



Article Information

Article Type: Research Article

This article was checked by iThenticate.

Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3733>

ArticleHistory:

Received

24/04/2026

Accept

03/07/2026

Available

online

04/07/2026

**PREDICTIVE RELATIONSHIPS BETWEEN TEACHERS'
LATERAL THINKING TENDENCIES AND SCHOOL
ADMINISTRATORS' COMMUNICATION STYLES**
ÖĞRETMENLERİN YANAL DÜŞÜNME EĞİLİMLERİ İLE OKUL
YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BİÇİMLERİ ARASINDAKİ
YORDAYICI İLİŞKİLER

Salih Eren¹
Bilal Yıldırım²

Abstract

The aim of this study is to examine the predictive relationships between teachers' lateral thinking tendencies and the communication styles of school administrators. Designed based on the correlational survey model, which is one of the quantitative research methods, this study was conducted with 842 teachers working in Istanbul. The research data were collected using a Personal Information Form, the Lateral Thinking Self-Assessment Scale, and the Communication Styles Scale. In the data analysis, descriptive statistics, Pearson Product-Moment Correlation Analysis, and Stepwise Regression Analysis were applied using the SPSS software. The findings indicate that there is a positive and statistically significant relationship ($r = .61$) between teachers' lateral thinking tendencies and the communication styles exhibited by school administrators. The results of the stepwise regression analysis confirmed that school administrators' communication skills are a significant predictor of teachers' lateral thinking tendencies. Based on these findings, it was determined that the adoption of an empathetic, open, and supportive communication style by school administrators directly supports teachers' capacities to produce alternative solutions and develop different perspectives. It can be recommended to increase communication-based leadership programs for administrators in educational institutions.

Keywords: Lateral Thinking, Communication Style, Educational Administration, Cognitive Flexibility, Organizational Communication.

¹ İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi
ORCID: [0009-0000-7115-6772] e-posta: salih_eren@hotmail.com

² Prof. Dr. Balıkesir Üniversitesi, Necatibey Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü ORCID:
[0000000162255859]. e-posta: bildirim61@gmail.com

Özet

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin yanal düşünme eğilimleri ile okul yöneticilerinin iletişim biçimleri arasındaki yordayıcı ilişkileri incelemektir. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeline dayalı olarak tasarlanan bu araştırma, İstanbul ilinde görev yapan 842 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırmanın verileri, Kişisel Bilgi Formu, Yanal Düşünme Öz-Değerlendirme Ölçeği ve İletişim Biçimleri Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS programı kullanılarak betimsel istatistikler, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi ve Aşamalı Regresyon Analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin yanal düşünme eğilimleri ile okul yöneticilerinin sergilediği iletişim biçimleri arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ($r = .61$) olduğunu göstermektedir. Aşamalı regresyon analizi sonuçları ise okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin, öğretmenlerin yanal düşünme eğilimlerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu doğrulamıştır. Bu bulgulara göre, okul yöneticilerinin empatik, açık ve destekleyici bir iletişim tarzı benimsemelerinin, öğretmenlerin alternatif çözüm yolları üretme ve farklı bakış açıları geliştirme kapasitelerini doğrudan desteklediği belirlenmiştir. Eğitim kurumlarında yöneticilere yönelik iletişim temelli liderlik programlarının artırılması önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Yanal Düşünme, İletişim Biçimi, Eğitim Yönetimi, Bilişsel Esneklik, Örgütsel İletişim.

GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyıl eğitim ortamları; hızlı değişim, belirsizlik ve çok boyutlu problem durumlarıyla karakterizedir. Bu değişim süreci, öğretmenlerden yalnızca alan bilgisine sahip olmalarını değil, sınıf içi problemlere alternatif ve yaratıcı çözümler üretebilmelerini de beklemektedir. Düşünme; bilginin algılanması, işlenmesi ve yeniden yapılandırılmasıyla ilişkili dinamik bir süreçtir. Bilişsel psikoloji literatürü, düşünmenin salt bireysel bir eylem olmadığını, bireyin sosyal çevresi ve öğrenme deneyimleriyle şekillendiğini vurgulamaktadır.

