düşük performanstan dolayı sadece kendileri sorumlu değildir. Sıkı bir yönetim sistemi kullanan işletme sahipleri zor bir çalışma ortamı yaratabilir. İşletme sahipleri, çalışanların işlerinde karar vermeden önce onay almalarını isteyebilir. Bu, şirketin üretim sürecini yavaşlatabilir ve çalışanın maksimum performans elde etmesini engelleyebilir. Kötü eğitilmiş çalışanlar, şirketin genel iş performansını da düşürebilir. Bu nedenle de çalışanların motivasyonla birlikte performanslarının artırılması ve bu performansın yönetimi gereklidir (Benligiray 2013, s. 70).

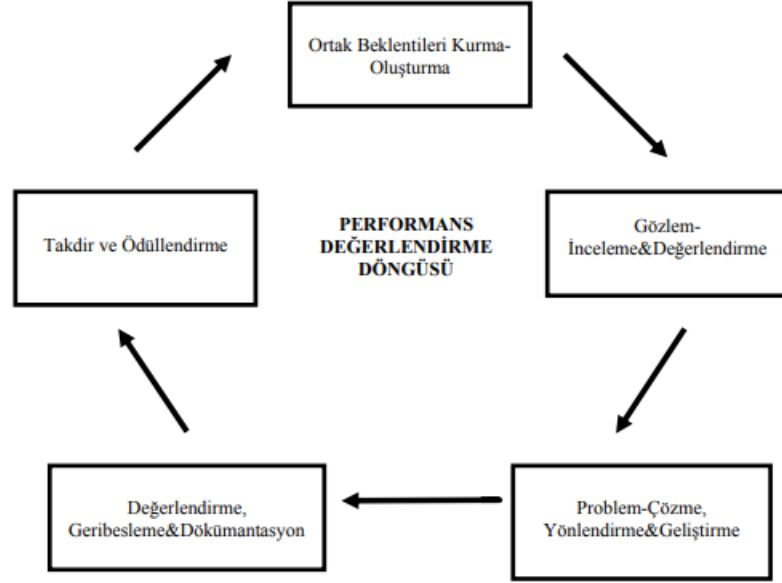
Çalışanların performansı son derece önemli bir konu olmakla birlikte performansın değerlendirilmesi konusu, daha büyük bir öneme sahiptir. Çünkü çalışanların performanslarının ne yönde şekillendirilmesi gerektiği konusu performansın değerlendirilmesi ve çeşitli sonuçlar elde edilmesi ile mümkün olmaktadır. Değerlendirme, performansın düzeyini belirlemekle birlikte çalışanlarla iletişim kurabilmek adına performansı değerlendiren taraflar için son derece önemlidir. Çünkü performans değerlendirme, işletmelerin ve çalışanların ortak olarak geleceklerinin ne yönde belirleneceğinin anlaşılması ve karara bağlanması adına son derece önemli bir faaliyettir (Özyörük 2009, s. 35).

Genel olarak ele alındığında performans değerlendirme kavramsal olarak ele alındığında, kavramın aşağıda sıralanan özelliklerinin önem arz ettiği görülmektedir (Bakan ve Kelleroğlu 2003, ss. 105-106):

- Çalışanların yetenek, potansiyel bilgi birikimi, çalışma alışkanlıkları, tutum ve davranışları hakkında karşılaştırma gerçekleştiren bir yöntemdir.

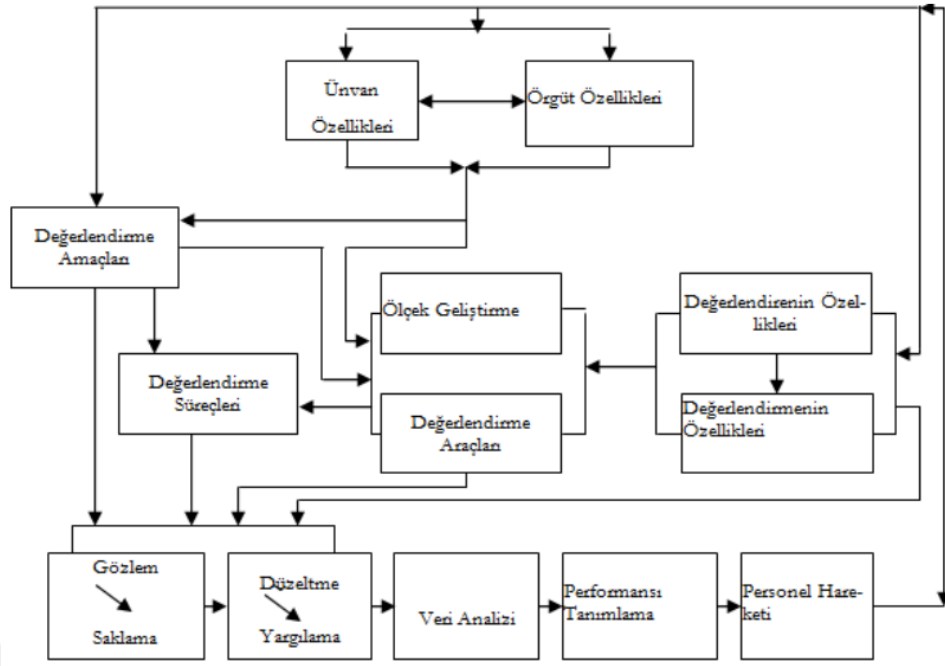
- Bir işletme açısından, daha önceki süre zarfında, çeşitli sınırlar ve özellikler ile belirlenmiş olan standartlar açısından çalışanların ve genel olarak işin/işlerin başarı-başarısızlık düzeylerini karşılaştırarak değerlendirmektedir.
- Bir çalışanın sahip olduğu sorumlulukları yerine getirme konusundaki faaliyetlerinin yönü, iş yaşamı içerisindeki yaklaşımları, özellikle de ahlaki ve etik konulara bakış açısının irdelenmesini sağlayan bir sistemdir.
- Çalışanların işletme içerisindeki maliyet-fayda analizinin nitelikli ve detaylı bir şekilde gerçekleştirilmesine imkân sağlayan uygulamadır.
- Adil bir ücret dağılımının gerçekleştirilebilmesi ve özellikle de işletme içerisindeki dikey hareketliliğin doğru bir şekilde gerçekleştirilebilmesi adına işletmelere yön gösteren faaliyetlerin bütünüdür.
- Çalışanları kapasiteleri ve kendilerine verilen işin ağırlığına göre değerlendiren objektif bir mekanizmadır.

Sıralanan özellikleri bazında ele alındığı süre zarfında performans değerlendirme, aslında çalışanları daha detaylı ve daha uzun vadeli olarak ele almak açısından önem arz etmektedir. Özellikle de geleceğe yönelik politikaların belirlenmesi konusunda performans değerlendirme hem işletme yönetimleri hem de çalışanlar açısından önemli bir yol haritası ortaya koymaktadır.



Şekil 3 Performans değerlendirme döngüsü (Çetin, 2006, s. 26).

Şekil üzerinde gösterilen performans değerlendirme döngüsü, kurumsal yapılar içerisinde ortak beklentiler ile başlayan ve yine ortak çıkarların gözetimi ile sonuçlanan bir süreci işaret etmektedir. Ortak hedeflere yönelik oluşturulan yapı, ilerleyen zaman dilimi içerisinde, tespitler, problem çözme, değerlendirme/bilgilendirme ve ödüllendirme ile ilintili olarak şekillenen bir süreç halini almaktadır.



Şekil 4 Landy ve Farr'ın Performans Değerlendirme Modeli
(akt: Kantos, 2013, s. 62).

Performans değerlendirme, genel bir niteliğe sahip olsa da yarattığı etkiler ile birlikte detaylı bir yapıya sahiptir. Şekilde, yer alan, Landy ve Farr tarafından oluşturulan performans değerlendirme modelinde, sürecin karmaşık, ancak detaylı yapısı ele alınmaktadır. Bu yapının içerisinde, örgütün niteliği ile başlayan ve tabanda, bireysel halde değerlendirilebilecek ve buna istinaden de bir performans raporlaması yapılacak şekilde bir değerlendirmenin gerçekleştirildiği görülmektedir.

2.3. Okullarda İletişim ve Performans

Bu bölümde, literatürde, okullardaki iletişim ve performansın uygulanmasına ve önemine dair, daha önceki süreçte gerçekleştirilmiş olan araştırmaların bulgularına değinilmektedir.

2.3.1. Okullarda İletişim

Topluer (2008, s. 146-147), ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin iletişim yetkinlikleri, öğretmenlerin okul yönetimi ile ve kendi

aralarındaki iletişim ve etkileşimin değerini belirlemektedir. Buna göre olumlu iletişim süreci yürüten okul yöneticilerinin tavrı, okul içerisinde çatışmaya izin vermezken, tersi bir durum, öncelikli olarak öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişim sürecine, dolaylı olarak olumsuz etki etmektedir. Bu durum, eğitim süreçlerinde verimliliğin gerilemesine sebebiyet vermektedir.

Şahindal (2015, s. 99-100), ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlere karşı kullandıkları sözel olmayan iletişim unsurlarını analiz etmiştir. Araştırmacı, öğretmenlerden aldığı bilgilere dayanarak, nitelikli bir iletişim açısından, okul müdürlerinin kılık kıyafetleri ile başlayan ve selamlaşma devam eden bir silsilede, ortaya koymuş oldukları tüm görsel unsurların, öğretmenlerin, okul içerisinde, olumlu bir havada görevlerini icra etmelerini ve kendilerini, sürecin değerleri bir parçası hissederek yüksek performansla hareket etmelerinin mümkün hale geldiğini tespit etmiştir.

Akan ve Azimi (2019, s. 295-296) okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler, okul müdürlerinin, kendilerine karşı iletişim konusundaki yaklaşımlarının yeterli olduğunu düşünürler de bu konuda, belirli bir iyileştirmenin gerekliliğine ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü öğretmenler açısından, onlara karşı sergilenecek olan olumlu tutumun en önemli getirisi, süreçleri daha olumlu değerlendirerek, yüksek performansla çalışmalarınıdır. Öğretmenler, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi konusunda, mümkün olduğunca eğitim ve geliştirme desteği almaları gerektiğine inanmaktadırlar.

2.3.2. Okullarda Performans

Tonbul (2009, s. 173), ilköğretim okulu öğretmenlerine yönelik performans değerlendirme modelinin bazı değişkenler açısından incelenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Tonbul'un tespitleri, genel olarak katılımcıların, konuya dair olumsuz görüşleri olduğunu göstermektedir. Buna göre katılımcıların yarısı, bir performans değerlendirme sisteminin kurgulanmasına karşın, bu sistemin detaylarının, sürecin en başında kendilerine, mutlak olarak açıklanması gerektiğini belirtmektedir.

Aksi bir durum, süreci desteklemelerini engelleyecektir. Katılımcıların önemli bir bölümü, performans değerlendirme süreçlerinin genel olarak yararlı olabileceğine inansalar da kurumsal yönetim yapısını ve mevcut sistemi olumsuz yönde etkileyeceğine inanmaktadırlar. Öğretmenler, performans değerlendirmenin uygulanması, çıktılarına göre hareket edilmesine dair hususlarda, olumsuz bir şekilde, yöneticilerinden tamamıyla farklı düşünmektedirler.

Özer (2010, s. 120-124), özel orta öğretim kurumlarında öğretmen performansının değerlendirilmesine yönelik uygulamaların durumuna dayalı olarak gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibidir:

- Eğitim kurumunun derece ve gereksinimlerine uygun olarak performans değerlendirme gerçekleştirilmesi, sürecin şartlarını iyileştirmektedir.
- Performans değerlendirme sürecinde insan kaynakları yönetiminin sürece dahil olması, öğretmenlerin güvenini kazanmaktadır.
- Performans değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde kullanılması öğretmenler, yöneticiler ve kurum için sırasıyla ve ortak fayda sağlamaktadır.
- Performans yönetimi ve değerlendirme sürecinin niteliği, ancak sürdürülebilir olduğu süre zarfında, kalıcı ve olumlu etki yaratabilecektir.

İlgaz (2011, s. 136-141), öğretmen performansına denetimin ve yöneticilerin etkilerini değerlendirdiği bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin, kendi performanslarını değerlendiren yöneticilerinin bu konudaki yetkinliklerinin nitelikli boyutta olmadığını göstermektedir. Öğretmenler, performans yönetimi konusunda, yöneticilerinin, adalet ve iletişim odaklı bir şekilde değerlendirme yapmalarının, kendilerinin performanslarını son derece olumlu yönde etkileyeceğine inanmaktadırlar.

Günbayı ve Yıldırım (2012, s. 1), performans yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini araştırmışlardır. Araştırmacıların elde etmiş oldukları bulgular arasında ön plana çıkan unsurlar aşağıdaki gibidir:

- Okuldaki yönetim süreçleri için tüm çalışanlar için geçerli olan bir performans yönetimi sürecine ihtiyaç vardır.
- Okuldaki yönetim süreçleri için tüm çalışanlar için geçerli olan bir performans yönetimi, sonuçları dahilinde, çalışanların performanslarının gelişimini sağlayacaktır.
- Yöneticiler ve öğretmenler için geçerli bir performans yönetimi, çok boyutlu ve çok kriterli olarak şekillendirilmelidir.
- Her okul, kendi çalışan ve yönetim anlayışı dahilinde bir performans yönetimi geliştirmesi gerekmektedir.

Güngör ve Görün (2015, s. 190), Türk kamu yönetim sisteminde devlet okullarındaki yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacıların tespitlerine göre katılımcılar, okullarda, herkesin, birbirinin performansını, detaylı bir şekilde ve tarafsız olarak değerlendirilmesinin önemine odaklanmışlardır. Katılımcıların görüşüne göre sadece yöneticilerin öğretmenleri değerlendirdiği bir sistem adil olmamakta ve okuldaki eğitim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesine engel teşkil etmektedir. Öte yandan, katılımcılar, büyük ölçüde, yıllık bazda bir performans değerlendirmesinin çok daha sağlıklı olacağına inanmaktadırlar.

Şen, Ateşoğlu ve Akdoğan (2017, s. 587-588), okul yöneticilerinin liderlik davranışları, performans uygulamaları ve kurumsallaşmaya ilişkin öğretmen görüşlerini değerlendirdikleri araştırmalarında, öğretmenlerin, performans konusuna odaklı olarak liderlerin yaklaşımlarını ele almışlardır. Katılımcıların büyük bir bölümünün genç olduğu görülen çalışmada, katılımcıların büyük çoğunluğunun kurumsallaşma odaklı olarak hareket edilmesi ve performans değerlendirme konusunda daha modern yöntemlerin belirlenmesi gerektiği yönünde görüşleri bulunmaktadır. Yine aynı katılımcılar, kurumsal anlamda, başarılı bir eğitim örgütünün oluşturulması adına performans yönetiminin kritik bir değer taşıdığını düşünmektedirler.

Bozan ve Ekinici (2019, s. 156-158), okul müdürlerinin ğretmen performans değerlendirme yeterliliklerinin okul müdürleri ve ğretmen görüşlerine göre incelenmesi yönünde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacıların elde ettikleri bulgulara göre katılımcılar, performans değerlendirme süreçlerinin herhangi bir amaca hizmet edip etmediğini bilmemektedirler. Bunun temel nedeni, performans değerlendirme süreçlerinin sağlıklı bir şekilde tasarlandığına dair öğretmenlerin herhangi bir inancının bulunmamasıdır. Bu nedenle de öğretmenler, performans değerlendirmenin, eğitim ve yönetim süreçlerini iyileştirme konusunda yeterli olup olmadığı konusunda çekimser kalmışlardır.



3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın hangi yöntem ve desenle yapılacağı, çalışmanın hangi gruplara uygulanacağı, veriler toplama yöntemi, verilerin hangi araçlarla toplanacağı ve analiz edileceği bilgilerine yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada betimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Betimsel tarama daha çok var olan durumun incelenmesidir. Tarama yöntemiyle yapılan bir araştırmada ilgi, yetenek ve koşullar daha çok incelenmektedir. Bu araştırma yönteminde var olan duruma etki etmeden araştırmayı yapmak çok önemlidir. Yine tarama yönteminde eski kayıtlar üzerinden durum tespiti yapılacağı gibi doğrudan kişilere ulaşarak da konuya göre durum tespiti yapılabilmektedir. Betimsel tarama yönteminin alt türlerinden olan ilişkisel taramada ise değişkenler arası ilişkiler incelenmektedir (Karasar, 2019, s:109-114). Bu araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin iş performansına etkisi ilişkisel tarama modeline göre kapsamlı olarak incelenmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırma evreni, İstanbul ili Bakırköy ilçesinde yer alan devlet ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Devlet okullarında çalışan öğretmen sayısı 813; özel okullarda çalışan öğretmen sayısı 965 olmak üzere toplam 1728 kişiden oluşmaktadır. 05 anlamlılık düzeyinde 50000 evren için 381 örneklem yeterli görülmektedir (Balcı, 2015, 112). Araştırmada özel ve devlet liselerindeki farklı okul türlerinde çalışan öğretmenlere ulaşılarak örneklem çeşitliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmada toplamda 381 öğretmene ulaşılmaya çalışılmıştır, ancak 372 kişiden dönüş sağlanmıştır.

3.3. Demografik ve Mesleki Özelliklere İlişkin Frekans Analizleri

Araştırmanın örneklemini oluşturan 372 katılımcı öğretmenin cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumundan oluşan demografik özelliklerinin frekanslar ve yüzdelere bakımından dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları (n=372)

Cinsiyet	f	%
Kadın	249	66,9
Erkek	123	33,1
Yaş	f	%
20-25	20	5,4
26-30	56	15,1
31-35	57	15,3
36-40	74	19,9
41 ve üzeri	165	44,4
Medeni Durum	f	%
Bekar	149	40,1
Evli	223	59,7
Eğitim Durumu	f	%
Lisans	276	74,2
Lisansüstü	96	25,8
Mesleki Kıdem	f	%
1-5 yıl	52	14,0
6-10 yıl	73	19,6
11-15 yıl	58	15,6
16-20 yıl	62	16,7

21 yıl ve üzeri	127	34,1
Kurum Türü	f	%
Devlet	198	53,2
Özel	174	46,8
Kurumda Çalışma Süresi	f	%
1-5 yıl	169	45,4
6-10 yıl	97	26,1
11-15 yıl	52	14,0
16-20 yıl	28	7,5
21 yıl ve üzeri	26	7,0
Toplam	372	100

Tablo 1’de görüldüğü üzere cinsiyet bakımından kadın 249 (%66,9), erkek 123 (%33,1) öğretmenin bulunduğu görülmektedir. Yaş bakımından 20-25 yaş aralığında 20 (%5,4), 26-30 yaş aralığında 56 (%15), 31-35 yaş aralığında 57 (%15,3), 36-40 yaş aralığında 74 (%19,9), 41 ve üzerinde 165 (%44,4) katılımcı bulunmaktadır. Medeni durumda bekarlar 149 (%40,1), evliler 222 (%59,7) dağılıma sahiptir. Eğitim durumu bakımından ise lisans mezunu olan katılımcıların ağırlığı görülmektedir ve 276 (%74,2) lisans, 96 (%25,8) lisansüstü eğitim durumu ortaya çıkmıştır.