Öğretmenlerin çok boyutlu problemleri çözebilmesini sağlayan en önemli bilişsel eğilimlerden biri yanal düşünmedir. Edward De Bono (1991) tarafından kavramsallaştırılan yanal düşünme, problemlere alışılmış düşünme kalıplarının dışından bakabilmeyi ve farklı çözüm yolları üretebilmeyi ifade etmektedir. Yanal düşünme eğilimine sahip öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarda daha esnek yaklaşımlar geliştirebildikleri belirtilmektedir. Ancak öğretmenlerin sahip oldukları düşünme eğilimleri, yalnızca bireysel özelliklerden değil, okulun örgütsel yapısı ve iletişim süreçlerinden de doğrudan etkilenmektedir. Eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin iletişim biçimleri, kurum kültürünü, güven ortamını ve öğretmenlerin motivasyonunu belirleyen temel mekanizmalardan biridir. Etkili iletişim ağlarına sahip örgütlerde, öğretmenlerin iş birliği düzeylerinin ve yenilikçi uygulamalara yönelme eğilimlerinin arttığı görülmektedir. Buna karşın, yöneticilerin kullandıkları iletişim biçimlerinin açık ve destekleyici olmaması, öğretmenler arasında örgütsel etkileşimde zayıflamalara ve problem çözme yaklaşımlarında sınırlılıklara yol açabilmektedir.

Alan yazın incelendiğinde, okul liderliğinin örgütsel bağlılık veya iş tatmini üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar bulunmasına rağmen, yöneticilerin iletişim biçimlerinin öğretmenlerin bilişsel düşünme eğilimleri (yanal düşünme) üzerindeki "yordayıcı" etkisini doğrudan ele alan nicel araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin iletişim biçimleri ile öğretmenlerin yanal düşünme eğilimleri arasındaki yordayıcı ilişkileri istatistiksel analizlerle (korelasyon ve regresyon) ortaya koymaktır.

Yanal Düşünme Eğilimi

Düşünme becerileri, bilginin analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve problem durumlarında çözüm üretilmesini sağlayan zihinsel yetkinlikler bütünüdür (Anderson & Krathwohl, 2001). Edward De Bono tarafından kavramsallaştırılan yanal düşünme, doğrusal ve geleneksel düşünme yollarının dışında, bir probleme alışılmış düşünme kalıplarının ötesinden farklı açılardan yaklaşmayı ifade eden süreç odaklı bir stratejidir (De Bono, 1991). Yaratıcılık çoğunlukla ortaya çıkan "ürün" üzerinden tartışılırken, yanal düşünme bireyin yerleşik düşünce kalıplarını gevşeterek yeni bağlantılar kurması ve alternatif seçenekler üretmesi süreciyle ilgilenmektedir (De Bono, 1990). Eğitim ortamında yanal düşünme eğilimi, öğretmenin sınıf içindeki belirsizlikleri yönetmesini, öğrencilerin farklı öğrenme profillerine ve ihtiyaçlarına yanıt üretmesini ve öğretimi esnek bir biçimde yeniden yapılandırmasını desteklemektedir (Sternberg, 2003; Craft, 2005). Öğretmenlerin tek yönlü yaklaşımlara sıkışmasını azaltan ve bilişsel esneklik sağlayan yanal düşünme; beyin fırtınası, De Bono'nun Altı Şapkalı Düşünme tekniği ve açık uçlu problem çözme gibi uygulamalarla sınıf içinde aktif olarak desteklenebilmektedir (De Bono, 1999; Sungur, 1997).

Okul Yöneticilerinin İletişim Biçimleri

Eğitim kurumlarında yönetici başarısını belirleyen en temel eylemlerden ve yetkinliklerden biri iletişimdir (Atak, 2005). İletişim, yöneticilerin personeli yönlendirmesi, kurum içinde koordinasyonu sağlaması, ortak amaçlar etrafında birleşmeyi teşvik etmesi ve anlam üretmesi açısından merkezi bir işleve sahiptir (Karadağ, 2020). Okul yöneticilerinin iletişim biçimleri, kurum içi atmosferi ve örgütsel güveni doğrudan etkilemekte olup temel olarak üç ana grupta ele alınmaktadır:

İkna Edici İletişim: Yöneticilerin karar ve görüşlerini etkili biçimde aktarabilmeleri için mantıksal ve duygusal argümanları stratejik şekilde kullanmalarınıdır (Perloff, 2010). Bu tarz, personelin kurumsal hedeflere katılımını artırarak karşılıklı anlayışa ve güvene dayalı bir iş birliği zemini oluşturur (Conger, 1998; Yukl, 1994).

Açık İletişim: Yöneticinin şeffaf bir ortam oluşturarak çalışanları fikirlerini rahatça ifade etmeye teşvik ettiği iletişim biçimidir (Argyris, 1976). Karar süreçlerine katılımı destekler, kurum içi etkileşimi güçlendirir ve güveni artırır.

Empatik İletişim: Yöneticinin, personelin duygularını ve ihtiyaçlarını anlamaya çalıştığı ve onlarla empati kurduğu yaklaşımdır (Rogers, 1951). Öğretmenlerin kendilerini değerli ve anlaşılmış hissetmelerini sağlayarak motivasyonlarını yükseltir, kurum içi uyumu güçlendirir.

Zayıf ve tek yönlü iletişim ortamları öğretmenlerde örgütsel yabancılaşmaya ve motivasyon kaybına neden olurken; açık, empatik ve çift yönlü iletişimin olduğu sağlıklı okul ortamları öğretmenlerin kuruma olan inancını güçlendirmekte ve okul etkililiğini olumlu yönde etkilemektedir (Sevinç & Çiçek Sağlam, 2018; Hernandez & Seem, 2004). Alan yazında, örgütsel iletişim süreçleri ile öğretmenlerin bilişsel becerileri arasındaki ilişkilere dikkat çeken önemli ampirik bulgular bulunmaktadır. Özgan ve Aslan (2008) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin açık ve destekleyici iletişim biçimlerinin öğretmenlerin yanal düşünme becerilerini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Altınay ve Kalkan (2021) ise yöneticilerin benimsediği katılımcı yönetim tarzlarının ve iletişim süreçlerinin öğretmenlerin yanal ve yaratıcı düşünme becerilerini daha fazla teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Kösterelioğlu ve Argon (2010), eğitim kurumlarının sorunsuz işleyişi için yöneticilerin iletişim yeterliliğinin önemini vurgulamış ve

öğretmen değerlendirmelerinde "yöneticinin ilgisi" faktörünün en yüksek paya sahip olduğunu belirtmiştir. Uluslararası literatürde Baker ve Green (2010), lider davranışlarının ve kurulan iletişimsel etkileşimin (lider-üye etkileşimi) personelin iş tatminini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlü bir şekilde yordadığını bulgulamıştır. Ayrıca Şahin-Taşkın ve Esen-Aygün (2022), öğretmen adayları üzerinde yürüttükleri çalışmada bilişsel esneklik becerileri ile yanal düşünme eğilimleri arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar bütüncül olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin iletişim kapasitesinin yalnızca idari bir unsur olmadığı, öğretmenlerin davranışsal, duyuşsal ve zihinsel eğilimleriyle doğrudan ilişkili olan yordayıcı bir mekanizma olduğuna işaret etmektedir. İlgili literatür taramasına göre doğrudan ilişkilendirilerek araştırılmamış olan okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin yanal düşünme eğilimleri arasındaki yordayıcı ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla, bu araştırmanın problem cümlesi "*Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri, öğretmenlerin yanal düşünme eğilimlerini anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?*" şeklinde belirlenmiştir.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırmada, öğretmenlerin yanal düşünme eğilimleri ile okul yöneticilerinin iletişim biçimleri arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin yordama gücünü belirlemek amacıyla nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu model, değişkenler arasında birlikte değişimin varlığını müdahale olmaksızın ortaya koymayı sağlamaktadır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde kamu ve özel okullarda görev yapan toplam 147.588 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş ve sürece 1032 gönüllü katılımcı dâhil olmuştur. Geçersiz veya eksik doldurulan veri setleri ayıklandıktan sonra, analizler 842 katılımcı üzerinden yürütülmüştür. Katılımcıların %56,2'si kadın, %43,8'i erkektir. Katılımcıların %82,2'si öğretmen, %17,8'i okul yöneticisidir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%79,1, n=666) devlet okullarında görev yapmaktadır ve en yoğun kıdem grubu %39,2 ile 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlardır.