Öte yandan, katılımcı öğretmenlerin mesleki özellikleri ele alındığında, mesleki kıdem bakımından 1-5 yıl aralığında 52 (%14) 6-10 yıl aralığında 73 (%19,6), 11-15 yıl aralığında 58 (%15,6), 16-20 yıl aralığında 62 (%16,7), 21 yıl ve üzerinde ise 127 (%34,1) katılımcının yer aldığı görülmektedir. Görev yapılan kurum türü bakımından, devlet okulunda görev yapan 198 (%53,2), özel kurumda görev yapan 174 (%46,8) katılımcı öğretmenin yer aldığı görülmektedir. Kurumda çalışma süresi bakımından ise 1-5 yıl arasında 169 (%45,4), 6-10 yıl arasında 97 (%26,1), 11-15 yıl arasında 52 (%14), 16-20 yıl arasında 28 (%7,5), 21 yıl ve üzerinde ise 26 (%7) katılımcı öğretmenin örnekleme dahil oldukları tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Ölçeklerin öğretmenlere çevrimiçi uygulanabilmesi için İstanbul Valiliği ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvuru yapılmış ve gerekli izin onayı alınmıştır (EK-1). Ölçekler öğretmenlere çevrimiçi uygulanmıştır. Araştırmanın genel amaçları çevrimiçi uygulamalarında öğretmenlere açıklanmıştır. Değerlendirmenin toplu yapılacağı öğretmenlere bildirilmiştir.

3.4.1. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerini toplamak için iki ölçme aracı ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kişisel bilgilerin toplanması kısmında demografik bilgilere (yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki bilgiler vb.) yer verilmiştir. Araştırmada kullanılacak olan Öğretmen İş performansı ölçeğinde öğretmen görevsel, bağlamsal ve uyumsal açıdan kendini, okulunu ve yöneticisini değerlendirebilmektedir. Araştırmada kullanılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri ölçeğinde de öğretmen direkt yöneticisinin iletişim becerilerini değerlendirebilmektedir.

Araştırmada Şimşek'in (2003) geliştirmiş olduğu "Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri" ölçeği kullanılmıştır. Şimşek(2003) tarafından geliştirilen ölçek 28 madde ve tek boyuttan oluşmuştur. Ölçeğin güvenirlik ve geçerliği Şimşek tarafından test edilmiştir. Test sonuçlarına göre ölçeğin açıkladığı toplam varyans 69,25, faktör yük değerleri ise 3,94 ile 60,58 arasında değişiklik göstermiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı=.975 olup büyük oranda güvenilir olduğu görülmüştür. Ölçek 1'den 5'e kadar sıralanmış, 1= Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Kısmen Katılıyorum, 5=Katılıyorum, şeklinde 5'li Likert tipi puanlanmıştır.

Araştırmada Nartgün ve Limon (2018) tarafından geliştirilmiş olan 'Öğretmen İş Performansı' ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 37 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, görev performans boyutu , bağlamsal performans boyutu ve uyumsal performans boyutu olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Test sonuçlarına göre toplam varyans 39,73,

Kaiser Mayer Olkin (KMO) değeri: ,937 ve Bartlett Testi: Ki-Kare:8465,996;p=,000'dır. İş performansı ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı:,949 olup büyük oranda güvenilir olduğu görülmüştür. Ölçek 1'den 5'e kadar sıralanmış, 1=Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Kısmen Katılıyorum, 5=Katılıyorum, şeklinde 5'li Likert tipi puanlanmıştır.

Yöneticilerin iletişim becerilerini ölçmek için Şimşek (2003) tarafından geliştirilmiş olan 'İletişim Becerileri Ölçeği' ile Sezgin Nartgün ve Limon (2018) geliştirilmiş 'Öğretmen İş Performansı' ölçekleri öğretmenlere online uygulanmıştır. Ölçeklerin kullanım izinleri sahipleri tarafından alınmıştır. İzin yazıları EK-2'de sunulmuştur.

3.4.2. Güvenirlik, Normallik ve Geçerlik Analizi

Elde edilen verilerin güvenilirliğinin tespit edilmesine yönelik olarak Cronbach's Alpha katsayıları incelenmiştir. Bir ölçeğin ölçüm açısından güvenilirliğini temsil eden ve ' α ' simgesiyle gösterilen Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının, ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebilmek için 0,7 ve üzerinde yer alması beklenmektedir. Bu katsayının 0,9 üzerinde yer alması mükemmel güvenilirliğe işaret ederken, 0,5 altında bulunması güvenilir olmadığını göstermektedir (Kılıç, 2016: 47). Bu bilgiler ışığında yapılan güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2 Araştırma Ölçeklerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek/ Ölçek Boyutu	İfade Sayısı	S.S.	Cronbach Alpha
İletişim Becerisi	36	31,31813	,987
İş Performansı	37	14,26905	,949
Görev Performansı	16	6,07921	,936

<i>Bağlamsal Performans</i>	9	5,00838	,842
<i>Uyumsal Performans</i>	12	5,48552	,918

Tablo 2’de gösterilmiş olan güvenirlik katsayıları incelendiğinde, iletişim becerisi ve iş performansı değişkenleri ile iş performansının alt boyutları olan görev performansı, bağlamsal performans ve uyumsal performans boyutlarının tümünde Cronbach’s Alpha güvenirlik katsayılarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu bakımdan, araştırmada elde edilen veriler ışığında, bu araştırmanın örnekleme kapsamında ölçeklerin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma ölçeklerinin güvenirlik sağladığının anlaşılmasının sonra, bu ölçekler çerçevesinde elde edilen verilerin dağılımına yönelik olarak bir değerlendirme sağlayan ve araştırmada yapılacak olan analizlerin parametrik veya parametrik olmayan metotlardan hangisi kapsamında yapılması gerektiğini belirleyen normal dağılım (normallik) analizine yer verilmiştir. Bu noktada, ölçeklerin normallik değerlerini vererek, anlamlılığını test eden Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk analizleri gerçekleştirilmiş ve ayrıca çarpıklık-basıklık katsayıları incelenmiştir. Yapılan bu analizler neticesinde elde edilen değerler Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3 Araştırma Ölçeklerinin Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Ölçek/ Ölçek Boyutu	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		Skewness-Kurtosis
	Test İstatistiği	p	Test İstatistiği	p	Çarpıklık-Basıklık Katsayıları
İletişim Becerisi	,179	,000	,827	,000	-1,558/ 2,306

İş Performansı	,157	,000	,847	,000	-2,083/ 5,507
Görev Performansı	,229	,000	,751	,000	-1,644/ 3,672
Bağlamsal Performans	,161	,000	,850	,000	-1,720/ 3,249
Uyumsal Performans	,193	,000	,805	,000	-1,703/ 4,016
İletişim Becerisi KMO: ,976 Açıklanan Toplam Varyans: %68,70 Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare: 16614,568; p= ,000					
İş Performansı KMO: ,937 Açıklanan Toplam Varyans: %39,73 Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare: 8465,996; p= ,000					

Tablo 3'te yer alan test istatistiği değerleri ve p anlamlılık değerleri incelendiğinde, araştırmanın her iki değişkeni ve boyutlar için normal dağılım varsayımının karşılanmadığı görülmektedir ($p=,000$). Normal dağılımdan söz edebilmek için -1,5 ile +1,5 arasında yer alması gereken çarpıklık-basıklık katsayıları incelendiğinde de normal dağılımın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile araştırma verileri normal dağılım göstermemektedir. Bu bakımdan, normal dağılım varsayımının karşılanmadığı hallerde başvurulacak parametrik olmayan analizlerin yapılması gerektiği anlaşılmaktadır. KMO ve Bartlett's testi değerleri de yeterli ve geçerli bir ölçüm modeline işaret etmektedir. Bu itibarla araştırmanın analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.4.3. Verilerin Analizi

Araştırmanın analizleri SPSS 25.0 paket programında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öncelikle katılımcılara ait betimleyici istatistiklere (yaş, cinsiyet, eğitim, aynı iş yerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve unvan) yer verilmiştir. Sonrasında sırasıyla güvenirlik, normallik, geçerlik, frekans, fark, ilişki analizleri gerçekleştirilmiştir. Fark testlerinde, normal dağılım varsayımını sağlanmamış olduğundan parametrik olmayan analiz yöntemlerinden ikili gruplar için Mann-Whitney U, ikiden fazla grup arz eden faktörler için ise Kruskal-Wallis testleri gerçekleştirilmiştir. Meydana gelen gruplar arası anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespit edilmesi noktasında Post hoc testlerinden istifade edilmiştir.



4. BULGULAR

4.1. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmanın iletişim becerisi ölçeği ve iş performansı ölçeğinde bulunan ifadelere verilen yanıtlar bakımından oluşan ortalama, medyan, standart sapma ve varyans gibi betimsel bazı istatistiklere ilişkin ortaya çıkan bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4 Araştırma Ölçeklerinin Çeşitli Betimsel İstatistikleri

Ölçek/ Ölçek Boyutu	X	S.S.	Varyans
İletişim Becerisi	4,20	,86995	,757
İş Performansı	4,61	,38565	,149
<i>Görev Performansı</i>	4,72	,37995	,144
<i>Bağlamsal Performans</i>	4,43	,55649	,310
<i>Uyumsal Performans</i>	4,61	,45713	,209

Tablo 4’te görüldüğü üzere, araştırmanın iletişim becerisi ölçeğinde, örneklem ortalamasının 4,20 olduğu ve yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde iş performansı ortalaması da 4,61 düzeyinde gerçekleşmiştir ve yüksek düzeydedir. Benzer durum iş performansının boyutlarında da görülmektedir. Bu durum diğer betimsel istatistiklere de yansımıştır. Bu bakımdan, araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin iletişim becerilerinin ve iş performanslarının oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

4.2. İletişim Becerisi ve İş Performansı Bakımından Demografik ve Mesleki Özelliklere İlişkin Fark Analizleri

Öğretmenlerin iletişim becerileri ve iş performansları bakımından sahip oldukları demografik özelliklerin ve mesleki özelliklerin istatistiksel olarak gruplar arası farklılık arz edip etmediğine ilişkin olarak fark testleri gerçekleştirilmiştir. Fark testlerinde, normal dağılım varsayımını sağlanmamış olduğundan parametrik olmayan analiz yöntemlerinden ikili gruplar için Mann-Whitney U, ikiden fazla grup arz eden faktörler için ise Kruskal-Wallis testleri gerçekleştirilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı farklılığa kanaat getirmek için $p \leq 0,5$ şartı aranmıştır. Meydana gelen gruplar arası anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespit edilmesi noktasında Post hoc testlerinden istifade edilmiştir. Bu çerçevede elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5 Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi

Değişken	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	U	z	p
İletişim Becerisi	Kadın	249	180,70	13869,5	-1,483	,138
	Erkek	123	198,24			
İş Performansı	Kadın	249	190,70	14268,0	-1,073	,283
	Erkek	123	178,00			
Görev Performansı	Kadın	249	198,11	12423,0	-3,046	,002*
	Erkek	123	163,00			
Bağlamsal Performans	Kadın	249	185,96	15180,0	-,138	,891
	Erkek	123	187,59			
Uyumsal Performans	Kadın	249	188,35	14853,5	-,477	,633
	Erkek	123	182,76			

Katılımcı öğretmenlerin cinsiyetleri gruplar arası istatistiksel anlamlı farklılık bakımından analiz edildiğinde, iletişim becerisi ve iş performansı değişkenleri açısından istatistiksel anlamlılık düzeyinin üzerinde gerçekleştiği ve anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bakımdan cinsiyet, iletişim becerisi ve iş performansı bakımından

belirleyici bir faktör olmamıştır. Diğer yandan, iş performansının görev performansı boyutunda anlamlı ($z=-3,046$; $p=,002$) bir istatistiksel fark olduğu görülmektedir. Burada kadın katılımcıların erkeklere kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip oldukları ve anlamlı ölçüde farklılaştıkları görülmektedir. Diğer boyutlarda anlamlı fark olmamıştır.

Tablo 6 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi

Değişken	Yaş	n	Sıra Ort.	Ki-kare	p	Fark
İletişim Becerisi	20-25	20	179,48	5,611	,230	-
	26-30	56	163,46			
	31-35	57	172,32			
	36-40	74	199,55			
	41 ve üzeri	165	194,22			
İş Performansı	20-25	20	129,05	18,007	,001*	20-25 ile 41 ve üzeri
	26-30	56	167,44			
	31-35	57	178,95			
	36-40	74	168,81			
	41 ve üzeri	165	210,48			
Görev Performansı	20-25	20	114,38	23,553	,000*	20-25 ile 41 ve üzeri
	26-30	56	163,29			
	31-35	57	167,78			
	36-40	74	182,47			
	41 ve üzeri	165	211,39			
Bağlamsal Performans	20-25	20	175,30	5,684	,224	-
	26-30	56	180,90			
	31-35	57	188,51			
	36-40	74	164,66			

	41 ve üzeri	165	198,86			
	20-25	20	115,57			
	26-30	56	170,13			
Uyumsal Performans	31-35	57	185,37	22,142	,000*	20-25 ile 41 ve üzeri
	36-40	74	164,49			
	41 ve üzeri	165	210,92			

Katılımcı öğretmenlerin yaşı ele alındığında, iletişim becerisi değişkeni bakımından anlamlı fark olmadığı, ancak iş performansı değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı ($\chi^2= 5,611$; $p=,001$) bir fark olduğu görülmektedir. Ayrıca iş performansının görev performansı ($\chi^2= 23,553$; $p=,000$) ve uyumsal performans ($\chi^2= 22,142$; $p=,000$) boyutlarında da anlamlı istatistiksel fark bulunmaktadır. Tümü için ortaya çıkan bu farkın, 20-25 yaş aralığı ile 41 ve üzerinde yer alan yaş grubu arasında gerçekleştiği görülmektedir. 20-25 yaş aralığında ortalamalar düşükken, 41 ve üzerinde ise anlamlı ölçüde yüksek olmuştur.

Tablo 7 Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi

Değişken	Medeni Durum	n	Sıra Ort.	U	z	p
İletişim Becerisi	Bekar	149	167,37	13763,5	-2,747	,006*
	Evli	222	198,50			
İş Performansı	Bekar	149	167,71	13814,5	-2,694	,007*
	Evli	222	198,27			
Görev Performansı	Bekar	149	167,51	13784,5	-2,796	,005*
	Evli	222	198,41			
Bağlamsal Performans	Bekar	149	173,60	14692,0	-1,834	,067
	Evli	222	194,32			
Uyumsal Performans	Bekar	149	170,62	14247,0	-2,291	,022*
	Evli	222	196,32			

Tablo 7’de katılımcıların medeni durumuna ilişkin elde edilen sonuçlar görülmektedir. Buna göre, bağlamsal performans haricinde tüm ele alınan değişken ve boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı gruplar arası farklılıklar olduğu görülmektedir. İletişim becerisinde ($z = -2,747$; $p = ,006$), iş performansında ($z = -2,694$; $p = ,007$), görev performansında ($p = ,005$) ve uyumsal performansta ($z = -2,796$; $p = ,022$) anlamlı olarak bekar katılımcıların ortalamaları düşükken, evli katılımcıların ortalamaları yüksek olmuştur. Diğer bir ifade ile evli olan katılımcı öğretmenlerin iletişim becerisi algısı ve iş performansı yüksek olmuştur. Ancak bu durum bağlamsal performans açısından benzer bir ortalama farklılığı bulunmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı olmamıştır.

Tablo 8 Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney-U testi

Değişken	Eğitim Durumu	n	Sıra Ort.	U	z	p
İletişim Becerisi	Lisans	276	189,07	12537,5	-,785	,433
	Lisansüstü	96	179,10			
İş Performansı	Lisans	276	190,36	12184,0	-1,174	,240
	Lisansüstü	96	175,42			
Görev Performansı	Lisans	276	186,42	13227,0	-,024	,981
	Lisansüstü	96	186,72			
Bağlamsal Performans	Lisans	276	190,38	12178,5	-1,185	,236
	Lisansüstü	96	175,36			
Uyumsal Performans	Lisans	276	192,88	11486,5	-1,965	,049*
	Lisansüstü	96	168,15			

Eğitim durumunun ele alındığı analiz sonuçları incelendiğinde, araştırma değişkenlerini oluşturan iletişim becerisi ve iş performansı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadığı görülmektedir. Bu durum, iş performansının görev performansı ve bağlamsal performans boyutlarında da geçerlidir. Ancak uyumsal

performans, diğerlerinden bu noktada ayrılarak istatistiksel olarak anlamlı ($z = -1,965$; $p = ,049$) farklılık göstermiştir. Burada lisans eğitim grubunda ortalamalar yüksekken, lisansüstünde düşük olmuştur. Ancak bu durum, iş performansı değişkeninin toplamını istatistiksel açıdan etkilememiştir.

Tablo 9 Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi

Değişken	Kıdem	n	Sıra Ort.	Ki-kare	p	Fark
İletişim Becerisi	1-5 yıl	52	186,15	3,179	,528	-
	6-10 yıl	73	168,47			
	11-15 yıl	58	198,73			
	16-20 yıl	62	185,01			
	21 yıl ve üzeri	127	192,15			
İş Performansı	1-5 yıl	52	174,91	11,061	,026*	6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri
	6-10 yıl	73	167,28			
	11-15 yıl	58	169,34			
	16-20 yıl	62	184,69			
	21 yıl ve üzeri	127	211,01			
Görev Performansı	1-5 yıl	52	171,00	15,702	,003*	6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri
	6-10 yıl	73	158,75			
	11-15 yıl	58	172,04			
	16-20 yıl	62	191,34			
	21 yıl ve üzeri	127	213,04			
Bağlamsal Performans	1-5 yıl	52	193,84	3,360	,500	-
	6-10 yıl	73	175,98			
	11-15 yıl	58	173,25			
	16-20 yıl	62	182,04			
	21 yıl ve üzeri	127	197,77			

	1-5 yıl	52	167,81			
	6-10 yıl	73	173,23			
Uyumsal Performans	11-15 yıl	58	172,34	11,144	,025*	6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri
	16-20 yıl	62	179,58			
	21 yıl ve üzeri	127	211,63			

Mesleki kıdem faktörü ele alındığında, iletişim becerisi bakımından anlamlı fark bulunmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, iş performansında istatistiksel olarak anlamlı ($\chi^2= 11,061$; $p=,026$) farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. İş performansının görev performansı ($\chi^2= 15,702$; $p=,003$) ve uyumsal performans ($\chi^2= 11,144$; $p=,025$) boyutlarında da istatistiksel olarak anlamlı gruplar arası farklılık göze çarpmaktadır. Ancak bağlamsal performansta anlamlı fark bulunmamıştır. İş performansı, görev performansı ve uyumsal performans bakımından ortaya çıkan bu gruplar arası farklılıklar, 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri grupları arasında gerçekleşmiş; 21 yıl ve üzerinde ortalamalar belirgin şekilde yüksek olmuştur.

Tablo 10 Katılımcıların Görev Yaptığı Kurum Türü Değişkenine Göre Mann Whitney-U testi

Değişken	Kurum Türü	n	Sıra Ort.	U	z	p
İletişim Becerisi	Devlet	198	184,85	16899,0	-,317	,751
	Özel	174	188,38			
İş Performansı	Devlet	198	195,01	15541,0	-1,631	,103
	Özel	174	176,82			
Görev Performansı	Devlet	198	196,52	15242,0	-1,971	,049*
	Özel	174	175,10			
Bağlamsal Performans	Devlet	198	186,94	17138,0	-,086	,932
	Özel	174	185,99			
Uyumsal Performans	Devlet	198	197,75		-2,179	,029*

Özel	174	173,70	14998,5
------	-----	--------	---------

Devlet ve özel olmak üzere görev yapılan kurum türü ele alındığında iletişim becerisi ve iş performansı değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın yer almadığı göze çarpmaktadır. Ancak iş performansının görev performansı boyutunda ($z = -1,971$; $p = ,049$) ve uyumsal performans boyutunda ($z = -2,179$; $p = ,029$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu iki boyutta da devlet okullarında görev yapan katılımcı öğretmenlerin ortalamaları yüksek olmuştur. Ancak bu durum, iş performansı değişkeninin toplamını istatistiksel açıdan anlamlı kılmamıştır.