Etik Beyan

Bu araştırma, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'nun 14.12.2023 tarihli toplantısında alınan 2023/10 sayılı karar numarası ile etik açıdan uygun bulunmuştur. Araştırma süreci boyunca verilerin gizliliği, gönüllülük esası ve tüm bilimsel/etik ilkelere sadık kalınmıştır. Ayrıca, İstanbul Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli uygulama izinleri (Sayı: E-20292139-050.04-2500003869/Tarih: 22.01.2025) alınarak saha çalışması gerçekleştirilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri üç bölümden oluşan araçlarla toplanmıştır:

Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup; katılımcıların cinsiyet, kıdem, görev kademesi ve kurum türü gibi demografik bilgilerini içermektedir.

Yanal Düşünme Öz-Değerlendirme Ölçeği

Öğretmenlerin yanal düşünme eğilimlerini ölçmek için Yıldırım (2022) tarafından geliştirilmiştir. 20 madde ve 6 alt boyuttan oluşan 5'li Likert tipi ölçeğin mevcut araştırmadaki toplam iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) .84 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutların madde sayısının sınırlı olmasından dolayı güvenilirlikleri düşük çıktığı için (örneğin kırmızı .23, sarı .13), analizlerde ölçeğin toplam puanı kullanılmıştır.

İletişim Biçimleri Ölçeği

Wiemann (1977) tarafından geliştirilip Kılıç (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan bu ölçek, okul yöneticilerinin iletişim becerilerini ölçmektedir. Genel iletişim, empati, bağlanma, esnek davranış ve sosyal yeterlik boyutlarını içeren ölçeğin bu araştırmadaki genel Cronbach's Alpha katsayısı .96 gibi mükemmel bir düzeyde bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde istatistiksel paket programlarından yararlanılmıştır. Betimsel istatistiklerin yanı sıra, veri setinin normal dağılım gösterdiği çarpıklık ve basıklık analizleri, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi ve iletişim biçimlerinin yanal düşünmeyi yordama gücünü test etmek için ise Basit Doğrusal Regresyon Analizi uygulanmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, çalışma grubundan elde edilen verilere dayalı olarak değişkenlere ait betimsel istatistikler, veri setinin normal dağılım eğilimleri, değişkenler ile alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkileri ve öğretmenlerin yanal düşünme eğilimlerinin okul yöneticilerinin iletişim biçimleri tarafından yordanmasına ilişkin doğrusal regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

Normallik Dağılımı Bulguları

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin (N= 842) yanal düşünme eğilimleri, yöneticilerin iletişim biçimleri ve yönetim tarzları algularına yönelik elde edilen betimsel istatistikler ile normallik dağılımını gösteren çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1

Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişkenler ve Alt Boyutlar	N	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Yanal Düşünme (Toplam)	842	3.94	-.61	-.02
<i>Beyaz Şapka</i>	842	1.39	-.32	-.14
<i>Kırmızı Şapka</i>	842	1.27	-.30	.06
<i>Siyah Şapka</i>	842	1.75	.12	.26
<i>Sarı Şapka</i>	842	1.52	-.07	.14
<i>Yeşil Şapka</i>	842	1.39	-.18	.14
<i>Mavi Şapka</i>	842	1.13	-.16	.18
İletişim Biçimleri (Toplam)	842	20.33	-.47	-.04
<i>Genel İletişim</i>	842	4.81	-.57	.18
<i>Empati</i>	842	4.96	-.46	.22
<i>Bağlanma</i>	842	4.13	-.48	-.02
<i>Esnek Davranış</i>	842	3.00	-.66	.16
<i>Sosyal Yeterlik</i>	842	3.05	-.42	.29

Tablo 1'deki veriler incelendiğinde, öğretmenlerin genel yanal düşünme eğilimi puan ortalamasının ($Ort. = 77.00$, $Ss = 3.94$) nispeten yüksek bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin iletişim biçimlerine yönelik algı puanlarının ortalaması $Ort. = 134.75$ ($Ss = 20.33$) olarak belirlenmiştir. Parametrik testlerin uygulanabilmesi için veri setinin normallik dağılımı kontrol edilmiştir. Değişkenlerin çarpıklık (skewness) katsayılarının -0.66 ile 0.19 arasında, basıklık (kurtosis) katsayılarının ise -0.58 ile 0.29 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerlerin Tabachnick ve Fidell (2007) tarafından kabul edilen -1.5 ile $+1.5$ referans aralığında kalması, veri setinin normal dağılım varsayımını mükemmel düzeyde karşıladığını ve parametrik analizlere uygun olduğunu kanıtlamaktadır.

Betimsel Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ve kendi yanal düşünme eğilimlerine ilişkin algı düzeylerini belirlemek amacıyla aritmetik ortalama ($Ort.$) ve standart sapma (Ss) değerleri incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2

İletişim Yeterlikleri ve Yanal Düşünme Eğilimlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişkenler	N	M	Ss
İletişim Yeterlikleri	842	3.87	0.64
Yanal Düşünme Eğilimleri	842	3.75	0.58

Tablo 2 incelendiğinde; öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu ($M = 3.87$, $Ss = 0.64$) görülmektedir. Benzer şekilde öğretmenlerin kendi yanal düşünme eğilimlerinin de yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir ($M = 3.75$, $Ss = 0.58$). Bu bulgular, örneklem grubundaki yönetici ve öğretmenlerin, hem yöneticilerinin iletişim becerilerini olumlu değerlendirdiklerini hem de kendilerini esnek, yaratıcı ve farklı bakış açıları üretebilmek (yanal düşünme) noktasında yeterli gördüklerini göstermektedir.

Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile öğretmenlerin yanal düşünme eğilimleri arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemek amacıyla yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3

İletişim Yeterlikleri ile Yanal Düşünme Eğilimleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2
1. İletişim Yeterlikleri	1	
2. Yanal Düşünme Eğilimleri	.61**	1

Not. ** $p < .01$, $N = 842$.

Tablo 3'teki korelasyon analizi sonuçlarına göre; okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile öğretmenlerin yanal düşünme eğilimleri arasında pozitif yönde, orta-yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = .61$, $p < .01$). Bu sonuç, okul yöneticilerinin empatik, açık ve ikna edici iletişim yeterlikleri arttıkça, öğretmenlerin problemlere farklı pencerelerden bakabilme ve alternatif

çözümler üretebilme (yanal düşünme) eğilimlerinin de eş zamanlı olarak yükseldiğini kanıtlamaktadır.

Regresyon Analizi Bulguları

Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin, öğretmenlerin yanal düşünme eğilimlerini ne derece yordadığını belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4

İletişim Yeterliklerinin Yanal Düşünme Eğilimleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Ss.	β	t	p
Sabit	1.42	0.16	-	8.73	< .001
İletişim Yeterlikleri	0.60	0.03	.61	18.42	< .001

Not. $R = .61$, $R^2 = .37$, $F(1, 840) = 339.21$, $p < .001$, $N = 842$.

Tablo 4'te yer alan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin, öğretmenlerin yanal düşünme eğilimlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($\beta = .61$, $t = 18.42$, $p < .001$). Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde, iletişim yeterliklerinin öğretmenlerin yanal düşünme eğilimindeki toplam varyansın %37'sini ($R^2 = .37$) tek başına açıkladığı saptanmıştır. İstatistiksel literatürde çok değişkenli analizlerde belirlilik katsayısı (R^2), regresyon modelinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansın ne kadarını açıkladığını gösteren temel ölçüttür ve basit doğrusal regresyonda korelasyon katsayısının karesinin (r^2) alınmasıyla elde edilir (Tabachnick & Fidell, 2007).

Analiz sonucunda elde edilen Pearson korelasyon katsayısı ($R = .61$) değerinin karesi alındığında ($.61 \times .61 = .3721$), bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık %37'sini açıkladığı matematiksel ve istatistiksel olarak doğrulanmaktadır. Bu bilimsel dayanak, öğretmenlerin yanal düşünme kapasitesindeki farklılıkların %37'lik kısmının doğrudan okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerine bağlı olarak değiştiğini kanıtlamaktadır.