Tablo 11 Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Testi

Değişken	Çalışma Süresi	n	Sıra Ort.	Ki-kare	p	Fark
İletişim Becerisi	1-5 yıl	169	196,97	7,024	,135	-
	6-10 yıl	97	180,28			
	11-15 yıl	52	184,94			
	16-20 yıl	28	191,54			
	21 yıl ve üzeri	26	139,37			
İş Performansı	1-5 yıl	169	202,79	10,375	,035*	1-5 yıl ile 6-10 yıl
	6-10 yıl	97	160,58			
	11-15 yıl	52	174,89			
	16-20 yıl	28	194,73			
	21 yıl ve üzeri	26	191,69			
Görev Performansı	1-5 yıl	169	197,73	5,317	,256	-
	6-10 yıl	97	167,26			
	11-15 yıl	52	183,22			
	16-20 yıl	28	189,68			

	21 yıl ve üzeri	26	188,44			
	1-5 yıl	169	203,29			
	6-10 yıl	97	169,30			
Bağlamsal Performans	11-15 yıl	52	174,39	8,442	,077	-
	16-20 yıl	28	187,64			
	21 yıl ve üzeri	26	164,52			
	1-5 yıl	169	200,25			
	6-10 yıl	97	164,21			
Uyumsal Performans	11-15 yıl	52	168,54	9,670	,046*	6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri
	16-20 yıl	28	196,36			
	21 yıl ve üzeri	26	205,63			

Katılımcıların kurumda çalışma süresine ilişkin olarak yapılan analizin sonuçlarını yansıtan Tablo 11'deki değerler incelendiğinde, iletişim becerisi değişkeninde anlamlı farkın bulunmadığı, fakat iş performansı değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı ($\chi^2=10,375$; $p=,035$) farkın ortaya çıktığı görülmektedir. Buradaki anlamlı farklılık 1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında gerçekleşmiş; 1-5 yıl grubunda yer alan katılımcıların ortalaması anlamlı ölçüde yüksek olmuştur. İş performansının görev performansı ve bağlamsal performans boyutlarında anlamlı fark ortaya çıkmazken, uyumsal performansta görülen istatistiksel olarak anlamlı gruplar arası farklılık ($\chi^2=9,670$; $p=,046$) 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri gruplarda yer alan katılımcıların sahip olduğu ortalamalardan kaynaklanmış; 21 yıl ve üzerinde uyumsal performans ortalaması yüksek düzeyde gerçekleşerek ayrılmıştır.

4.3. İletişim Becerisi ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Analizi

Araştırmanın temel değişkenlerini oluşturan iletişim becerileri ve iş performansı değişkenleri arasındaki istatistiksel ilişkilerin tespitine yönelik olarak, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü gösteren korelasyon analizi ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki açıklama gücünü gösteren regresyon analizleri

gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizinde çift kuyruk anlamlılık çerçevesinde Pearson korelasyon katsayıları baz alınmıştır. Buna ilişkin olarak, değişkenlerin arasındaki ilişkiye ve aynı zamanda alt boyutlara ilişkin olarak yapılan korelasyon analizi Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12 Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5
1. İletişim Becerisi	1				
2. İş Performansı	,389**	1			
3. Görev Performansı	,228**	,883**	1		
4. Bağlamsal Performans	,466**	,813**	,555**	1	
5. Uyumsal Performans	,332**	,881**	,681**	,586**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (çift kuyruk)

Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü temsil eden Pearson korelasyon katsayılarını gösteren Tablo 12 değerlendirildiğinde, tüm değişkenler ve boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin yer aldığı görülmektedir. Tüm bu ilişkiler doğrusal yönlü ve pozitifdir. Yöneticilerin iletişim becerisi ile öğretmenlerin iş performansı arasında ,389 düzeyinde pozitif doğrusal, orta düzeyde güce sahip bir ilişki söz konusudur. İş performansının boyutları ile iletişim becerisi arasındaki ilişkiler ele alındığında ise iletişim becerisi ile en yüksek ,466 düzeyinde bağlamsal performans arasında ilişki söz konusudur. İletişim becerisi ile görev performansı arasında ise ,228 düzeyinde zayıf doğrusal pozitif bir korelasyon görülürken, bu ilişki, iş performansı boyutları bakımından en zayıf ilişkidir. İletişim becerisi ile uyumsal performans arasındaysa ,332 düzeyinde orta düzeyde pozitif doğrusal ilişki söz konusudur.

5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

İletişim ve performans, iş dünyasının farklı noktalarında, birbirleri ile sürekli olarak etkileşim halinde olan iki kavramdır. İşletmeler, çalışma sistemleri içerisinde gerek çalışanların kendi arasındaki gerekse de yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşime dayalı olarak faaliyetlerini yürütürken, aynı zamanda, bu iletişim ve etkileşimin, doğrudan ve dolaylı olarak çalışanların ve kurumun performansına olan yansımaları söz konusudur. Bu durum, iletişimin bir zincirleme etki yaparak çalışanların yönlendirilmesi adına işletmelere bir yol gösterdiğini de ortaya koymaktadır. Özellikle çalışanlar, iş çevreleri ile gerçekleştirdikleri iletişimin şekline odaklı olarak kendilerine bir yol haritası belirleyebilmekte ve verimlilik ile performanslarının düzeyini ayarlamaktadırlar.

Öte yandan, performansın yönetimi, değerlendirilmesi ve ölçümü gibi faaliyetlerin içerisinde de iletişimin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Çalışanların ve kurumun performansına dair atılan tüm adımlar ve gerçekleştirilen yönlendirmeler, içerisinde bir iletişim faaliyeti barındırırken, performansa dair elde edilen tüm bilgiler, nihai olarak bir iletişim süreci halinde çalışanlara tebliğ edilmektedir. Bu noktada hem kurumun hem de çalışanların performanslarının yükseltilmesi adına, iletişim ile birlikte kurgulanacak olan süreçlerinde, işlerin doğru, verimli ve performansın arttığı bir biçimde yürütülmesi söz konusu olmaktadır. Aksi bir durum, performansın, gözle görülür bir şekilde gerilemesine neden olmaktadır.

Benzer bir durumun, okullar için de geçerli olduğu söylenebilir. Çünkü okullar, eğitim süreçleri ile birlikte iletişimin en yoğun olduğu yapılar olmaları vesilesi ile mümkün mertebe, okul yönetimi, öğretmenler, çalışanlar ve öğrenciler arasında doğru, nitelikli ve faydalı bir iletişimin varlığını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle de okullarda, okul

yönetimleri ile başlayan nitelikli iletişim anlayışının, zaman içerisinde, okullarda, en alt kademede bulunan aktörlere de sirayet edecek şekilde bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Okullardaki iletişim, sadece öğretmenlerin okul ile ilişkilerindeki performansı değil, aynı zamanda, öğrencilere verilen eğitim desteğine dair performansı da etkileme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, okullar da bir işletme, bir kurum olarak değerlendirilmeleri nedeni ile örgütsel iletişim ve örgütsel performans etkileşimi, kritik bir değere sahiptir.

Katılımcıların demografik özelliklerinden olan, cinsiyet , iletişim becerisi ve iş performansı belirleyici faktörler olmamıştır. Ancak, iş performansının görev performansı boyutunda anlamlı bir fark gözlenmiştir. İletişim becerisi bakımından ortaya çıkan bu sonuç bazı araştırma bulguları ile paralellik gösterirken, bazı araştırma bulgularından ayrılmaktadır. Örneğin Lal (2012), Açıl (2013), Kurt (2015), Memduhoğlu (2015), Parlak (2018), Sağır ve Parlak (2018), Akan ve Mehrdad (2019) iletişim becerisi algısında cinsiyet faktörü bakımından farklılık olmadığı bulgusuna erişirken, Önsal (2012), kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve bu farkın kadın öğretmenler lehine olduğunu göstermiştir. Ancak görüldüğü gibi, bu çalışmada elde edilen sonuca benzer şekilde literatürde cinsiyetin anlamlı farklılık ortaya koymayan bir faktör olduğuna ilişkin genel bir sonuç söz konusudur. İş performansı bakımından ele alan Altaş ve Kuzu (2013) ve Büyükgöze ve Özdemir (2017) de cinsiyetin anlamlı olmadığı sonucuna erişmişlerdir. Ancak, Polat (2019) iş performans düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiğini ve erkeklerin daha düşük ortalama gösterdiklerini tespit etmiştir.

Yaş faktörü, iletişim becerisi değişkeni bakımından anlamlı fark arz etmemiş, fakat iş performansı bakımından anlamlı fark göstermiştir. İş performansının görev performansı ve uyumsal performans boyutlarında da anlamlı fark tespit edilmiştir. Tümüde bu anlamlı fark, 20-25 yaş aralığı ile 41 ve üzerinde yer alan yaş grubu arasında 41 ve üzerinde yaş gurubu lehine gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, 41 yaş ve üzerinde yer alan katılımcı öğretmenlerin iletişim becerisi algıları ve iş performanslarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. En genç grubu oluşturan 20-25 yaş aralığında ise bu iki değişken ortalaması en düşük

düzeyde olmuştur. Akan ve Mehrdad (2019) yaş faktörü bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuna erişirken; bu araştırma sonucuna benzer şekilde Önsal (2012), iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını, 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin anlamlı şekilde ayrıştığını tespit etmiştir.

Medeni durum bakımından iletişim becerisi, iş performansı, görev performansı ve uyumsal performansta istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde bekar katılımcıların ortalamaları düşük, evli katılımcıların ortalamaları ise yüksek olmuştur. Bu araştırmanın aksine, Akan ve Mehrdad (2019) iletişim becerisi açısından, Altaş ve Kuzu (2013) ise iş performansı bakımından medeni durum faktörü bakımından anlamlı bir fark olmadığı sonucuna erişmiştir. Ancak Polat (2019), anlamlı fark olduğunu ortaya koymuş, evli katılımcıların puanlarının bekâr katılımcılara göre daha yüksek olduğu sonucuna erişmiştir. Bu araştırmanın sonucu, bu bulguyu destekler yöndedir.