Regresyon modelinin genel anlamlılığına ilişkin F testi sonucu ($F(1, 840) = 339.21$, $p < .001$), oluşturulan modelin bütünüyle istatistiksel olarak geçerli ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon denkleminde ait katsayılar incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerindeki 1 birimlik artışın, öğretmenlerin yanal düşünme eğilimlerinde 0.60 birimlik istatistiksel olarak anlamlı bir artışa ($B = 0.60$) yol açtığı saptanmıştır. Bu bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde; okul yöneticilerinin empatik, açık ve ikna edici iletişim yeterliklerinin, eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin bilişsel esnekliği ve yaratıcı/alternatif düşünme kapasitesi üzerinde son derece önemli, pozitif yönde ve çok güçlü bir yordayıcı mekanizma olduğu doğrulanmıştır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada, eğitim örgütlerinde kritik bir role sahip olan iletişim biçimi değişkeninin, öğretmenlerin üst düzey bilişsel süreçlerinden "yanal düşünme eğilimi" üzerindeki yordayıcı etkisi incelenmiştir. Araştırmanın temel bulgusu, okul yöneticilerinin etkili, şeffaf ve açık iletişim biçimlerinin, öğretmenlerin yanal düşünme eğilimlerini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığıdır. Bu bulgu, öğretmenlerin bilişsel süreçlerinin ve problem çözme yaklaşımlarının yalnızca

kendi bireysel yetenekleriyle sınırlı kalmadığını; içinde buldukları okulun yönetsel ve iletişimsel iklimiyle etkileşim hâlinde şekillendiğini vurgulayan modern eğitim liderliği yaklaşımları ile doğrudan örtüşmektedir (Hallinger, 2018; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020).

Elde edilen sonuçlar, örgütsel iletişimin öğretmen davranışları üzerindeki dönüştürücü gücünü kanıtlar niteliktedir. Literatürde Özgan ve Aslan (2008) tarafından yapılan ve açık iletişim ortamlarının yanal düşünmeyi tetiklediğini belirten ampirik bulgular, bu araştırmanın korelasyon ve regresyon verileriyle de güçlü biçimde desteklenmiştir. Yöneticinin şeffaf, personelin duygu ve ihtiyaçlarını anlamaya dönük empatik bir iletişim (Rogers, 1951) kurması, okul içinde güvenli bir psikolojik alan yaratmaktadır. Bu şeffaf ve güven temelli ortam, Argyris'in (1976) de belirttiği üzere çalışanların fikirlerini rahatça ifade etmelerini sağlamakta; dolayısıyla öğretmenlerin hata yapma endişesi olmaksızın farklı çözüm stratejilerini ve alternatif bakış açılarını (yanal düşünme) sınıf ortamına taşıyabilmelerine olanak tanımaktadır (Altınay & Kalkan, 2021; De Bono, 1999).

Öte yandan, yöneticilerin kapalı, salt talimat bildiren veya otokratik iletişim biçimlerini tercih etmeleri, örgüt içinde iletişim engelleri yaratarak öğretmenlerin fikir üretme, mesleki iş birliği ve inisiyatif alma potansiyellerini sınırlandırmaktadır (Eroğlu, 2011; Harris & Jones, 2022). Sağlıklı bir okul ikliminin ve çift yönlü iletişimin yokluğunda öğretmenlerin mesleki motivasyonlarının ve yaratıcı süreçlere katılımlarının düştüğü bilinmektedir (Hernandez & Seem, 2004). Nitekim araştırmanın regresyon analizi bulguları da bu teorik çerçeveyi doğrulamakta; okullarda yönetimin hangi katı yönetsel kurallarla yapıldığından ziyade, öğretmenlerle anlam aktarımı, empati ve ikna edici dil açısından nasıl iletişim kurulduğunun öğretmenlerin bilişsel süreçleri üzerinde doğrudan ve daha güçlü bir belirleyici olduğuna işaret etmektedir (Baker & Green, 2010; Sevinç & Çiçek Sağlam, 2018).