Eğitim durumu iletişim becerisi ve iş performansı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark arz etmemiştir. Bu anlamda, katılımcıların eğitim durumu, araştırma değişkenleri için belirleyici olmamıştır. Kurt (2015) tarafından elde edilen sonuçlar, bu bulguyu destekler yöndeysen, Önsal (2012), iletişim becerisi bakımından yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ayrıştığını tespit etmiştir. Açıl (2013) bezner şekilde önlisans ile yüksek lisans düzeyi arasında anlamlı fark tespit etmiştir. Akan ve Mehrdad (2019) eğitim faktörü açısından fark bulunduğunu ve bu farkın önlisans ve doktora arasında gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Bu durum, öğretmenlerin eğitim düzeyleri onların yöneticilerinin genel iletişim becerileri hakkındaki düşünceleri arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Ancak, bu araştırma örnekleminde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu durumun örneklem farklılığından kaynaklandığını düşünülmektedir.

Katılımcıların mesleki özelliklerinden kıdem faktörü, iletişim becerisi bakımından anlamlı fark göstermezken, iş performansında, iş performansının görev performansı ve uyumsal performans boyutlarında anlamlı olmuştur. 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri grupları arasında gerçekleşmiş; 21 yıl ve üzerinde ortalamalar belirgin şekilde yüksek olmuştur. Bu açıdan, öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin yüksek olmasının, araştırma

değişkenleri yönünden yüksek algı oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu açıdan, daha kıdemli öğretmenlerin daha yüksek iletişim becerisi algısı geliştirdikleri ve daha yüksek iş performansına sahip olduklarını düşündükleri çıkarımını yapmak mümkündür. Kurumda çalışma süresi faktörü bakımından iletişim becerisinde anlamlı farkın bulunmadığı, ancak iş performansında 1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında, 1-5 yıl grubu lehine anlamlı farkın bulunduğu gözlenmiştir. Bu bakımdan, en düşük çalışma süresini oluşturan 1-5 yıl aralığı, katılımcı öğretmenlerin ilk çalışma yıllarında daha yüksek performans gösterdiklerini düşündürmektedir. İletişim becerisi bakımından bazı araştırmaların mesleki kıdemin anlamlı bir fark ortaya koymadığı sonucuna ulaştığı görülmektedir (Lal, 2012; Kurt, 2015; Memduhoğlu, 2015; Parlak, 2018; Sağır ve Parlak, 2018). Ancak Önsal (2012), 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin anlamlı şekilde farklılaştığını, Açıl (2013) 1-5 yıl ile 16-20 yıl arasında fark bulunduğunu; Parlak (2018), okuldaki hizmet süresi daha az olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri algısının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada elde edilmiş olan bu bulgu, görüldüğü üzere literatürde yer alan bu sonuçlardan farklılaşmıştır. İş performansı bakımından Altaş ve Kuzu (2013) ve Büyükgöze ve Özdemir (2017) kıdemin fark ortaya koymadığını göstermiştir. Ancak Polat (2019), mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı belirlemiş, 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin farklılaştığını ortaya koymuştur. Bu sonuç ile bu araştırmanın kıdeme ilişkin bulgusu örtüşmektedir.

Kurum türünde devlet veya özel kurumda görev yapmak, her iki değişken bakımından da anlamlı fark ortaya koymamıştır. İş performansının görev performansı boyutunda ve uyumsal performans boyutunda anlamlı olsa da bu durum iş performansının genelini etkilememiştir.

Kurumda çalışma süresi faktörü bakımından iletişim becerisinde anlamlı farkın bulunmadığı, ancak iş performansında 1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında, 1-5 yıl grubu lehine anlamlı farkın bulunduğu gözlenmiştir. Bu bakımdan, en düşük çalışma süresini oluşturan 1-5 yıl aralığı, katılımcı öğretmenlerin ilk çalışma yıllarında daha yüksek performans gösterdiklerini düşündürmektedir.

İletişim becerileri ve iş performansı değişkenleri arasındaki istatistiksel ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçları, yöneticilerin iletişim becerisi ile öğretmenlerin iş performansı arasında, orta güçte pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermiştir. İletişim becerisi ile en yüksek düzeyde bağlamsal performans, en düşük düzeyde görev performansı ilişkisi göstermiştir.

Bu araştırmada elde edilen bu sonuçlar, eğitim literatüründe okul yöneticilerin becerileri ile öğretmenlerin iş performansı değişkenlerini birlikte incelemiş olan bazı araştırmalarla benzerlik göstermekte, elde edilen sonuçları bu araştırma örneklemini bağlamında doğrulamaktadır. Örneğin, Kambeya (2008) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilen nitel araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. İlgili araştırmada Okul yöneticilerinin tutumları, fikirleri, davranışları öğretmenlerin performansını etkilediği ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisinin iletişim becerileri, öğretmenlerin performansı bakımından önemli olmuş; yöneticinin kişilerarası iletişiminin zayıf olması, öğretmenlerin depresyon, düşük benlik saygısı, yetersizlik duygusu, yeni iş yeri arama gibi duygusal ve fiziksel durumunu etkilemiştir. Yöneticiler iyi iletişim becerileri sergilediklerinde, öğretmenler fazla çaba göstermeye motive olduklarını aktarmışlardır. Ndidi ve Grace (2018) tarafından Nijerya'da gerçekleştirilen araştırmanın bulguları, Anambra eyaletindeki ortaokullarda okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş performansları arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca yöneticilerin geribildirim becerisini uygulamaları ile öğretmenlerin iş performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Moghtader ve Aziz (2019) tarafından İran Urmia'da gerçekleştirilen benzer bir araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin iş performansı ile yöneticilerin iletişim becerileri ve düşünme tarzları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada dikkat çekildiği üzere, elde edilen kanıtlar, öğretmenlerin iş performansını iyileştirmek için becerilerin etkisinin ciddi olarak dikkate alınması gereken konular arasında olduğunu göstermektedir.

Bu araştırma, 372 öğretmen katılımcıdan toplanan veriler ışığında, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı doğrusal pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Diğer bir ifade ile, yöneticilerin iletişim becerileri, öğretmenlerin performansı ile paralel bir biçimde hareket etmekte,

becerilerin artmasıyla birlikte performans da artabilmektedir. Ayrıca, bu araştırma örneklemini çerçevesinde elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve öğretmenlerin iş performansları yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

5.1.Öneriler

Araştırmanın bu alanında uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.1.1. Uygulayıcılara Öneriler

Eğitim kurumlarında en önemli unsurlardan birinin öğretmenlerin iş performansı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü öğretmenlerin olumlu performansı, eğitim çıktılarının olumlu olması bakımından önem taşımaktadır. Gelecek nesillerin yetiştirilmesinde en önemli pay sahiplerinden biri olan öğretmenlerin gösterdikleri iş performansını etkileyebilecek pek çok faktörden söz etmek mümkündür. Ancak bu araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi, okul yöneticilerinin iletişim becerileri bu bakımdan önemli etkileyici faktörlerden birini oluşturmaktadır. Bu durum, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin önemini ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle olan iletişimlerinde doğru yaklaşımları sergilemesi, yapıcı olması, dinlemesi, anlaması ve doğru tonlama ile, doğru kelimeleri seçerek davranması öğretmenlerin performansını arttırmak ve olumlu çıktılar elde etmek noktasında önemli olabilecektir. Böylece, okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki anlayış, uyum ve işbirliği de olumlu etkilenebilecektir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında, öğretmenlerin iş performansını arttıracak yönde olumlu bir kurum atmosferi oluşturmak noktasında, yöneticilerin iletişim becerilerine vurgu yaparak, öğretmenlerin iş performansını olumlu yönde etkilediği hakkında kalıcı bir bilgi sağlamak amacıyla okul yöneticilerinin bilgi, deneyim ve farkındalıklarını arttıracak, tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilecek iletişim becerisi seminerleri, konferansları, çalıştayları, kursları gibi etkinliklerin düzenlenmesi önerilebilecektir.

5.1.2. Araştırmacılara Öneriler

Bu araştırmada veriler, nicel araştırma kapsamında elde edilmiştir. Dolayısıyla gelecek araştırmalarda bu konunun nitel ve nicel araştırma kapsamlarında, karma yöntem dahilinde farklı örneklemlerde yapılması, benzer ve farklı bulgular bağlamında konuya açıklanabilirlik kazandırılması ve literatüre ve uygulamaya dönük faydalar sağlanması bakımından önemli olabilecektir.