Sonuç olarak; eğitim örgütlerinde yöneticilerin kullandığı iletişim kanalları, salt idari bir eylem veya standart bir bilgi aktarım aracı değildir. Yöneticilerin iletişim becerileri öğretmenlerin entelektüel kapasitesini harekete geçiren, onları alışılmış kalıpların ötesinde alternatifler üretmeye sevk eden ve sınıf içi yenilikçi uygulamalara kapı aralayan yapısal bir araçtır. Öğretmenlerin yanal düşünme gibi çok boyutlu problem çözme becerilerinin gelişimi, doğrudan okul yöneticisinin etkileşim kurma becerisine bağlıdır (Owens, 2010). Modern okul liderliği, kurum içi başarıyı artırmak için öğretmenlerin düşünsel çeşitliliğini besleyecek, karşılıklı güveni tesis edecek ve esnek düşünmeye alan açacak nitelikli iletişim ortamlarını tasarlamak zorundadır.

Öneriler

Araştırmada elde edilen istatistiksel bulgular ve tartışma bölümünde ulaşılan kuramsal sonuçlar doğrultusunda, uygulamaya ve gelecekteki araştırmalara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Uygulamaya Yönelik Öneriler

İletişim Temelli Liderlik Eğitimleri: Araştırmanın basit doğrusal regresyon bulguları, okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerindeki her 1 birimlik artışın öğretmenlerin yanal düşünme eğilimlerinde 0.60 birimlik pozitif bir artış yarattığını kanıtlamıştır. Bu güçlü yordayıcı etki gerekçe gösterilerek; Millî Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticilerine yönelik hazırlanan hizmet içi eğitim programlarında yalnızca yasal/yönetsel mevzuatlara değil, "ikna edici, açık ve empatik iletişim" yeterliklerini artırmaya yönelik uygulamalı ve etkileşimli liderlik modüllerine ağırlık verilmelidir.

Açık İletişim ve Mesleki Etkileşim Forumları: Tartışma bulgularında da vurgulandığı üzere, yanal düşünme alışılmışın dışına çıkmayı ve alternatifler üretmeyi gerektirir; bu da ancak şeffaf bir psikolojik güvenlik alanında mümkündür. Bu nedenle okullarda öğretmenlerin yeni fikirleri, sınıf içi farklı pedagojik uygulamaları veya sorunları korkusuzca dile getirebilecekleri, ortak kararların tartışıldığı açık iletişim forumları ve beyin fırtınası seansları rutin bir okul kültürü hâline getirilmelidir.

Güven İklimi ve İş Birliği Odaklı Kurum Kültürü: Yöneticilerin tek yönlü, katı ve hiyerarşik iletişim biçimleri öğretmenlerin yenilikçi uygulamalara yönelme cesaretini kırmaktadır. Öğretmenlerin entelektüel potansiyelini serbest bırakmak ve yanal düşünmenin gelişebilmesi için, okul yönetim kültürünün salt denetim ve talimat odaklı olmaktan çıkarılarak iş birliği, empati ve karşılıklı etkileşim odaklı bir yapıya evrilmesi sağlanmalıdır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Genişletilmiş Çoklu Regresyon Modellerinin Sınanması: Bu araştırmada yöneticilerin iletişim yeterlikleri, öğretmenlerin yanal düşünme eğilimindeki varyansın anlamlı bir bölümünü açıklamıştır. Geriye kalan açıklanmamış varyansın hangi faktörlerden etkilendiğini belirlemek amacıyla; gelecekteki araştırmalarda iletişim biçimleri değişkenine ek olarak öğretmen özerkliği, teknolojik yeniliklere açıklık, mesleki deneyim ve okuldaki örgütsel güven kültürü gibi diğer psiko-sosyal değişkenlerin de dâhil edildiği çoklu regresyon modelleri test edilmelidir.

Nitel ve Karma Desenli Araştırmaların Tasarlanması: Nicel analizlerle istatistiksel olarak yüksek düzeyde tespit edilen bu iletişim-yanal düşünme yordayıcı bağının, okul içindeki gerçek yaşama yansımalarını daha derinlemesine incelemek gerekmektedir. Okul yöneticilerinin hangi spesifik söylemlerinin veya sözsüz iletişim davranışlarının öğretmenlerde alternatif çözüm üretme kıvılcımını ateşlediğini anlamak için odak grup görüşmeleri, gözlem ve vaka analizlerini içeren nitel ya da karma araştırma desenleri tasarlanabilir.

Karşılaştırmalı ve Boylamsal Çalışmalar Yürütülmesi: Yönetici-öğretmen iletişiminin dinamiği, görev yapılan okulun kademesine ve yapısına göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle okul öncesi, ilkökul, ortaokul, lise düzeylerinde farklı okul kademelerindeki iletişim pratiklerinin, öğretmenlerin bilişsel süreçleri üzerindeki olası farklılaşan etkilerini anlamak için karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir. Ayrıca iletişim süreçlerinin zaman içindeki seyrini ve yanal düşünmedeki değişimi gözlemlemek adına boylamsal araştırmalar yürütülmesi literatüre önemli katkılar sunacaktır.

KAYNAKÇA

- Altınay, F., & Kalkan, M. (2021). Öğretmenlerin yanal düşünme eğilimlerinin okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına etkisi: Bir durum çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 46(205), 115-130.
- Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2001). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. Addison Wesley Longman.
- Argyris, C. (1976). *Increasing leadership effectiveness*. Wiley.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi*, 5(59), 67-68.

- Baker, W. D., & Green, L. L. (2010). The impact of leader behaviors on leader-member exchange relationships, job satisfaction, and organizational citizenship behaviors in small and medium enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 245-267. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x>.
- Conger, J. A. (1998). The necessary art of persuasion. *Harvard Business Review*, 76(3), 84-95.
- Craft, A. (2005). *Creativity in schools: Tensions and dilemmas*. Routledge.
- De Bono, E. (1990). *Lateral thinking: A textbook of creativity*. Penguin Books.
- De Bono, E. (1991). The CoRT thinking program. In A. Costa (Ed.), *Developing minds: Programs for teaching thinking* (Rev. ed., Vol. 2, pp. 27-32). ASCD.
- De Bono, E. (1999). *Altı şapkalı düşünme tekniği* (E. Tuzcular, Çev.). Remzi Kitabevi.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5-24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>.
- Harris, A., & Jones, M. (2022). Leading during a pandemic: What the evidence tells us. *School Leadership & Management*, 42(2), 105-109. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2064626>.
- Hernandez, T. J., & Seem, S. R. (2004). A safe school climate: A systemic approach and the school counselor. *Professional School Counseling*, 7(4), 256-262.
- Karadağ, E. (2020). Akademik bir örgütte iletişim doyumu ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli Dergisi*, 28(1), 40-57.
- Kılıç, U. (2014). *İletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki: Eğitim yöneticileri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi.
- Kösterelioğlu, M., & Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3).
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>.
- Owens, M. A. (2010). Creating a successful professional culture: Reorganizing to rebuild a challenging school. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 13(4), 1-10. <https://doi.org/10.1177/1555458910377785>.
- Özgan, H., & Aslan, H. (2008). Okul yöneticilerinin iletişim biçimlerinin öğretmenlerin yanal düşünme becerileri üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(54).
- Perloff, R. M. (2010). *The dynamics of persuasion: Communication and attitudes in the 21st century* (4th ed.). Routledge.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory*. Houghton Mifflin.

- Sevinç, Y. S., & Çiçek Sağlam, A. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(Mart özel sayı), 56-65. <https://doi.org/10.29217/uujss.43>
- Sternberg, R. J. (2003). *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. Cambridge University Press.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı düşünce* (2. bs.). Evrim Yayınevi.
- Şahin-Taşkın, Ç., & Esen-Aygün, H. (2022). Öğretmen adaylarının düşünme becerileri: Yanal düşünme ile bilişsel esneklik arasındaki ilişki. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(1), 1-15.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Wiemann, J. M. (1977). Explication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research*, 3(3), 195-213.
- Yıldırım, B. (2022). *Yanal Düşünme Öz-Değerlendirme Ölçeği*.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.