KAYNAKÇA

- Akan, D. ve Azimi, M. (2019). Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi* 9(1), 287-300.
- Akar, F. (2019). Üniversitede Akademisyen ve Yönetici Yetenekleri: Yetenek Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Bir İnceleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 514-541.
- Akçekoce, A., ve Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-23.
- Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları*, (32), 171-202.
- Akman, V., Hanoğlu, M. ve Kızıl, C. (2015). Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 130-145.
- Aksoy, M. (2019). Okul müdürlerinin liderlik yaklaşımları uygulama dereceleri ve öğretmenlerin performansına etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C. C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-49.
- Albayrak, H. (2021). Kamu Kurumlarında Kurumsal Performans Yönetimi. *International Social Sciences Studies Journal*, 7(83), 2410-2423.
- Aldur, V. E. (2008). Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Anıl, İ. A. (2010). İşletmelerde İletişim Olgusu ve İletişim Sürecinde Dönüşüm. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Aydoğdu, M. (2008). *İşletmelerde Performansa Dair Değişen Algısı ve Performansın Ölçümü*. İstanbul: Teknik Yayıncılık.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(1), 103-127.
- Balcı, A. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler. (11.Baskı).Ankara: Pegem Akademi.
- Balkar, B. (2009). The opinions of teachers on the effects of the administrative behaviors of school principals on teachers' job satisfaction. *Asia-Pacific Education Researcher (De La Salle University Manila)*, 18(2), 273-282.
- Baltacı, A., Tiyek, R. ve Burgazoğlu, H. (2016). Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı ve Motivasyon Faktörleri ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 49-77.
- Barutçu, E. ve Haşiloğlu, S. B. (2010). Organizasyonlarda İnternet'in İnformal ve Viral İletişim Aracı Olarak Kullanımı. *IUYD*, 1(2), 5-16.
- Batu, M. ve Yanık, A. (2021). Bir İletişim Türü Olarak Yazılı İletişim: Üniversite Öğrencilerinin Mektuplarına Yönelik Nitel Bir İnceleme. *Selçuk İletişim Dergisi*, 14(2), 723-753.
- Bayraktutan, Ş. (2008). İlköğretim Okullarında Sınıf İçi İletişimin Öğrenci Okul Başarısına Etkisi (İstanbul İli Kartal İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Benligiray, S. (ed.) (2013). *Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bozan, S. ve Ekinci, A. (2019). Okul Müdürlerinin Öğretmen Performans Değerlendirme Yeterliliklerinin Okul Müdürleri ve Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), 142-161.

- Can, Ü. (2010). Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ceylan, S. (2014). Turizm Sektörüne Hizmet Veren Yöre Halkının İletişim Becerileri ve Turistler Tarafından Algılanması: Pamukkale Destinasyonunda Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Cihangir, E. (2014). Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (5), 37-54.
- Çağlar, Ç., ve Çınar, H. (2021). Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 141-154.
- Çakmak, V. (2014). İletişim Kaygısının Sosyal Medya Kullanımı Üzerine Olan Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Örnek Olay İncelemesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çelik, S. (2019). İlkokul öğretmenlerinin algıladıkları yönetici iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumunu arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Çetin, D. (2006). Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, A. S. ve Taşkın, H. (2012). İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri. *Journal of Yasar University*, 3(11), 1695-1710.

- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Doğan, S., ve Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 191-216.
- Dökmen, Ü. (2006). *İletişim Çatışmaları ve Empati* (35.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Durgun, S. (2010). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayın ve Dağıtım.
- Firman, F., Fitria, H., & Rohana, R. (2021). The influence of school leadership style and teacher's motivation toward teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 2(1), 1-10.
- Gönenç, E. Ö. (2007). İletişimin Tarihsel Süreci. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (28), 87-102.
- Günbayı, İ. ve Yıldırım, S. (2012). Performans Yönetimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Antalya İli Örneği). *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 1-22.
- Güngör, A. ve Görün, M. (2015). Türk Kamu Yönetim Sisteminde Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Alan Araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 175-192.

- Hartiwi, H., Kozlova, A. Y., & Masitoh, F. (2020). The effect of certified teachers and principal leadership toward teachers' performance. *International Journal of Educational Review*, 2(1), 70-88.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- İlgaz, A. Ö. (2011). Öğretmen Performansına Denetimin ve Yöneticilerin Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İhsanoğlu, S. (2010). *Performans Yönetimi*. Eskişehir: İlke Yayınevi.
- Kambeya, N. V. (2008). Georgia teachers' perceptions of principals' interpersonal communication skills as they relate to teacher performance. Unpublished Dissertation Thesis. Georgia Southern University, Southern Dr, Statesboro, Georgia.
- Kantos, Z. E. (2013). Performans Değerlendirme Süreci ve 360 Derece Geri Bildirim Sistemi. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 12 (23), 59-76.
- Kaptangil, K. (2012). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 25-44.
- Kaso, N., Aswar, N., Firman, F., & Ilham, D. (2019). The relationship between principal leadership and teacher performance with student characteristics based on local culture in senior high schools. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(2), 87-98.
- Kavuran, T. ve Özpolat, K. (2016). Görsel İletişim Aracı Olan Dergilerin Tasarlanma Süreci. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 267-275.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.

- Kılınç, K. (2014). İşletme Yöneticilerinin Algıları Açısından Ağızdan Ağıza İletişimin Muhasebe Meslek Mensuplarının Müşteri Portföyüne Etkisinin İncelenmesi (Malatya Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kıran, S. (2003). Okulöncesi Dönemi Çocuklarına Yönelik Hazırlanan Masal ve Öykü Kitaplarında Geçen İletişim Engelleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 247-252.
- Kulualp, H. G. (2018). Sağlık Sektöründe Çalışan Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Yol Analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 600-624.
- Küçük, M. vd. (2012). *İletişim Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Küçük, Y. (2020). Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmenlerinin performansına etkisi (Gölbasi ilçesi mesleki ve teknik okullar). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- MEGEP (2007). *İş Hayatında İletişim*. Ankara: MEB Yayınları.
- MEGEP (2012). *Halkla İlişkiler Ve Organizasyon Hizmetleri - Örgüt İletişimi*. Ankara: MEB Yayını.
- Moghtader, H., & Aziz, R. G. G. (2019). The relationship between communication skills and managers' thinking style functions with the job performance of elementary school teachers in Urmia, Iran in the academic year 2018-2019. *European Journal of Education Studies*, 6(5), 103-116.
- Ndidi, E. P., & Alike, U. G. (2018). Principals' application of communication skills as a correlates of teachers' job performance in secondary schools in Anambra State, Nigeria. *Online Submission*, 4(7), 229-236.

- Orhon, E. N. (Ed.) ve Eriş, U. (Ed.) (2012). *İletişim Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (73), 3-29.
- Özer, N. (2010). Özel Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi Uygulamaları: Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgenel, M., ve Aktaş, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 1-18.
- Öztürk, A. T. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-10.
- Özutku, H. vd. (2019). Kurumsal Performans, Motivasyon ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkiler: *Afyon Belediyesinde Bir Araştırma*. *Türk İdare Dergisi*, (476), 151-183.
- Özyörük, M. (2009). Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Parlak, F. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Rachmawati, Y., & Suyatno, S. (2021). The effect of principals' competencies on teachers' job satisfaction and work commitment. *Participatory Educational Research*, 8(1), 362-378.
- Salman, Ö. (2017). Yöneticilerin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Sarıaltın, H. (2017). Performans Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Öneri Sistemlerinin Sürdürülebilir Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi: Bir Örnek Olay Çalışması. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 5(1), 117-141.
- Soysal, A. ve Kılınç, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 325-347.
- Şahin, E. (2016). Özel öğretim kurumu yöneticilerin liderlik tarzlarının öğretmenlerin performansı üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, S. ve Aral, N. (2012). Aile İçi İletişim. *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(3), 55-66.
- Şahindal, N. (2015). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlere Karşı Kullandıkları Sözel Olmayan İletişim Unsurlarının Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, S., & Erdem, A. R. (2020). Corelation between communication skills and motivation of teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 1-9.
- Şen, E., Ateşoğlu, H. ve Akdoğan, S. (2017). Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Performans Uygulamaları ve Kurumsallaşmaya İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 572-593.
- Taner, D. (2005). Türkiye’de İletişim Tekeli Ve Türk Telekomünikasyon A.Ş.’nin Özelleştirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 101-122.

- Tonbul, Y. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerine Yönelik Performans Değerlendirme Modelinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 173-188.
- Topluer, A. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlikleri ile Örgütsel Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki “Malatya İli Örneği”. Bilim Uzmanlığı Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tütüncükara, A. (2006). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Doğru Yayıncılık.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, (October/Ekim 2015), 32-39.
- Üngüren, E. ve Koç, T. S. (2015). İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları Performans Değerlendirme Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi*, 5(2), 124-144.
- Yatkın, A. ve Yatkın, Ü. N. (2006). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yengin, D. (2017). *İletişim Çalışmalarında Araştırma Yöntemleri ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.

EKLER

EK-1 Valilik İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-24277460
Konu : Anket ve Araştırma İzni (İstanbul Kültür Üniversitesi)

15/04/2021

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.

Araştırmacı	Yazı Tarihi	Sayısı	Araştırma Konusu	Araştırma Yeri	Araştırma Kişiler
Ferhan ETTİN	09.03.2021	8889	Meslek Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Doyum ve Yaratıcılık Düzeylerinin İncelenmesi	İl Geneli	Lise Öğretmenleri
Didem Aycil SÜRER	02.04.2021	8963	Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin İş Performansına Etkisi	İl Geneli	Lise Öğretmenleri

Yukarıda bilgileri verilen araştırmaların; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mührürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, 2020-2021 eğitim ve öğretim yılında ilgi genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzde uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
15/04/2021
Levent KILIÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek: Yazılar ve Ekleri (64 Sayfa)

EK-1-1 Etik Kurul İzni



T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

ETİK KURUL KARARI

Toplantı Tarihi:	27.04.2021
Karar No:	2021.38
Sorumlu Araştırmacı:	Didem Aycil Sürer
Araştırma Başlığı:	Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin İş Performansına Etkileri
Başlangıç Tarihi:	15.05.2021
Etik Kurul İzninin Süresi:	1 yıl (Uzatma Hakkı mevcut olarak)

İstanbul Kültür Üniversitesi Etik Kurulu'na değerlendirilmek üzere başvuruda bulunduğunuz yukarıda künyesi yazılı projenizin başvuru dosyası ve ilgili belgeleri, Üniversitemiz "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu" tarafından araştırmacının gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına karar verilmiştir.

Notlar:

- Araştırmacının başlangıç tarihinin gecikmesi durumunda Etik Kurulu'na başvurularak tarihlerin değiştirilmesi gereklidir.
- Etik Kurul incelemesi ve onayı olmadan bu araştırmada kullanılan prosedürler, formlar ya da protokollerde herhangi bir değişiklik yapılamaz.
- Araştırmacının gerçekleştirileceği birimlerin yöneticilerinden de ayrıca izin alınması gerekli olabilir.
- Araştırmaya katılan kurum dışı merkezlerden ayrıca idari izin alınması gerekmektedir.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Fadime ÜNEY YÜKSEKTEPE
Başkan Yardımcısı

Yanıtla

Tümünü Yanıtla

İlet

Anlık İlet

15.03.2021 Pzt 10:49

İBRAHİM LIMON

____retmen____Performans____İ_e____inin Geli____tirilmesi ve ____retmenlerin ____Performans____D____zeyinin Belirlenmesi[#642340]-1191651 (1).pdf

Kime

Didem AYÇİL SÜRER

İ

Bu iletiyi 15.03.2021 10:51 tarihinde iletiniz.

____retmen____Performans____İ_e____inin Geli____tirilmesi ve ____retmenlerin ____Performans____D____zeyinin Belirlenmesi[#642340]-1191651 (...)

910 KB

Sayın hocam iş performansını olcөгimizi ekte gönderdiğim makaleye atıfta bulunarak kullanmanızda herhangi bir sakınca yoktur.

Çalışmanızda kolaylıklar dilerim

Yanıtla

Tümünü Yanıtla

İlet

Anlık İlet

15.03.2021 Pzt 15:20

Yücel ŞİMŞEK

Ynt: ÖLÇEK KULLANIMI HK.

Kime

Didem AYÇİL SÜRER

İ

Bu iletiyi 15.03.2021 15:20 tarihinde yanıtladınız.

Resimleri indirmek için buraya tıklayın. Gizliliğinizi korumaya yardımcı olmak için Outlook, bu iletideki bazı resimlerin otomatik olarak indirilmesini engelledi.

Merhaba Didem Hanım,

Etik kurallara uymak koşuluyla kullanmanızda herhangi bir sakınca bulunmamaktadır. Çalışmalarınızda başarı ve kolaylıklar dilerim...

Yrd. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK
Anadolu Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
Yunus Emre Kampüsü ESKİŞEHİR

Gönderen: Didem AYÇİL SÜRER

Gönderildi: 15 Mart 2021 Pazartesi 10:04:50

Kime: Yücel ŞİMŞEK

Bilgi:

Konu: ÖLÇEK KULLANIMI HK.

Değerli Yücel Hocam,

İstanbul Kültür Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması bölümünde tezli yüksek lisans yapmaktayım. Tez konum "Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmenin İş Performansına Etkileri". Bu anlamda geliştirmiş olduğunuz iletişim becerileri adlı ekteki ölçeği kullanabilmek için izniniz istemekteyim. Bu anlamda geri dönüşünüzü beklemekteyim. Bilgilerinize sunarım.

Saygılarımla.

KÜLTÜR

Didem AYÇİL SÜRER

Müdür Yardımcısı

EK-3 Ölçekler

ÖĞRETMEN İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ	
Görev Performansı Boyutu	
1	Mesleki sorumluluklarımı zamanında yerine getiririm.
2	Öğretim sürecinde dersimin amaçlarını gerçekleştiririm.
3	Derse hazırlıklı girerim.
4	Öğrencilerime branşım ile ilgili ihtiyaç duydukları rehberlik hizmetini sunarım.
5	Derste her öğrencinin öğrenebileceği bir ortam yaratırım.
6	Mesleki gelişimime önem veririm.
7	Etkili sınıf yönetimi becerileri sergilerim.
8	Mesleki değerlere uygun davranırım.
9	Öğrencilerimi bütün yönleri ile tanımaya gayret ederim.
10	Ders planlarımı alanımın öğretim programına uygun olarak hazırlarım.
11	Tutum ve davranışlarımla öğrencilerime olumlu rol model olurum.
12	Ölçme ve değerlendirmeyi adil olarak yaparım.
13	Ölçme ve değerlendirme sonuçlarına göre öğrencilerime dönüt veririm.
14	Ölçme ve değerlendirme sonuçlarına göre öğretim ve öğrenme süreçlerini yeniden düzenlerim.
15	Alanıma ve öğrencilerimin gelişim özelliklerine uygun ölçme değerlendirme araçları kullanırım.
16	Öğrencilerimin öğrenme süreçlerine aktif katılımını sağlarım.
Bağlamsal Performans Boyutu	
17	Zorunlu görevlerim dışında gönüllü olarak okulum adına sorumluluk alırım.
18	Meslektaşlarımla bilgi ve deneyimlerimi paylaşıyorum.
19	Okulumda yaşanabilecek sorunları öngörerek gerekli tedbirlerin alınmasını sağlarım.
20	Okulumda yeni atanan öğretmenlerin okula uyumuna destek olurum.
21	Okulumun sorunlarını çözmeye adına yapıcı öneriler sunarım.
22	Okulda ders saatlerim dışında öğrencilerime zaman ayırıyorum.
23	Okul saatleri dışında öğrencilerime zaman ayırıyorum.
24	Eğitim öğretim faaliyetlerinde ailelerle işbirliği yaparım.
25	Kişisel ilişkilerimi kullanarak okula maddi kaynak sağlamaya çabalarım.
Uyumsal Performans Boyutu	
26	Koşullar ne olursa olsun işimi en iyi şekilde yapmaya gayret ederim.
27	Eğitim sisteminde yapılan değişikliklere kolaylıkla uyum sağlarım.
28	Mesleki zorluklara karşı dirençliyimdir.
29	Okulumda meydana gelen acil durumlarda soğukkanlı davranırım.
30	Okulumu çevreleyen coğrafi koşullardan etkilenmeden işimi en iyi şekilde yapmaya gayret ederim.
31	Okulumu çevreleyen kültürel koşullardan etkilenmeden işimi en iyi şekilde yapmaya gayret ederim.
32	Farklı kültürlerden meslektaşlarımla uyumlu bir şekilde çalışırım.
33	Yeni atandığım bir okulun fiziksel koşullarına kolaylıkla ayak uydururum.
34	Mesleki bilgi ve deneyimim sayesinde isabetli kararlar veririm.
35	Dersimin amaçları değiştiğinde yeni amaçlara kolaylıkla uyum sağlarım.
36	Mesleki stresin üstesinden gelirim.
37	Aynı anda birden fazla karar vermem gerektiğinde soğukkanlılığımı korurum.

EK-3 Ölçekler (Devam)

ÖRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ

Bu bölümde, "okul müdürünün iletişim becerilerine" yönelik görüşleri belirlemeyi amaçlayan maddeler yer almaktadır. Aşağıda belirtilen maddelerden size uygun olan seçeneğin üzerine çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Seçiminizi yaparken, olması gereken durumu değil, okulunuzda mevcut durumu ifade eden seçeneği işaretleyiniz. Lütfen birden fazla seçenek işaretlemeyiniz.

	SEÇENEKLER				
	Katılıyorum				Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
Karşılıklı olarak girdiğimiz iletişim süreçlerinde okul müdürümüz;					
1. Karşısındakinin düşüncelerine saygılıdır.	()	()	()	()	()
2. Sorunlara farklı açılardan bakabilir.	()	()	()	()	()
3. Mesajları kolayca anlar.	()	()	()	()	()
4. Okul üyelerine karşı objektiftir.	()	()	()	()	()
5. Yapıcı duygulara sahiptir.	()	()	()	()	()
6. Güvenilirdir.	()	()	()	()	()
7. Cinsiyet ayrımı yapmaz.	()	()	()	()	()
8. Giyim-kuşam ve dış görünüşüne dikkat eder.	()	()	()	()	()
9. Öğretmenlere yönelik olumlu tutumlara sahiptir.	()	()	()	()	()
10. Bilmediği konular hakkında görüş bildirmekten kaçınır.	()	()	()	()	()
11. Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli başkalarını sorumlu tutmaz.	()	()	()	()	()
12. Okulda yaşanan olumsuzlukları özür dileyerek geçiştirmeye çalışmaz.	()	()	()	()	()
13. Okulda yaşanan olumsuzlukları ciddiye almama gibi bir eğilim sergilemez.	()	()	()	()	()
14. Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli olarak kendisini	()	()	()	()	()
15. Öğretmenleri dinlemeye yeterli zaman ayırır.	()	()	()	()	()
16. Mesajlarını mantıksal nedenlere dayandırır.	()	()	()	()	()
17. Öğretmenlerin yetki ve sorumluluklarını açıkça tanımlar.	()	()	()	()	()
18. Aktardığı konu hakkında bilgi sahibidir.	()	()	()	()	()
19. Öğretmenlerin işlerini gereğince yerine getirebilmeleri için, o işle ilgili bilgilendirilmelerine önem verir.	()	()	()	()	()
20. Mesajlarının bir amacı vardır.	()	()	()	()	()
21. Mesajlarını karşısındaki kişinin gereksinimlerini karşılayacak şekilde oluşturur.	()	()	()	()	()
22. İletişim sürecinin amaçlanandan farklı boyutlara kaymasını önler.	()	()	()	()	()

EK-3 Ölçekler (Devam)

- | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 23. Gereksiz kelime ve ifadelere yer vermez. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 24. Karşısındaki kişinin sosyo-kültürel durumunu dikkate alır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 25. Görüşlerinin nedenini açıklar. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 26. Dinlemeye başlamadan önce iletişimin etkililiği için uygun yer düzenlemeleri yapar. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 27. Öğretmenleri dinlemeye yeterli zaman ayırır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 28. Dinlemeye yönelik tutumları ile öğretmenlerin kendisi ile iletişimde bulunmalarını teşvik eder. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 29. Karşısındaki kişinin içinde bulunduğu durumu dikkate alarak iletişimde bulunmaya özen gösterir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 30. Mesajın anlaşılıp-anlaşılmadığını kontrol eder. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 31. Öncelikle mesaj konusuyla ilgili kişilerle iletişim kurar. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 32. Okul üyelerini ilgilendiren konular hakkında onları zamanında bilgilendirir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 33. Öğretmenleri etkilemekte makam gücünden çok dostluğu kullanır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 34. Öğretmenlerin düşüncelerine önem verir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 35. Okul üyelerinin okulla ilgili sorunlarıyla ilgilenir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 36. İletilerin hedefi olan alıcıları doğru olarak belirler. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |