

61331

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SINIF ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI

Cumali ÖKSÜZ

İLKÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERLE  
İLETİŞİM SÜRECİNDEKİ YETERLİKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DENİZLİ - 1997

61331



**ÖZET**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İLKÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERLE**  
**İLETİŞİM SÜRECİNDEKİ YETERLİKLERİ**

Cumali ÖKSÜZ

Bu araştırmanın genel amacı ilköğretim okulları müdürlerinin öğretmenlerle iletişim sürecindeki yeterliklerini saptamaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için Gaziantep ili merkez Şahinbey ve ŞehitKamil ilçelerinde toplam 36 ilköğretim okulunda araştırma yapılmıştır. Araştırmada toplam denek sayısı 398'dir. Bu deneklerden 36'sı müdür, 362'si öğretmendir. Araştırmada deneklerin kanılarını belirtmeleri için anket yöntemi uygulanmıştır. Bu amaçla araştırmacı tarafından hazırlanan 49 maddelik 5'li derecelendirme anketi deneklere uygulanmıştır. Uygulama sonucunda veriler bilgisayara yüklenerek sonuçlar çıkarılmıştır. Varılan sonuçlardan önemli bulunanları şunlardır: Müdürlerin kendi iletişim yeterliklerini değerlendirmeleri ile öğretmenlerin, müdürlerin iletişim yeterliklerini değerlendirmeleri arasında tüm maddeler içinde çok yüksek düzeylerde anlamlılık bulunmuştur (0.001). Müdürler kendi iletişim yeterliklerini %80'lik bir olumlulukta, yüksek olarak değerlendirirken, öğretmenler %50'lik bir oranda orta olarak değerlendirmişlerdir. Böylece müdürler, iletişim yeterliği boyutunda kendilerini değerlendirirken genel olarak, mükemmel veya mükemmele yakın kişiler oldukları inancındadırlar. Öğretmenler ise müdürleri değerlendirirken onların fazlaca mükemmel değil ama ortalama iletişim yeteneğine sahip olduklarını kabul etmişlerdir.

**ABSTRACT**  
**MASTER THESIS**  
**THE COMMUNICATION COMPETENCES OF ELEMENTARY**  
**SCHOOL PRINCIPALS IN THE PROCESS OF COMMUNICATION**  
**WITH TEACHERS**

Cumali ÖKSÜZ

The main goal of this study is to maintain the competence of elementary school principals in the process of communications with teachers. To reach this goal this study was carried out in 36 elementary schools located in Gaziantep city and Şahinbey and Şehitkamil districts. Subjects were 398 and 36 of them were principals and 362 were teachers. To state opinions of subjects a questionnaire form was applied which contained 49 items. The data were processed through computer. Some important findings are;

There was most significant meaning among all items related to assessment of their own communication competences of principals and assessment of teachers on communication competences of principals (0.001). Principals appreciated their competences highly positive (%80) while the teachers assessed these competences with middle level (%50). Thus the principals appreciated themselves excellent in the dimension of communication competences in general. But teachers accepted that the principals had middle level communication competences, not excellent.

## TEŞEKKÜR

Öncelikle tüm yüksek lisans öğrenimim boyunca başta annem- babam ve eşim olmak üzere üzerimde maddi ve manevi desteği olan herkese teşekkür ederim. Ayrıca yabancı dili geliştirmemdeki emeği ve maddi katkılarından ötürü değerli hocam Kenan DURSUN'a; tez dönemimdeki zorluklarımı kolaylaştıran ve her türlü desteği vererek beni rahatlatan gerçek bilim insanları Necla ve Şahin KAPIKIRAN'a ; gerektiğinde bilimsel yardımlarını esirgemeyen Muammer KUNT, Metin YAŞAR ve Mevlüt TÜRE'ye ; tezin yazımı ve basımındaki yardımlarından ötürü Meriç DÖNMEZ'e ve danışmanım olması nedeniyle gurur duyduğum aydın insan Hüseyin KIRAN'a binlerce teşekkür.



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1.İletişim Modeli .....	12
---------------------------------	----



## ÇİZELGELER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 1.1.Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular.....	42
Çizelge 2.1."Çok Az" Seçeneğinin Müdürlerce İşaretlendiği Maddeler Ve Yüzdeleri .....	42
Çizelge2.2. Müdürlerin Kıdeme Göre 1. Madde İçin Kendi İletişim Yeterliklerine İlişkin Bulgular.....	43
Çizelge2.3. Müdürlerin Kıdeme Göre 11. Madde İçin Kendi İletişim Yeterliklerine İlişkin Bulgular.....	44
Çizelge3.1. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre 14. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	46
Çizelge3.2. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre 16. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	46
Çizelge4.1. Öğretmenlerin Kıdeme Göre 3. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	47
Çizelge4.2. Öğretmenlerin Kıdeme Göre 8. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	48
Çizelge4.3. Öğretmenlerin Kıdeme Göre 10. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	48
Çizelge4.4. Öğretmenlerin Kıdeme Göre 13. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	49
Çizelge4.5. Öğretmenlerin Kıdeme Göre 14. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	50
Çizelge4.6. Öğretmenlerin Kıdeme Göre 15. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	50
Çizelge4.7. Öğretmenlerin Kıdeme Göre 17. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	51
Çizelge4.8. Öğretmenlerin Kıdeme Göre 18. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	51
Çizelge4.9. Öğretmenlerin Kıdeme Göre 19. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	52
Çizelge4.10. Öğretmenlerin Kıdeme Göre 24. Madde İçin Müdürlerin	

İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	53
Çizelge4.11. Öğretmenlerin Kıdeme Göre 36. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	54
Çizelge4.12. Öğretmenlerin Kıdeme Göre 45. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	55
Çizelge5.1. Öğretmenlerin Bitirilen Okula Göre 12. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	56
Çizelge5.2. Öğretmenlerin Bitirilen Okula Göre 15. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	57
Çizelge5.3. Öğretmenlerin Bitirilen Okula Göre 26. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	57
Çizelge5.4. Öğretmenlerin Bitirilen Okula Göre 32. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	58
Çizelge5.5. Öğretmenlerin Bitirilen Okula Göre 34. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	58
Çizelge5.6. Öğretmenlerin Bitirilen Okula Göre 35. Madde İçin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	59
Çizelge6.1.Madde 1 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	60
Çizelge6.2. Madde İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	61
Çizelge6.3. Madde 3 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	61
Çizelge6.4. Madde 4 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	62
Çizelge6.5. Madde 5 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	63
Çizelge6.6. Madde 6 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	63
Çizelge6.7. Madde 7 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	64
Çizelge6.8 Madde 8 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki	



Farka İlişkin Bulgular.....	65
Çizelge6.9 Madde 9 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	65
Çizelge6.10. Madde 10 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	66
Çizelge6.11. Madde 11 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	67
Çizelge6.12. Madde 12 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	67
Çizelge6.13. Madde 13 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	68
Çizelge6.14. Madde 14 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	69
Çizelge6.15. Madde 15 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	69
Çizelge6.16. Madde 16 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	70
Çizelge6.17. Madde 17 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	71
Çizelge6.18. Madde 18 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	71
Çizelge6.19. Madde 19 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	72
Çizelge6.20. Madde 20 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	73
Çizelge6.21. Madde 21 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	73
Çizelge6.22. Madde 22 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	74
Çizelge6.23. Madde 23 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	75
Çizelge6.24. Madde 24 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki	

Farka İlişkin Bulgular.....	75
Çizelge6.25. Madde 25 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	76
Çizelge6.26. Madde 26 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	77
Çizelge6.27. Madde 27 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	77
Çizelge6.28. Madde 28 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	78
Çizelge6.29. Madde 29 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	79
Çizelge6.30. Madde 30 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	79
Çizelge6.31. Madde 31 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	80
Çizelge6.32. Madde 32 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	81
Çizelge6.33. Madde 33 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	81
Çizelge6.34. Madde 34 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	82
Çizelge6.35. Madde 35 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	83
Çizelge6.36. Madde 36 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	83
Çizelge6.37. Madde 37 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	84
Çizelge6.38. Madde 38 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	85
Çizelge6.39. Madde 39 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	85
Çizelge6.40. Madde 40 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki	

Farka İlişkin Bulgular.....	86
Çizelge6.41. Madde 41 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	87
Çizelge6.42. Madde 42 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	87
Çizelge6.43. Madde 43 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	88
Çizelge6.44. Madde 44 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	89
Çizelge6.45. Madde 45 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	89
Çizelge6.46. Madde 46 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	90
Çizelge6.47. Madde 47 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	91
Çizelge6.48. Madde 48 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	91
Çizelge6.49. Madde 49 İçin Müdür Ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular.....	92
Çizelge7.1. Etkililik Düzeyi En Yüksek Bulunan Davranışa İlişkin Bulgular.....	93
Çizelge7.2. Etkililik Düzeyi En Düşük Bulunan Davranışa İlişkin Bulgular.....	93

## İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	I
ÖZET .....	II
ABSTRACT .....	III
TEŞEKKÜR .....	IV
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	V
ÇİZELGELER DİZİNİ .....	VI
İÇİNDEKİLER.....	XI

### BİRİNCİ BÖLÜM:

<b>GİRİŞ</b> .....	1
1.1.Problem.....	2
1.2.Amaç.....	5
1.3.Önem.....	5
1.4.Sınırlılıklar.....	6
1.5.Sayıtlılar.....	6
1.6.Tanımlar.....	6
1.7. İlgili Araştırmalar.....	8

### İKİNCİ BÖLÜM:

<b>İLETİŞİM</b> .....	11
2.1.İletişim süreci.....	12
2.1.1.Vericikişi.....	13
2.1.2.Alicı işi.....	15
2.1.3.Kodlama.....	15
2.1.4.Kodu açma.....	15
2.1.5.Mesaj.....	16
2.1.6.Kanal.....	17
2.1.7.Dönüt.....	18
2.1.8.Gürültü.....	19
2.2.Örgütsel iletişim.....	19
2.2.1.Biçimsel iletişim.....	22

2.2.1.1.Aşağı doğru iletişim.....	23
2.2.1.2.Yukarıdoğru iletişim.....	24
2.2.1.3.Yatay iletişim.....	25
2.2.2.Doğal iletişim.....	25
2.3.Yönetimde iletişim.....	26
2.4.Eğitim örgütlerinde iletişim.....	28
2.4.1.Müdür öğretmen iletişimi.....	29
2.5.İletişim yeterliği.....	30
2.6.Etkili yönetici iletişimi.....	31

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:**

<b>YÖNTEM.....</b>	<b>36</b>
3.1.Araştırma deseni.....	36
3.2.Evren ve örneklem.....	36
3.3.Araştırmanın aracı.....	36
3.4.Verilerin analizi.....	38

### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:**

<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>39</b>
4.1.Kişisel bilgilere ilişkin bulgular.....	40
4.2.Müdürlerin kendi iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.....	41
4.2.1.Genel bulgular.....	41
4.2.2.Cinsiyete ilişkin bulgular.....	42
4.2.3.Kıdeme ilişkin bulgular.....	42
4.2.4.Bitirilen okullara ilişkin bulgular.....	43
4.3.Öğretmenlerin, müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.....	43
4.3.1.Genel bulgular.....	43
4.3.2.Cinsiyete ilişkin bulgular.....	44
4.3.3.Kıdeme ilişkin bulgular.....	45
4.3.4.Bitirilen okullara ilişkin bulgular.....	53
4.4.Müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular.....	57

4.5.Etkililik düzeyi en az ve en fazla gösterilen davranışlara ilişkin bulgular...102

### **BEŞİNCİ BÖLÜM:**

**SONUÇ VE ÖNERİLER**.....104

5.1.Sonuçlar.....104

5.2.Öneriler.....106

**KAYNAKLAR**.....108

**ÖZGEÇMİŞ**.....112

### **EKLER**

**EK 1 : Müdür anketformu**.....113

**EK 2 : Öğretmen anket formu**.....118

**EK 3 : Anket uygulamasına ilişkin valilik izin belgesi**.....123

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Yaşam tümüyle bir iletişim sürecidir, ve iletişim yaşamımızın doğal bir parçasıdır. Öyle ki iletişime bir an bile ara vermeyiz, veremeyiz. Nitekim Şahin'in de belirttiği gibi zaman içinde büyük düşünürler, büyük yazarlar iletişimin soluk almak kadar insanoğlunun vazgeçilmez bir çabası olduğunu daima belirtmişlerdir (Şahin, 1995, s. 99). Çabanın gerekçesi ise basit ama hayatımızın temel gerçeğidir; anlamak ve anlaşılmaq.

Günümüzün yöneticisi anlamak ve anlaşılmaq zorundadır. İnsan ögesinde verimi artırmak herşeyden önce yöneticinin en yeni bilgi, beceri ve yeteneklerle donanmış olmasına bağlıdır. Çünkü insan, bir örgüt içinde en önemli unsurdur.

İnsanın daha verimli ve daha iyi çalışması, işbirliği ve beraberliğinin kazanılması gibi önlemler, çağdaş yöneticiliğin temel sorunları haline gelmiştir. Öyleyse insanı tanımak, onun ne zaman ve ne şekilde davranacağını bilmek gibi yetenek ve niteliklere sahip olmak iyi yönetici olmanın vazgeçilmez koşuludur. Bu nedenle yönetici yetiştirmenin önemi her geçen gün artmaktadır (Arzhangı, 1994, s. 12).

Son yıllarda davranış bilimlerinde görülen gelişmeler ve insan davranışlarının sistemli olarak incelenmesi, örgüt kuramında ve iletişim kuramındaki gelişmeler, yöneticilerin örgütte çalışan insanları daha iyi anlamasında ve insan ilişkilerini geliştirmesinde yardımcı olmaktadır (Ergun, 1981, s. 7).

İşgörenin değeri insan ögesi dışındaki araç, gereç, makina, para ve benzeri tüm diğer değişkenlerden daha yücedir (Başaran, 1982, s. 14).

Tortop, örgütlerin temel, en önemli birleştirici unsurunun insan olduğu varsayımından hareket ederek, örgütlerin insan ilişkilerine dayandığını ve ancak insanların moral doyumunu ile verimlilik sağlanabileceğini belirtmektedir (Tortop, 1989, s. 45).

Eğitimde ürün oluşturan temel kurumlar olarak da okulları görmekteyiz. İnsan hayatını şekillendirici etkisi, yaşantı ve kişiliği temel oluşturması

bakımından örgün eğitim kurumları içindeki ilköğretim kurumlarının önemi tartışılmaz. Bursalıoğlu'nun tabiriyle iç öğelerin lideri olarak nitelendirilen, okulun yapı ve işleyişinden, amaçlarına ulaşmasından sorumlu olan müdürdür (Bursalıoğlu, 1987, s. 65). Müdür ile öğretmen iletişimi dar bir çerçevede sadece okulu geniş bir açıdan bakıldığında ise tüm toplumu etkilemektedir.

Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yönetmenleri eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorundadır (Kaya, 1979, s. 94).

İletişim olmadan örgüt üyelerinin belirli bir amaç yada amaçlara yönelik olarak uyumlu çalışmaları düşünülemez. Günümüzün yöneticisi kendisi ve astları arasında ortak bir anlayışa ve işbirliğine ulaşmak istiyorsa doyurucu bir iletişimin gerekli olduğunun farkında olmak zorundadır (Polat, 1972, s. 272).

İletişim öğesinin örgütler ve örgütün üyesi olan insanlar için önemi yadsınamaz. İlköğretim okullarında hayati gerçeğinden hareket edilerek, okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki iletişimde müdürlerin etkili iletişim yeterliklerini ne ölçüde sergileyebildiklerinin ortaya çıkarılması için bu çalışma yapılmıştır.

### **1.1.Problem**

Örgütler, ortak bir amacın gerçekleşmesi için çalışma isteği ve iradesinde olan birbirleriyle ilişkiler içerisinde bulunan bireyler topluluğudur (Ersan, 1994). Okullar da eğitimin amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda oluşturulmuş örgütlerdir.

Okul yönetimi önemini -Yönetim- görevinden almaktadır. Yönetimin görevi örgütü amaçlarına uygun bir şekilde yaşatmak olduğuna göre okul yönetiminin görevi de bir örgüt olan okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1982, s. 7). Müdür okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden sorumludur (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, mad. 72).

Eğitim siteminin kalbi ve beyni sayılan öğretmen, eğitimsel amaçlara ulaşmada ve verimi artırmada birinci derecede pay sahibidir. Bu açıdan öğretmeni doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen etmenler önem taşımaktadır.



Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur (Bursalıoğlu, 1979, s. 57). Maddi kaynak ancak insan etkeni varsa anlamı olabilen, insan tarafından üretilebilen, insanın kullanımına göre biçimlenebilen, insanın bir araç olarak kullandığı etkendir (Açıkgöz, 1994, s. 8). Bu açıdan bakıldığında müdürün bir örgüt mühendisi kadar bir sosyal mühendis olması gerekmektedir (Taşkın, 1994, s. 14).

Okulların etkililiği yada etkisizliği tartışılırken kaynak yetersizliği, araç-gereç yokluğu, fiziksel koşullar, programlar vb. öğeler üzerinde sıkça durulmasına karşın çalışanlar üzerindeki etkileşim örüntülerinden çok az söz edilmektedir. Oysa "okullar, binalar, programlar ve makineler değil insanlar arasındaki ilişkiler ve etkileşimlerdir" ve okulda çalışan ve yaşayan yetişkinler arasındaki ilişkinin özünün okulun niteliği ve kişiliği ile öğrencilerin başarısı üzerinde son derece önemli etkileri vardır (Açıkgöz, 1992, s. 142).

İnsan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkiler geliştirmek, yetkinin görevini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılan iletişim (Bursalıoğlu, 1994, s. 14), kısa vadede işgörenler arasındaki uyum, işten doyumlulukları ve verimlilikleri, uzun vadede okulun verimi ve eğitimin istendik amaçlarına ulaşma bakımından hayati bir konumdadır.

Bir insan için duyu organları, sinir sistemi ne ise, bir örgüt için iletişim ağı da odur. İnsan duyu organları, sinir sistemi olmadığında çevresinin, kendi iç yaşamının etkilerini duyamayan, bunlara gerekli tepkileri yapamayan, eğer yaşayabilirse ilkel bir bitkiden farksız olan bir canlı olur. İç ve dış çevresiyle iletişim kuramayan bir örgüt de buna benzer (Başaran, 1989, s. 161).

İletişim yönetim sürecinin önemli bir ögesidir. İletişimsiz örgütsel bir çaba olmaz. Diğer süreçlerin sağlıklı işlemesi iletişim yoluyla toplanan bilgilere dayanır.

Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan, eğitim yönetmenleri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetimsel eylemlerde bulunmak zorundadır (Kaya, 1979, s. 94).

Örgütün yönetim sürecinde bulunan kişinin, en azından böyle bir işlevi olmayan öteki işgörenlerden ayrı bir yeterliğinin olması gerekir (Başaran, 1992, s 108). Bir yönetimde bulunması gerekli yeterliklerden birisi de insan ilişkileri yeterliğidir (Evren, 1984, s. 371). Yönetmen örgütü verimli hale getirebilmek için işgörenlerin resmi yönleriyle değil psikolojik yönleriyle de ilgilenmelidir (Tortop, 1989, s. 132). Okul yönetmenlerimizin böylesi önemli olan insan ilişkileri yeteneğine ne derece sahip oldukları ve önem verdikleri araştırılması gereken bir konu olarak önümüzde durmaktadır.

Kişilerarası iletişimi izleyen, doğal iletişim gruplarını okulun amaçlarına yönelten, iletişim kanallarını açık tutan, olup bitenden öğretmeni haberdar eden yönetici, öğretmenin verimliliğini artırır. Personel ile iyi iletişim kurma yeteneğinden yoksun olan yöneticinin diğer yönetim süreçlerinde de başarılı olması zordur (Ataklı, 1994, s. 52). Okullarımızın niteliğini artıramayışımızın başlıca nedenlerinden biri müdürlerimizin öğretmenlerle iletişim kurma yeteneğinden yoksun olması olabilir mi? Bu konu derinliğine araştırılmalıdır.

Her basamaktaki yönetmenin iş yükünün yaklaşık yüzde ellisini insan ilişkileri alanındaki eylem ve işlemlerin oluşturduğu (Başaran, 1992, s. 113) varsayılırsa; yöneticinin yapacağı en önemli işlerden birinin örgütte iyi bir iletişim sistemi kurmak olduğu görülür. İletişim sistemi kurulurken gerekli olan öğeler yönetmenlerimizce bilinmekte midir?

Okul gibi birey boyutu duyarlı, informal yanı ağırıklı, etki alanı geniş bir örgütte öğretmen-müdür ilişkileri ve niteliği diğer örgütlerden çok daha fazla anlamlı ve önemlidir. Okulun değişik amaçlarına ulaşması, eğitimin açık, gizli tüm işlevlerini gerçekleştirmesi büyük ölçüde okuldaki müdür-öğretmen ilişkilerine ve niteliğine bağlı görülebilir (Erçetin, 1995, s. 100).

Okul yöneticisinin etkililiğinde öğretmen moral ve örgüt iklimi esas alınmalıdır (Balcı, 1993, s. 28). Öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki ilişkiler, okulun havasını ve personelin moralini birinci derecede etkiler (Bursalıoğlu, 1994, s. 75).

Müdürlük makamı okulun iletişim ve koordinasyon merkezi gibi çalışmalıdır (Bursalıoğlu, 1994, s. 40).

Müdür-öğretmen arasındaki iletişimin etkililik düzeyini saptamak, anlamak okulun formal ve informal yapısını, işleyişini, kültürünü ve havasını

anlamayı, çözümlmeyi kolaylaştırmakta ve bu konularda ipuçları vermektedir. Bu amaçla Türkiye'deki ilköğretim okulları müdürlerinin öğretmenlerle iletişim sürecindeki yeterlikleri bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

## 1.2.Amaç

Bu araştırmanın genel amacı ilköğretim okulları müdürlerinin öğretmenlerle iletişim sürecindeki yeterliklerini saptamaktır.

Araştırmanın amacını gerçekleştirebilmek için aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır.

1. İlköğretim okulları müdürlerinin algılamalarına göre kendileri öğretmenlerle iletişim sürecindeki yeterlikleri ne derecededir?

2. Müdürlerin cinsiyet, kıdem ve bitirilen okul özellikleri ile iletişim yeterliği boyutunda kendilerini değerlendirmeleri arasında bir ilişki var mıdır?

3. Öğretmenlerin algılamalarına göre ilköğretim okulları müdürlerinin öğretmenlerle iletişim sürecindeki yeterlikleri ne derecededir?

4. Öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve bitirilen okul özellikleri ile iletişim yeterliği boyutunda kendi müdürlerini değerlendirmeleri arasında bir ilişki var mıdır?

5. Müdürlerin kendi iletişim yeterlikleri hakkındaki değerlendirmeleri ile, öğretmenlerin değerlendirmeleri arasında bir ilişki var mıdır?

6. Okul müdürlerinin iletişim yeterliği boyutunda etkililik düzeyleri en fazla ve en az gösterdikleri davranışlar nelerdir?

## 1.3.Önem

Araştırmanın önemi aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. Araştırmanın bulguları Gaziantep'teki ilköğretim okulları müdürlerinin iletişim yeterliğine göre var olan durumunu gösterebilecektir. Böylece ilköğretim okulları müdürleri sahip oldukları iletişim davranışlarını öğrenebilecekler, eğitim politikası saptayıcılarına olması gerekli durum hakkında ışık tutabilecek ve ne tür önlemler alınması gerektiği konusunda yardımcı olacaktır.

2. İlköğretim okulları müdürlerinin iletişim yeterliği hususunda yetiştirilebilmelerine yol gösterebilecektir.

3. Araştırmanın bulguları ilköğretim okulları müdürlerinin seçilmesi ve atanması politikalarının oluşturulmasında ilgililere yol gösterebilecektir.

#### 1.4.Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda belirtilmektedir.

-Araştırma Gaziantep ili merkez ilçeleri ŞehitKamil ve Şahinbey ilköğretim okulları ile sınırlı tutulmuştur.

-Araştırma ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki müdürlerini betimlemeleri ve müdürlerin kendilerini betimlemeleri ile sınırlı tutulmuştur.

-Araştırma veri toplama aracı olarak anket ile sınırlı tutulmuştur. Görüşme, gözlem gibi yollar denenmemiştir.

#### 1.5.Sayıtlar

-İlköğretim okulları müdürlerinin göstermekte oldukları iletişim yeterliklerinin saptanması ile, müdürlerin iletişim yeterlikleri gereksinmeleri değerlendirilebilmiştir.

-Deneklerin ankete verdikleri yanıtlar ilköğretim okulları müdürlerini iletişim yeterliklerine göre betimlemeye yeterlidir.

-Denekler ankete gerçek kanılarını belirtmişlerdir.

#### 1.6.Tanımlar

**ARAÇ:** Bir iletişim mesajını verili bir kanal boyunca iletebilir bir sinyale çeviren teknik yada fiziksel bir ortam. Örneğin televizyon görüntü ve ses kanallarını kullanan bir araçtır (Mutlu, 1994, s. 12).

**ÇATIŞMA:** Bir kişinin rakibini kendisine boyun eğdirmeye çabaladığı bir yarışma biçimi (Mutlu, 1994, s. 34).

**EMPATİ:** Bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması (Mutlu, 1994, s. 42).

**ETKİN DİNLEME:** Bir dinleyicinin, konuşmacının meramının ne olduğuna ilişkin (hem içerik,hem de dugu bakımından) düşüncesini konuşmacıya geri gönderme süreci (Mutlu, 1994, s. 66).

**GERİBESLEME(feedback):** Bir göndericinin iletişimine alıcı tarafından gösterilen tepki (Mutlu, 1994, s. 72).

**GRUP-İÇİ İLETİŞİM:** Çoğunlukla karşılıklı etkileşime olanak verecek sayıda kişinin uzamsal olarak birbirilerine görece yakın oldukları bir bağlamda gerçekleşen iletişimleri (Mutlu, 1994, s. 80).

**İLERİBESLEME(feedforward):** Bir göndericinin alıcılarla iletişimi başlatmadan önce, alıcılar ve onların olası tepkileri hakkında topladığı bilgi (Mutlu, 1994, s. 97).

**İLETİŞİM:** Bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin, vb. nin simgeler kullanılarak iletilmesidir (Mutlu, 1994, s. 98).

**İLETİŞİM YETERLİĞİ:** Kişisel bakımdan etkili, toplumsal bakımdan da uygun bir tarzda iletişim gerçekleştirme yetisi (Mutlu, 1994, s. 106).

**İLKÖĞRETİM OKULU:** Türlü öğrenim basamaklarından oluşan öğretim sisteminin temeli sayılan 6-15 yaş arası eğitim veren kurumlar (M.E.B. İlköğretim kurumları Yön. 1993, s. 3).

**JEST:** Bir izleyiciye görsel bir sinyal gönderen herhangi bir eylem (Mutlu, 1994, s. 116).

**KANAL:** Bir sisyal taşıyan herhangi bir fiziksel araç (Mutlu, 1994, s. 120).

**KAYNAK:** Mesajları yaratan kişi, küme, örgüt ya da aygıt (Mutlu, 1994, s. 126).

**KİŞİLERARASI İLETİŞİM:** İki kişi arasında genellikle yüzyüze ilişki şeklinde gerçekleşen iletişim (Mutlu, 1994, s. 127).

**KOD:** İnsanların anlamlı mesajları değiş-tokuş etmeleri için sistemle aşına olmalarına olanak verecek şekilde düzenlenmiş bir göstergeler sistemi (Mutlu, 1994, s. 134).

**KODLAMA:** İletişim kurabilmek için çeşitli görsel ve sessel sinyallerin belli kurallara veya kodlara göre düzenlenmesi (Mutlu, 1994, s. 136).

**MESAJ:** Bir alıcı için bir uyarı olarak işlev gören bir sinyal yada sinyaller birleşimi. İletişim sürecinde iletilen şey (Mutlu, 1994, s. 155).

**ÖNYARGI:** Özgül bir insan kümesine, örneğin ırksal, etnik yada dinsel bir kümeye karşı olumsuz tutum (Mutlu, 1994, s. 175).

**ÖRGÜT İLETİŞİMİ (organizational communication):** Örgüt içinde örgütün biçimsel olarak yapılaşmış ve biçimsel olmaksızın oluşmuş kümeleri içinde gönderilen ve alınan mesajlar (Mutlu, 1994, s. 175).

**SİMGE (sembol):** Birşeyi temsil eden ama onunla doğal bir ilişkisi olmayan bir sinyal (Mutlu, 1994, s. 197).

**SÖYLENTİ:** Genellikle kulaktan kulağa resmi olmayan kanallarla iletilen dolaylı ve aslı olmayan bilgi (Mutlu, 1994, s. 205).

**TUTUM:** Örgül bir nesne hakkında, bu nesneye ilişkin-iyi ya da kötü-genel duyguyla ilişkili ve birbirleriyle bağlantılı inanç "yığın"ları (Mutlu, 1994, s. 220).

**VERİCİ:** İletişim süreci içerisindeki kişilerden iletişimi başlatan kişi (Mutlu, 1994, s. 242).

### 1.7.İlgili Araştırmalar

Alıç (1989) "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler"i araştırmıştır. Araştırmada kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre insan ilişkileri konusunda daha duyarlı olduğunu saptamıştır.

Ataklı (1993) doktora tezinde "İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmen verimliliğine Etkisi"ni araştırmıştır. Araştırmada yönetici davranışlarının çoğunun öğretmen verimliliğinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Yöneticinin en önemli özelliğinin de iletişim becerisi olduğu belirtilmiştir.

Arzhangı (1994) "İlkokullarda Yönetmenler ile Öğretmenler arasında İlişki Bozukluğu Yaratın Konular" adlı araştırmasında ilkokulun öneminden söz etmiş ve okul yönetiminin olumlu bir ortam istiyorsa, insan ilişkileri konusunda bilgili olması gerektiğini saptamıştır.

Başaran (1979) "Beş Bakanlığın Merkez Örgütünde Çalışan Orta Kademe Yönetmenlerinin İnsan İlişkilerine İlişkin Tutumları"ni belirlemek için bir araştırma yapmıştır. Araştırma neticesinde genel olarak tüm deneklerin insan ilişkilerinde beklenen tutum düzeyine ulaşamadıkları görülmüştür. Bir başka deyişle, deneklerin tümünün insan ilişkilerine ilişkin tutumlarda geliştirilmesine gerek olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Bursalıoğlu (1981) "Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri"ni araştırmıştır. Araştırmada deneklerin kesin fikir birliği gösterdikleri yeterliklerin, örgütün daha çok insancıl yanına ilişkin olduğu görülmüştür. Makamlar kadar bireyler ve gruplar arası iletişim yeterliklerinin eşdeğer tutulması da ifade edilmiştir.

Öğretmenler arası çatışmaların çözümü için örgüt ortamında insan ilişkilerinin iyileştirilmesinin eğitim yöneticileri için önemli olduğu saptanmıştır.

Çeliker (1986) "Ankara Eğitim Örgütlerinde İletişim Sorunları" adlı araştırmasında eğitim yöneticisinin örgüt içi doğal iletişimi etkili bir şekilde işletebilmesi için grup dinamiği ve insan ilişkileri konusunda yetişmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Erçelebi (1980) "Ankara Eğitim Enstitüsü'nde İnsan İlişkileri" adlı araştırmasında eğitim enstitülerinde insan ilişkilerinin önemi üzerinde durmuş buna ilave olarak üst yönetmenlerin insan ilişkilerine inanmaları, bunu tutum ve davranışlarında göstermeleri gerektiği önerilmiştir.

Erçetin (1995) "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkilemekte Kullandıkları Güçler" adlı araştırmasında her güç için belirlenen etkileme eylemlerinin okul müdürleri tarafından kullanılma sıklığını araştırmıştır. Araştırmada müdürlerin, kendilerini demokratik, insan ilişkilerine önem veren yöneticiler olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Ergun (1977) bir bakanlığın üst düzey yöneticilerinin önderlik davranışlarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada iletişim boyutunda altı soru sormuş, neticede üst düzey yöneticilerin astlarına bilgi verme yönünden iletişim davranışlarının yetersiz kaldığı, buna karşılık astlarından sürekli bilgi istedikleri görülmüştür. Yöneticilerin yeniliklere, yeni düşüncelere ve uygulamalara karşı çokça açık olmadıkları da anlaşılmıştır. Yöneticilerin daha çok, rahat bir grup atmosferi yaratarak, üyelerin gruba uymalarının özendirilmesine, üyeler arasındaki çatışmaların azıtılmasına özen gösterdikleri anlaşılmıştır.

Okutan (1990) "Orta Dereceli Okul Müdürlerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri" konusunda araştırma yapmıştır. Araştırmasında ortaöğretimdeki öğretmenlerin etkili ve verimli çalışma içerisine girebilmesi için yönetmenin onu insan ilişkiler ilkesine göre değerlendirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur.

Polat (1977) Ankara'da bir kamu örgütünde yaptığı araştırmada; ast ve üst kademeler arasında gerek yukarıdan aşağıya, gerek aşağıdan yukarıya ne tür bilgilerin iletildiğini ve bu iletişim sürecinde astların ve üstlerin tutum ve davranışlarının kademeler arası bilgi iletimini ne yönde etkilediğini araştırmıştır. Araştırmada Katz ve Kahn'ın geliştirdiği iletişim modeli benimsenmiştir.

Araştırma sonucunda aşağıdan yukarıya doğru iletişimde bazı bilgilerin astların bir bölümü tarafından üstlere iletilmediği, yukarıdan aşağıya doğru iletişimde bir üstün iiettiği bilgilerin astlarının tümü tarafından aynı Şekilde anlaşılmadığı ve algılanmadığı ortaya çıkmıştır.

Taşkın (1994) "Kız Meslek Liselerinde Ynetmenlerle ğretmenler Arası İlişki Bozukluğu Yaratın Konular" adlı araştırmasında öğretmenlerle yntmenlerin arasındaki ilişkilerin okulun havasını ve personelin moralini etkileyeceği, öğretmenlerin ne kadar iyi bir ortamda çalışırsa o denli başarılı olduklarını ifade etmiştir.





## İKİNCİ BÖLÜM

### İLETİŞİM

İletişim ile ilgili ilk çalışmaların Aristo ve Platon tarafından yapıldığı söylenebilir. Her ikisi de iletişimi konuşma sanatı, çalışma alanı olarak görmüşler; politika yapmanın aracı, demokrasinin gereği olarak değerlendirmişlerdir (Erçetin, 1995, s. 38).

Dilimizde komünikasyon, haberleşme veya bildirişim sözcükleriyle tanımlanan iletişim sözcüğü Latince communicare kökünden gelmektedir. İletişim duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır (Baltaş ve Baltaş, 1991, s. 19).

İletişim emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir (Aydın, 1988, s. 17).

İletişim bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin vb. nin simgeler kullanılarak iletilmesidir (Mutlu, 1994, s. 98).

İletişimi kısaca "bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci" olarak tanımlayabiliriz (Dökmen, 1994, s. 15). İletişim iki birim arasında birbirine ilişkin mesaj alışverişidir (Cüceloğlu, 1979, s. 265).

İletişime ilişkin tüm bu ve benzeri tanımlar, tanımlı yapanların yaklaşımlarına göre değişiklik göstermektedir. Ama bu yaklaşımlar içinde en azından iki düşünce çizgisini saptamak olanaklıdır. İlk çizgi iletişim sürecinin iletim yönünü öne çıkartmaktadır. Bu, Gönderici-Mesaj-Kanal-Alıcı çizgisel modeliyle karakterize olan bir yaklaşımdır. Diğer yaklaşım ise karşılıklılık ve ortak algılama, paylaşma gibi unsurların altını çizmektedir (Mutlu, 1994, s. 99).

Bilişsel süreçlerimiz eylem yapmamıza neden olan içsel bir teşvik edici yoluyla veya dışsal bir teşvik edicinin bir sonucu olarak şuurumuzu yerine getiren bir düşünce yoluyla harekete geçirildiği zaman iletişim ortaya çıkar (Borden, 1972, s. 77).

Reardon insan iletişiminin altı karakteristiğinden sözeder. Bunlar,

1. İnsan iletişimi gereklilikten doğar,
2. İletişim kasıtlı veya kasıtsız etkilerle olabilir,

3. İletişim sıklıkla karşılıklıdır,
4. iletişim en az iki insan gerektirir,
5. iletişimin ortaya çıkması için başarıya ihtiyaç yoktur,
6. İletişim sembollerin kullanımını gerektirir (Reardon, 1982, s. 2).

Kişi istese de istemese de birlikte bulunduğu başkalarının varlığına tepki gösterir. Toplumsal bir ortamda iletişimde bulunmak kaçınılmazdır (Şenyapılı, 1981, s. 79).

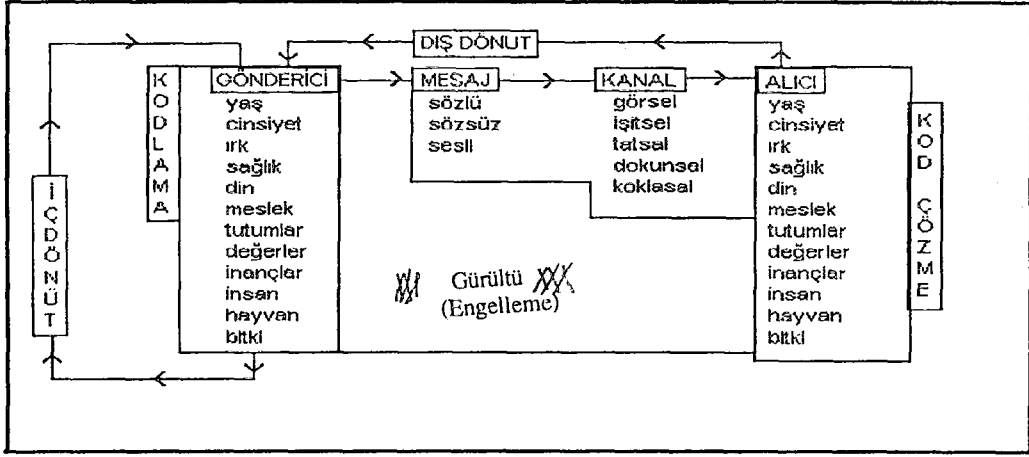
İletişimde önemli bir nokta Eroğlu'na göre, iletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya yarayan bilgi, fikir ve duyguların aktarılması sürecidir (Eroğlu, 1995, s. 206).

Nitelikleri ne olursa olsun iki sistem arasındaki bilgi alışverişini "iletişim" kabul edebiliriz. Alışveriş sözündende anlaşılacağı üzere, iletişimde bilgi akışının iki yönlü olması beklenir. Örneğin ana babalar ya da amirler çocuklarına/memurlarına sadece birtakım emirler verip onların bu emirler karşısındaki tepkileriyle ilgilenmezlerse, bu tavırlarını "iletişim" değil "enformasyon", yani tek yönlü bilgi iletimi kabul etmek pekte yanlış olmasa gerek (Dökmen, 1994, s. 15-16).

İletişim sözcüğü ile anlatılmak istenen ileti alışverişidir. Bu boyutlarda ileti a)sözel, b)sözsüz, c)görsel, d)dokunsal olabilmekte; yani bir im, bir kitap, bir resim, bir konuşma, bir harketet birer ileti olabilmektedir. Bu sınıflama bir anlamda iletişim türlerindeki göstermektedir. Bunun yanısıra kaynağın durumuna, iletişimde kullanılan kanalın azlığına ve çokluğuna göre iletişimi sınıflandırmak olasıdır (Şenyapılı, 1981).

## 2.1.İletişim Süreci

Basit bir iletişim modelinde beş öge vardır. Bunlar verici kişi (kaynak), mesaj (ileti), kanal (taşıyıcı), alıcı kişi ve dönüt (geribesleme) bulunur. Bu temel iletişim modeline ek olarak birtakım modeller ortaya konmuştur. Bu modellerin kapsayıcı olanlarından biri aşağıda verilmektedir.



KAYNAK: Eisenberg, Abne. M. Living Communication. New Jersey, 1975

### 2.1.1. Verici Kişi (kaynak):

İletişim süreci içerisindeki kişilerden iletişimi başlatan kişiye verici kişi adı verilir. Verici, herhangi bir durumda diğer insanlara düşünce ve duygularını aktarma girişiminde bulunan kişidir. Bu nedenle "verici" kendi duygu ve yaşantılarını alıcı durumunda olanların bütün duygularına ulaşabilecek biçime getirmeye çalışır. Vericinin yoğun ve etkin bir iletişim kurabilmesi alıcının mümkün olduğu kadar çok duygusuna ulaşabilmesiyle gerçekleşir (Baltaş ve Baltaş, 1991, s. 27).

Örgütlerde iletişimde verici çoğunlukla en üst yönetmendir. Yönetmenlerin iletişimde kullandıkları anlatım biçimi genel olarak iki türde görülür. Kimi yönetmen astlarını "oğul" yerine koyarak baba oğul arasındakine benzer bir iletişim sürdürür. Kimi yönetmen de astlarını birer yetişkin insan olarak benimser, iletişimi iki yetişkin insan arasında oluşan iletişime benzeter. Bunlardan birincisine bakarak ikincisinin etkisi daha yüksek, daha sürekli olabilmektedir. Birincisinde "ben büyüğüm, sen değilsin" tutumu, ikincisinde ise "sende benimle aynısın" tutumu baskındır. Birinci tutum, buyurmacı, yol gösterici olduğu için yönetmenlerin çoğunluğunca yeğlenmektedir (Başaran, 1984, s. 165).

Vericinin makamı iletişimin niteliği üzerinde büyük etkide bulunmaktadır. Vericinin makamı yükseldikçe iletişimin etkisi artmakta, aşağı doğru inildikçe iletişimin etkisi düşmektedir. Bu durum, hem makam yükseldikçe yetkisinin

artmasından, hemde işgörenlerin yüksek makamlara saygısından, kararlarına boyun eğme alışkanlığından kaynaklanmaktadır (Başaran, 1984, s. 164).

İletişimin niteliğine büyük etkide bulunan ikinci etmen, vericinin örgütteki toplumsal yeridir. Toplumsal yer (statü) yalnız makam erkinden doğmamaktadır. En önemli etmenlerden biri vericiye duyulan saygıdır. Vericinin saygınlığını dört etmen belirlemektedir:

1. Verici doğru bilgi verme bakımından güvenilebilir olmalıdır,
2. Vericinin deneyimlerine dayanarak elde ettiği yeterliğin üst olduğuna alıcılarca inanılmalıdır,
3. Alıcılar vericinin tuttuğunu koparır bir canlılığa sahip olduğunu bilmelidir,
4. Vericinin yansız, nesnel davranacağı kanısı yaygın olmalıdır. Öbür koşullar eşit olduğunda vericinin saygınlığı iletişimi artırmaktadır (Başaran, 1984, s. 165).

Vericinin anlatım gücü, alıcıya ileteceği anlamı anlatmaya yetecek düzeyde olmalıdır (Başaran, 1984, s. 165).

Vericinin iletişimde coşkulu davranması, iletişimin niteliğini büyük ölçüde değiştirebilmektedir (Başaran, 1984, s. 165).

Yüzyüze iletişimde vericinin eylemleri de işin içine katıldığından alıcı vericinin ne dediğinden çok ne yaptığına bakar. Eğer vericinin yaptığı ile dediği arasında tutarlılık varsa iletişim daha etkili olur (Başaran, 1984, s. 169).

İşgörenler yüzyüze iletişimi yüzyüze olmayanından daha çok yeğlemektedirler. Yüzyüze iletişim üst ile astın arasındaki ilişkilerin gelişmesine, birbirini tanımalarına yardım edebilmektedir (Başaran, 1984, s. 169).

Sağlıklı iletişimin olabilmesi için vericinin alıcıdan gelen her türlü tepkiye karşı açık olması gerekmektedir. İletişimde vericinin açık olması demek, alıcıdan gelen tepkileri hoşgörü ile benimsemesi, bunların üzerinde çalışması demektir. İletişimde açıklık alıcıdan gelen ters görüşleri, kötü bildiriye, istenmeyen tepkiyi, beklenmeyen tutumu kabul etmeye hazır olmayı gerektirmektedir. Genel olarak yönetmenler iletişimde açık olmaktan çok, kapalıdır. Yönetmenlerin büyük çoğunluğu, astların düşüncelerini açık sözlülükle anlatmalarını, beğenmedikleri tepkiler göstermelerini istemezler.

Yönetmenler yalnız astların değil kendi düşüncelerinin de açık olarak söylenmemesi gerektiğine inanırlar (Başaran, 1984,s. 166 ).

### **2.1.2.Alıcı Kişiler:**

İletişim sürecinde alıcı konumunda olan kişi çok önemlidir. Vericinin kodladığı anlamı alıp çözecek ve değerlendirecek kişi alıcıdır. İletişime yapıcı etkinliği kazandıran, vericiden gelen sözlü ve sözsüz mesaj kodlarının alıcıda gerçek anlamı ile değerlendirilmesidir.

İletişim sürecinin en önemli ögesi alıcıdır. Genellikle ileti gönderenler alıcıya pek önem vermezler. İleti çoğunlukla ya göndericiye ya iletinin içeriğine ya da kanala yönelik olmakta, ancak iletişim sürecinde özel bir yeri olan alıcı önemsenmemektedir (Ergun ve Plat, 1978).

Etkili bir iletişim iletinin gönderildiği kişi tarafından alındığı ve onu anlamlaştırdığı zaman olur. Alıcının iletiye beklenen anlamı verip vermemesi pek çok etkenlere bağlıdır. Etkili bir iletişimin gereği hem göndericinin hem de alıcının kullanılan sembolleri anlamaları, bu sembollere ortak anlam vermeleridir. İletişim sırasında alıcının anladığı anlam, göndericinin ilettiği varsaydığı anlamdan farklı olabilir. İleti alıcıya ulaştığında göndericinin sözcüklerine, bilgi düzeyine ve ilgisine göre kendine özgü anlamlar verir. Başka bir deyişle göndericinin gönderdiği iletinin anlamlaştırılması alıcının bilgi ve ilgi düzeyi ile sınırlıdır. Bu aşamada "anlam algılayanındır" ilkesi geçerlidir (Oskay, 1969,s. 112).

### **2.1.3.Kodlama:**

Bir mesajın iletişim kanalının özelliklerine uygun olacak şekilde, bir simgeleştirme sistemi aracılığıyla fiziksel olarak iletilebilecek veya taşınabilecek bir biçime çevrilmesi. Basit bir el hareketinden, karmaşık bir matematik formülüne kadar çok geniş bir alanı kapsayabilir (Mutlu, 1994,s. 36).

### **2.1.4.Kodu Açma:**

Mesajların doğasını yorumlama, çözümlene ve anlama süreci (Mutlu,1994,s. 135).

Kodun açılması alıcının beyninde gerçekleşir. Kaynaktan gelen ses ve görüntülere manalar iliştilirdiğinde alıcı mesajı almış olur (Polat, 1979,s. 279).

### 2.1.5.Mesaj (ileti):

Bir yaşantıya ait duygu ve düşüncenin kodlanarak sözlü, sözsüz ve yazılı bir anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan sembollere mesaj denir. Mesaj, bir vericiden çıkan duygu ve düşüncelerin alıcının duyu organlarıncı algılanmasına yöneliktir (Baltaş ve Baltaş, 1991,s. 29).

Biz kelimeleri kullanırken sanki herkes bizim içimizdeki anlamı tam olarak anlayabilecekmiş gibi düşünürüz. Gerçekte konuştuğumuz kişi bizim anlamlarımızın büyük bir çoğunluğunu anlayabiliyorsa kendi kendimizi şanslı sayabiliriz (Reardon, 1987,s. 3).

Mesaj alıcıya ait ne kadar çok duyu organına ulaşırsa, anlatım o ölçüde başarılı olur. Mesajlar sözlü, sözsüz, sesli olabilir (Baltaş ve Baltaş, 1991,s. 27).

İleti göndericinin alıcıya ilettiği uyarıcılardır. Başaran'a göre, "vericinin alıcıya gönderdiği anlamın gözlenebilir taşıyıcısıdır" (Başaran, 1982,s. 154). Aslında iletişim sözcüğü ile anlatılmak istenen ileti alışverişidir. Bu boyutlarda ileti görsel ve sözel olabilmektedir (Çeliker, 1986,s 20).

Başaran'a göre bir ileti aşağıdaki özellikleri taşımalıdır;

"1. İletide ne tür im, sim, simge ve sözcüklerin yerleneceğinin özenle seçilmesi gerekir.

2. İletinin yazılı mı yoksa sözlü mü daha etkili olacağı karşılaştırılmalıdır.

3. İletinin nasıl gönderileceği saptanmalıdır.

4. İletinin bilgi düzeyi karşılaştırılmalıdır." (Başaran, 1982,s. 154).

Örgütsel iletişimde iletiler daha çok dil sembolleri aracılığı ile iletilirler. Dil, gönderici ve alıcı için değişik anlamlar taşır. Dildeki sözcüklerin anlamı kişiseldir. Bir sözcük belli bir yerde nedenli ortak anlamda kullanılırsa kullanılsın, başka bir kişi bu sözcükten değişik anlamlar çıkarabilir (Çeliker, 1986,s. 21).

İletişimde gönderilmek istenen şey anlamdır. Anlamlar sembollerle anlatılan duygu ve düşünceler ile ilintilidir. İletişimin olabilmesi için gönderici ve alıcının geçmiş deneyimlere ve ortak anlamlara sahip olmaları gerekir.

Diğer taraftan tamamen aynı deneyime sahip ve aynı sistemi öğrenmiş iki insan bulmak olanaksızdır (Çeliker, 1986,s. 21).

Oskay'a göre iletiyle istenilen etkiler yaratılmak isteniliyorsa şu kurallara uyulması gerekir:

“1. İleti, amaçlanan hedefin dikkatini çekecek şekilde kurulmalı, sunulup dağıtılmalıdır.

2. İleti 'anlamı bozmadan aktarabilecek şekilde' hem kaynağın hem de alıcının ortaklaşa sahip oldukları deneyimleri içeren işaretler ile verilmelidir.

3. İleti, hedefte kişilik gereksinimleri uyandırılmalı ve bu gereksinimlerin karşılanıp giderilmesi için birşeyler önermeli, yol göstermelidir.

4. İleti, bu gereksinimlerin giderilmesinde öyle bir yol önermeli ki, bu yol, bireyde bulunması istenen tepki (yanıt) için birey harekete geçerken kendisinin de hangi grubun içinde bulunacaksa o gruptaki durumuna uygun düşmelidir” (Oskay, 1969,s. 113).

Mesaj gönderen kişinin alıcının anlayacağı, geçmiş yaşantısını, eğitim düzeyi, dile hakimiyeti, yeteneği ve tutumuyla tutarlı mesaj göndermesi iletişimi kolaylaştırır (Bilen,?,s 40).

#### 2.1.6.Kanal:

İletinin (mesajın) göndericiden alıcıya iletilmesidir (Çeliker, 1986,s. 12).

Bir sinyal taşıyan herhangi bir fiziksel araç (Mutlu, 1994,s. 120).

İletişim yüzyüze olduğunda, verici ile alıcı arasında kanal'a çoğunlukla gerek yoktur. Ama mesafe uzaksa mesajların gönderimi için kanal'a gereksinim vardır.

İletişimin çeşidi ne olursa olsun mesajları tek bir kanalla gönderemeyiz. Biriyle konuştuğumuz zaman ağızımızdan çıkan ses dalgaları birincil iletidir. Bunun yanısıra başka iletiler de vardır. Örneğin; yüzün ifadesi, bedensel hareketler, iletinin eski iletilerle bağlı olup olmaması gibi. Birincil iletinin kendisi bile taşıdığı bilgiyi birkaç kanaldan taşır. Çözümlemesi gerekli sözcükler taşıması, bazı sözcüklerin vurgulanması gibi. Tüm bunlar anlama katkıda bulunur (Çeliker, 1986,s. 25).

İletişimde önemli olan anlamın bozulmadan alıcıya ulaşabilmesidir. Bu, örgütler için de geçerlidir. Bunun için kullanılacak araç özenle seçilmelidir.

Gönderici iletiyi hazırladığında bunu hangi yolla, hangi iletişim aracıyla göndereceğini saptamalıdır. Bu aşamada iletiyi elde bulunan gönderme araçlarına göre hazırlamak ne denli önemli ise hazırlanan iletiye uygun gönderme aracı bulmak da o denli önemlidir. Bunun içindir ki göndericiden çıkan iletinin aracı kanal kullanılmadan doğrudan alıcıya iletilmesi, iletişimi en az bozan gönderme şeklidir (Çeliker, 1986,s. 26).

Gönderici ve alıcı arasında ileti birden fazla araç kullanılarak gönderildiğinde, iletinin taşıdığı anlamın bozulma olasılığı artmaktadır. Özellikle örgütlerde yukarıdan aşağı gönderilen iletiler birden çok aracı kullanılarak iletiildiği için iletinin anlam yitirme olasılığı artmaktadır. Her makamda yapılan yeniden sözlendirmeler iletimin anlam yitirmesine yol açmaktadır. Bir örgütte bu türlü makamlar ne denli az olursa ileti, anlamını o denli korumaktadır. Bu nedenle etkili bir iletişimde anlam bozucu makamların olabildiğince aza indirilme gereği vardır (Çeliker, 1986,s. 26).

#### **2.1.7.Dönüt (feedback):**

Bir göndericinin iletişime alıcı tarafından görserilen tepki (Mutlu, 1994, s 72).

İletişimde, vericinin gönderdiği ileti yoluyla alıcıda yaptığı etkiye ilişkin edindiği bilgilere dönüt (feedback) denir. İletişimde bir vericinin alıcıda yarattığı etkiyi tanımak istememesine çok az rastlanır. Hele yönetsel iletişimde verici, alıcının yaptığı eylemi bilmek ister. Dönüt vericinin alıcıda yarattığı tepkiye ilişkin topladığı bilgidir (Başaran, 1992,s. 32).

Yaşadığımız dünyada sürekli iletiler alırız. Bu iletileri açıklar ve yorumlarız. Sonuçta yanıt olarak yeniden iletiye dönüştürerek göndericiye ulaştırırız. Gerçekte iletişimi belli bir yerde başlayan ve bir yerde biten bir olgu olarak ele almamalıyız. Bu bitimsiz bir süreçtir. Kuşkusuz iletişim akımının içimizden geçtiğini, yaptığımız yorumlarla alışkanlıklarımız, deneyimlerimiz ve yeteneklerimizle değiştiğini, girdinin çıktı içinde yer alıp yansımakta olduğunu düşünebiliriz (Oskay, 1969,s. 116).

Dönütlerin doğruluğunun derecesi alıcı ile göndericinin doğrudan veya dolaylı karşılıklı iletişime geçmesine bağlıdır. Alıcı, gönderici ile doğrudan iletişime geçtiğinde dönütlerin doğruluğu yüksek, dönütler başkaları aracılığı ile



dolaylı alındığında doğruluğu düşük olacaktır. Aynı zamanda dönüt alma noktaları ne kadar az olursa dönütün etkililiği o denli yüksek olacaktır (Başaran, 1982,s. 67).

### **2.1.8.Gürültü:**

İletişimin başarılı ve etkili olmasında, mesajların gönderildiği kanalların açık olması ve herhangi bir parazit in yani gürültünün olmaması çok önemli bir husustur. Bu bağlamda kaynak ile alıcı arasındaki mesaj alış verişi sırasında kanallarda meydana gelen bir karışıklığa ve iletişim sürecini engellemeye yönelik istenmeyen durumlara gürültü demek mümkündür (Eroğlu, 1995,s. 214).

E. Katz ve J. Blumer insanın ihtiyaçlarını ve iletişim sürecinin bu ihtiyaçların karşılanmasında kullanılması arasındaki ilişkiler üzerine çalıştılar. İletişim ile karşılanan bu ihtiyaçların neler olduğunu saptadılar. Bu ihtiyaçlar, insan ilişkileri, izleme gözleme, sosyal-kültürel bütünleşme, uzaklaşma-kaçma, kendini tanıma ve anlama, hoş vakit geçirme, bilgi kazanma ve ilham sağlama olarak belirlenmiştir (Erçetin, 1995,s. 42). Belirlenen ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçlara ilişkin yapılan açıklamalara bakıldığında, iletişim sürecinde karşılanan ihtiyaçların insan hayatının tamamını kapsadığı ve her zaman etkili olduğu göze çarpmaktadır.

### **2.2.Örgütsel İletişim**

Örgütler, ortak bir amacın gerçekleşmesi için çalışma isteği ve iradesinde olan, birbirileri ile ilişkiler içinde bulunan bireyler topluluğudur. İşte bu ortak amacın gerçekleşmesi için bireyler arasında oluşan ortamın bozulmaması gerekir (Ersan, 1994,s. 49).

Örgüt, tanımı gereği birtakım amaçları gerçekleştirmek için işbirliğinde bulunan insanlardan oluşan toplumsal bir birimdir. Bu durum yöneticiler ve onlara bağlı olarak çalışanların oluşturduğu hiyerarşik bir yapı gösterir. Bu yapı içinde yönetim ve çalışanlar arasında bilgi alışverişinin gerçekleşmesi örgütün amaçlarına varmasını sağlayacaktır. Bunun dışında, örgüt üyelerinin güdülenmesinde, gruplara katılıp karar vermesinde iletişimin önemli rolü olur (Ergun, 1979,s. 78).

Tüm örgütler, teknik değerlerle insan değerinin bir bütünlük içinde bileşiminden ve etkileşiminden doğar. Bunları birbirinden ayırmak ve birini diğerine yeğlemek olanaksızdır (Başaran, 1981,s. 196).

Bir örgüt ne denli çağdaş araç-gereçle donatılmış olursa olsun, görevler ne denli açık ve düzenli olursa olsun, o örgütte işgörenler arasında iletişim yoksa, o örgüt durağan bir yapıya sahiptir. Durgun örgütsel yapı içerisindeki işgörenlerin de ilişkileri durgun bir yapı gösterecektir. Böyle durgun örgütsel yapı içerisinde örgüt amaçlarını gerçekleştirmek olanaksızdır (Çeliker, 1986,s. 15).

Bir örgütün başarı derecesini belirleyen etmenlerin başında insan gelir. Bu bakımdan, örgüt çözümlemesinin, üyelerin örgüt ve onun işleyişi ile ilgili görüşlerine dayandırılması gerekir (Tosun, 1981,s. 14).

Sistemli bir iletişim olmadan, verimli bir koordinasyon sağlanamaz. Modern örgüt kuramı, sistemin parçalarını kaynaştıran üç süreci, karar, iletişim ve denge olarak kabul etmektedir. Böylece örgütün bir iletişim ağı gibi görülmesi modern kuram tarafından da desteklenmektedir (Bursalıoğlu, 1994,s. 14).

Bir insan için duyu organları, sinir sistemi ne ise bir örgüt için iletişim ağı odur. İnsan, duyu organları, sinir sistemi olmadığında çevresinin, kendi iç yaşamının etkilerini duymayan, bunlara gerekli tepkileri yapamayan, eğer yaşayabilirse ilkel bir bitkiden farksız olan bir canlı olur. İç ve dış çevresiyle ilişki kurmayan bir örgütte buna benzer (Başaran, 1984,s. 161).

Formal bir örgütün temel öğeleri, ortak amaç, bu amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. Açıktır ki iletişim olmadan anlaşılmiş ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdülenmiş bir çabası söz konusu olamaz. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılmiş ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eşgüdümlü olarak davranmaları beklenir (Aydın, 1988,s. 108).

İletişim bir örgütün kan damarlarıdır. İletişimi örgütün dışında varsaydığımızda örgüt ortadan kalkar. İletişim, örgütlerin örgütsel rollerini anlamalarında, örgütün bölümlerinin birleştirilmesinde ve örgütteki tüm etkinliklerin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesinde önemli bir araçtır. Aynı

zamanda iletişim, kararın oluşmasında ve uygulanmasında; dönüt sağlamada; örgüt amaçlarının oluşmasında ve düzeltilmesinde; uygulanacak örgüt siyasasının ve yöntemlerin saptanmasında önemli bir rol oynar (Çeliker, 1986,s. 17).

Bu açıklamalardan sonra örgütsel iletişimin tanımı verilecek olursa;

Örgütsel iletişim, esas olarak üyelerin eylemlerini örgüt hedefini karşılayacak şekilde eşgüdümlemek, üretime ilişkin oydaşma yaratmak amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumu. Daha yalın bir tanım, örgüt içinde örgütün biçimsel olarak yapılaşmış ve biçimsel olmaksızın oluşmuş kümelerin içinde gönderilen ve alınan mesajlar şeklindedir (Mutlu, 1994,s. 175).

Örgütsel iletişim, insan davranışlarını değiştirmek, örgütte haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplararası ilişkiler geliştirmek, yetkinin görevini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyonu sağlamak amacıyla kurulmaktadır (Bursalıoğlu, 1973,s. 147).

İletişim sayesinde örgüt üyeleri verimliliğe engel olan veya kolaylaştıran, kişiler arası ilişkiler ve bireysel ve grup ilerlemesi hakkında bilgi sahibi olurlar (Reardon, 1987,s. 191).

İçerisinde yaşanan örgütsel yapıya yaşam veren iletişimdir. Chester Bernard örgüt teorisinde iletişimin merkezi yeri aldığı yapı, etkililik ve örgütlerin işlevsel alanının iletişim yöntemleriyle belirlendiğini vurgulayarak iletişime verdiği önemi belirtmektedir (Çeliker, 1986,s. 15).

Aslına örgütün kendisi de bir iletişim sistemidir. Örgüte ilişkin bilgiler ileti olarak karar organlarına gelir ve bu bilgilere dayalı olarak varılan kararlar uygulamaya konulur. Uygulama sonucu istenilen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı saptanarak amaçlar yeniden düzenlenir. Olaya böyle bakıldığında örgüt bir iletişim sistemi olarak görülür (Ergun ve Polat, 1978,s. 78).

Kısaca örgüt içi iletişim "Bir yandan yönetimin öte yandan yönetilenlerin eylem ve tutumlarını hem etkileyen hem de onlardan etkilenen ve örgüt içi yaşamsal önemi olan bir bilgi alışverişini içeren yorumlayıcı bir süreçtir (Çeliker, 1986,s. 2).

Örgütsel iletişimin en önemli özelliği diğer iletişim türlerini kapsayabilir oluşudur. Örgütsel iletişim kişilerarası, grup içi ve gruplar arası iletişimi kapsamaktadır (Bursalıoğlu, 1973,s. 147).

İletişim sadece işgörenlerin formal örgütün amaçlarını ve kendi görevlerini anlamalarını değil, birbirilerini tanımalarını ve benimsemelerini de sağlar. Ortak bir amaç doğrultusunda işbirliği yapmak durumunda olan örgüt üyelerinin, birbirilerini yakından tanımalarının ve kabul etmelerinin önemi açıktır (Aydın, 1988,s. 108).

Canlı, yaşayan bir varlık olan organizasyon içinde kişiler arasında devamlı bir etkileşim prosesi varolduğu bilinen bir gerçektir. Ancak bu etkileşim örgütün amaçlarına katkıda bulunduğu, kişileri geliştirici ve genelde yapıcı olduğu oranda başarılı sayılmalıdır. Sonucu yapıcı olmayan, astı geliştirmeyen, ona yön vermeyen, üste de bilgi sağlamayan ve karşılıklı güvenceye dayanmayan etkileşimler amaçsız ve yararsız ilişkiler olarak kalır (Hoyi, 1981,s. 105).

İnsanlar gibi örgütlerin de amacı etkili bir biçimde yaşamlarını sürdürmektir. Etkiliğin anlamı Başaran'a göre "amacın istenen düzeyde gerçekleşmesi" dir. İletişimin etkiliği, örgüt içinde belirli amaçların gerçekleştirilmesine olanak sağlamak amacıyla gerekli bilgilerin, tam ve doğru olarak ilgililere iletilmesidir (Çeliker, 1986,s. 17).

Örgütlerde, bilgilerin gerksinme duyanlara iletilmesini sağlayan önceden tasarlanmış biçimsel düzenlemeler vardır. Örgütlerde iletişim yapısını çoğunlukla bu biçimsel düzenlemeler belirler. Bu tür iletişimin yönü genelde yukarıdan aşağıya doğrudur. Biçimsel iletişim ne denli incelikli düzenlenirse düzenlensin doğal iletişim ile desteklenmesi gerekmektedir. Doğal iletişim, önceden tasarlanmış iletişim kanallarından geçmeyen iletişim türüdür. Bu tür iletişimin yönü aşağıdan yukarıya doğrudur. Örgüt amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığı yine aşağıdan yukarı doğru iletişim ile belirlenir. Bu şekilde örgütlerde iletişim önceden tasarlanmış ve tasarlanmamış olmak üzere biçimsel ve doğal iletişim olarak iki tür iletişim sayılabilir (Çeliker, 1986,s. 45).

### **2.2.1.Biçimsel İletişim:**

Biçimsel iletişim örgütün biçimsel yönü ile ilgili olup, sıradizinsel yetke çizgisini izleyerek önceden tasarlanmış bilgi akımının sağladığı kanallarla iletilerin ilgililere iletilmesinden oluşur (Çeliker, 1986,s. 46).

Biçimsel iletişim örgüt yapısını gerektirir, işleyebilmesi için sıradizinsel yapıyı kullanır. Bir astın üst kademelerdeki yöneticilere ileti göndermesi veya onlardan ileti alması için, iletinin tüm sıradizinsel basamaklardan geçmesi gerekmektedir. İletinin bir üst atlanarak daha üst basamaklara gönderilmesi örgütte hoşnutsuzluk ve moral bozukluğu yaratmakta, uyuşmazlıklara neden olmaktadır (Dicle, 1974,s. 86).

Eğitim örgütlerinde merkez örgütü kendi içinde ve yerel örgütlerle biçimsel iletişimi, biçimsel kurallar çerçevesinde yapmaktadır. Yönetmelikler genellikle kimin kiminle biçimsel olarak iletişim kuracağını göstermektedir. Örneğin 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu merkezi birim ile yerel birimler arasındaki yazılı iletişimin hangi sıradizinsel basamakları izleyeceğini belirlemiştir (Çeliker, 1986,s. 48).

İşleyişinden kaynaklanan birtakım aksaklıklara karşın, biçimsel iletişim örgütlerin vazgeçemediği bir iletişim türüdür. Biçimsel iletişim, örgüt içi iletişim kanalları belirli bir düzene sokar, örgüt bütünlüğünü sağlar, sorumlulukları belirler ve görevlerin yerine getirilmesini sağlar (Çeliker, 1986,s. 50).

Biçimsel iletişim olmadığı zaman herkes her konuyla ve herkesle iletişim kuracak bu da örgüt içinde karışıklığa neden olacak, örgütün işleyişini aksatacaktır. Daha önce belirtildiği gibi biçimsel iletişim örgüt içinde a)yukarıdan aşağı, b)aşağıdan yukarı ve c)yatay olarak gerçekleşir (Çeliker, 1986,s. 50).

#### **2.2.1.1.Aşağı doğru İletişim:**

Aşağı doğru iletişim, örgütsel etkililik açısından zorunludur. Bu iletişim üst yönetimden astlara enformasyon, görüş, öneri ve emirlerin aktarılmasını sağlar. Uygulamada baskın olan iletişim boyutu budur (Aydın, 1988,s. 108).

Aşağı doğru iletişim geleneksel örgütlerde yönetici tarafından en çok kullanılan vazgeçilmez bir kanaldır. Bu tür iletişimin düzenleyicisi bilgi merkezine en yakın olan yöneticidir (Çeliker, 1986,s. 51).

Örgütün üst basamaklarından alt basamaklarına Katz ve Kahn'a göre beş tür bilgi üretilmektedir:

"1. Özel görev buyuruları: iş yönetmelikleri.

2. Görevin ve başka örgütsel görevlere bağlantısının anlaşılmasını sağlamayı amaçlayan bilgi: iş mantığı.
3. Örgütsel yöntem ve uygulamalar hakkında genel bilgi.
4. Asta başarısı konusunda geri bildirim (dönüt).
5. Bir görev bilinci yerleştirecek ideolojik yapıda bilgi: amaçların benimsetilmesi. " (Çeliker, 1986,s. 51).

### **2.2.1.2.Yukarı Doğru İletişim:**

Yukarı doğru iletişim örgütün alt basamaklarından üst basamaklarına doğru iletilen biçimsel ve doğal iletişimi kapsar. Yukarı doğru iletişim yönetimin etkililiği için astlardan üstlere dönüt sağlar. Yönetici kararların kabul edilip edilmediğini işgörenden gelen dönütlerle yukarı doğru iletişim sayesinde öğrenir. Yukarı doğru iletişimin, yöneticinin işgöreni dinleyerek ona değer vermesinden dolayı duygusal bir yönü de vardır. Bu tür iletişimin en etkili güçlendirme yolu yöneticinin işgöreni dinlemesidir (Çeliker, 1986,s. 57).

Yukarı doğru olan iletişim bir örgütün tüm üyeleri için önemlidir. Yukarı doğru iletişim şu yararları sağlar:

1. Yukarıdan aşağıya gönderilen kararların, görüşlerin, emirlerin aşağıdakiler tarafından benimsenme derecesinin yönetici tarafından bilinmesini sağlar.
2. Örgüt üyelerini önemli katkılarda bulunmaya özendirir.
3. Yönetimin istenmedik durumların doğmasını, engellemesini sağlar.
4. Örgüt üyelerinin öz değer duygularının gelişmesini ve örgütün amaçları ve programları ile özdeşmelerini olanaklı kılar (Aydın, 1988,s. 108).

Yukarı doğru etkili bir iletişim yöneticinin eleştiriye açık ve eleştiriye kabul edici olmasını, işgörenlerin duygu ve düşüncelerini öğrenme çabasında içtenlikli olmasını gerektirir. Yönetici sabırlı ve nesnel bir dinleyici olmak zorundadır. Karşısındakilerini içtenlikli duygu ve düşüncelerini gerçekten bilmek istiyorsa, kendi görüşlerini açıklamakta acele etmemelidir (Aydın, 1988, s. 109).

Aşağıdan yukarıya gönderilen iletilerin içeriğini de şu konular oluşturmaktadır:

1. İşe ilişkin sorunlar, yapılan çalışma hakkında bilgi.

2. Başka işgörenlere, bunların sorunlarına ilişkin bilgi.
3. Uygulamalara ilişkin bilgi, örgüt siyasasına ilişkin öneriler.
4. Görevlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin görüşler (Başaran, 1984,s. 175).

### **2.2.1.3.Yatay İletişim:**

Yatay iletişim örgütün aynı kademelerinde bulunan işgörenleri arasındaki bilgi alışverişidir. Örgütsel yapıya bağlı kalarak biçimsel ve doğal olabilir. Yatay iletişim sıradizinsel yapının aynı düzeyinde bulunan kişiler arasında eşgüdümle, sorun çözme, bilgi paylaşma ve çatışmaların giderilmesi gibi konularda ortaya çıkar. Katz ve Kahn'a göre "Eşitler arasında iletişim, görev eşgüdümü sağlamaya ek olarak bireye toplumsal ve duygusal destek sağlar" (Çeliker, 1986,s. 63).

Deneysel bulgular aynı düzeydeki örgütlenmiş veya örgütlenmemiş bireylerin birbirleri ile iletişimde bulunmalarının güç kazanmalarında ve kendilerine güvenmelerinde etken olduğunu göstermektedir. Örgüt ortamında yatay iletişimin engellenmesi örgüt için sakıncalar doğurabilir. Bu nedenle yatay iletişim örgüt için kaçınılmaz bir iletişim türüdür (Çeliker, 1986,s. 63).

### **2.2.2.Doğal İletişim:**

Örgütün yaşamını sürdürebilmesi için gerekli etkileşimlerin gerçekleşmesinde sadece biçimsel iletişime ağırlık vermenin yetersiz olduğu artık anlaşılmıştır. Zaten kaçınılmaz olan doğal iletişim örgüt dinamiğini artırır, grup ve grup üyeleri arası ilişkileri geliştirir, değişen ve gelişen durumlara uyumu sağlar.

Doğal iletişim kanalı genellikle yöneticiler tarafından hoş karşılanmaz, biçimsel iletişim tercih edilir. Ancak yapılan araştırmalar doğal yolla gönderilen iletilerin yaklaşık dörtte üçünün doğru ve çabuk iletildiğini göstermektedir.

Bir örgütte biçimsel iletişim ne denli bozursa, doğal iletişim de o denli bozuktur ve örgütte söylentiler o denli çoktur. Bu kez kaçınılmaz olan iletişim huzursuzluk yaratır, örgütte çözümlere neden olur. Yönetmen bu olumsuzlukları engelleyemez. Ancak kontrol altında tutabilir (Çeliker, 1986,s. 67).

Eğitim örgütleri diğer örgütlere göre daha çok doğal bir yapı ve hava içerisinde çalışır. Bu nedenle de doğal iletişim bu örgütlerde daha çok önem taşır. Bu örgütlerde kişilerarası ilişkiler, özellikle yerel eğitim örgütlerinde daha yoğundur. Bunun sonucu olarak da biçimsel kanallardan çok doğal kanallar kullanılır. İyi bir eğitim yöneticisi bu kanalları engellemekten veya görmezlikten gelmekten çok bu kanalları kabul edip, örgüt amaçları doğrultusunda işletmeye çalışmalıdır. Eğitim yöneticisinin örgüt içi doğal iletişimi etkili bir şekilde işletebilmesi için grup dinamiği ve insan ilişkileri konularında yetişmiş olması gerekir (Çeliker, 1986,s. 7).

### 2.3.Yönetimde İletişim

Yönetim, örgüt üyelerini çabalarının planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi, kontrol edilmesi ve belirlenen örgüt amaçlarına ulaşmak için örgütün diğer kaynaklarının tümünün kullanılması sürecidir (Ersan, 1994,s. 50).

Yönetim örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları işletir, değerlendirir ve denetler. Yönetimin bunları yapabilmesi örgüt içindeki gönüllü birlikteliklere dayanacaktır.

Örgüt içi düzenleme ve ilişkiler daha sonra bir bileşke oluşturarak örgütün çevreye verdiği çıktıda belirleyici bir rol oynarlar. Bu nedenle bir yöneticinin belirli bir anda görevi, kimi kez örgüt içindeki ilişkileri düzenlemeye yönelirken, kimi kez de tümüyle yönetilenlerle ilişki kurmak, onlarla görüşmek vb. olabilir (Kazancı, 1979,s. 61).

Örgüt içi etkinliğin sağlanması etkili bir iletişim sistemi ile olasıdır. İletişim bozuklukları örgüt içi bozukluklarına buna ilintili olarak da yönetim bozukluklarına yol açmaktadır. Görüldüğü gibi iletişim örgütün temelini oluşturduğu gibi yönetiminde özünü oluşturmaktadır. Etkili bir yönetim için etkili bir iletişime gereksinim duyulmaktadır (Çeliker, 1986,s. 17).

“İletişim” demokratik yönetimin bir gereğidir. Secker Hudson’un şu sözü bunu daha iyi belirtiyor. “Demokratik yönetimde iletişim yolları kapandığı oranda demokrasi de geriliyor demektir. İletişim, özgürce, sorumlu ve duyarlı bir yönetimden teşvik görüyorsa, demokrasi gelişecektir.” (Binbaşıoğlu, 1978,s. 45).



Örgütte iletişim işbölümü ile başlar. Birinin yaptığı yada yapacağı işten diğerinin haberi olmazsa örgüt amacına ulaşamaz. Bu nedenle yöneticinin yapacağı işlerden biri de örgüte iyi bir iletişim düzenini kurmaktır (Binbaşıoğlu, 1978,s. 47).

Hiçbir yönetsel planlama, iletişimle ilgili bir bölümü kapsamadıkça tamamlanmış sayılmaz. İnsanlar kendilerini etkileyen olaylardan, değişimlerden haberdar olmaktan hoşlanır (Bilen,?, 300).

Yönetimde iletişim gereklidir. Bunun nedenleri şunlar olabilir:

1. Örgütün amacıyla yönetsel uygulamaların sonucu arasındaki durumu karşılaştırmak için.
2. Yöneticinin doğru karar vermesini sağlamak için.
3. Örgütün gelecekle ilgili plan ve programlarını hazırlamak, yani günlük gereksinimler ile gelecekle ilgili gereksinimleri tasarlamak ve saptamak için.
4. Örgütü denetleyerek, amaca kısa yoldan varmak için (Binbaşıoğlu, 1978,s. 45).

Yönetmen, örgütü içinde yeterli bir iletişim ağı kurabildiğinde, bunu etkili çalıştırabildiğinde,

1. Örgütünde neler yapıldığını tanıyabilir.
2. Bu bilgilere dayanarak sağlam, geçerli kararlar verebilir.
3. Örgütün etkililiği, işgörenlerin işten doyumunu için gerekenleri anında yapabilir.
4. Yönetim sürecinin etkili olmasını sağlayabilir (Başaran, 1982,s. 150).

Bir örgütte iletişime geçme çabaları, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye dönüktür. Örgütsel amaçları gerçekleştirme sorumlunu üst yönetmen yüklendiği için iletişim girişimi en çok üst yönetmenden gelir (Başaran, 1984,s. 164).

Bir kurumda iletişimden en üst düzeydeki yönetici organı temsileden kişi sorumludur. Bu alandaki başarı yöneticinin, yönetsel anlayışına, mesleki felsefesine ve tutumuna bağlıdır. Yöneticinin birlikte çalıştığı kişilerle iki yönlü bilgi ve haber alışverişini sürdürmek istemesi iyi bir iletişimin temelini oluşturmaktadır. Diğer işgörenler iletişimde yöneticiye oranla ikinci planda bir rol üstlenmektedir (Bilen, ,39).

Yönetmen, yönetimi etkili kılabilmek için örgütün nasıl çalıştığını bilmek zorundadır (Başaran, 1984,s. 162).

Bir yönetmen yönetim için harcadığı zamanının büyük çoğunluğunu iletişim işlerine ayırmak zorunda kalır. Örgüt büyüdükçe iletişim işleri yönetmenin daha çok zamanını alır (Başaran, 1984,s. 162). Her basamaktaki yönetmenin iş yükünün yaklaşık yüzde ellisini insan ilişkileri alanındaki eylem ve işlemlerinin oluşturduğu varsayılmaktadır (Başaran, 1992,s. 113).

Günümüzde bir yöneticinin en önemli sorumluluklarından biri iletişim sağlayabilmektir. O kadar ki bir işyerinde iletişim yoksa, orada lider de yönetim de yok demektir (Bilen,?, 38). Kısaca yöneticinin en önemli özelliği iletişim becerisidir (Ataklı, 1992,s. 52).

Örgütün yönetsel etkililiği yönetmenlerin elindedir. Bir örgüt ne denli yeterli yönetmenlerin elinde ise örgüt o denli etkilidir. Buyüzden örgütün yönetmenlerinin iyi yetişmiş, deneyimli örgütsel önderlerden oluşması gerekmektedir (Başaran, 1982,s. 59).

#### **2.4.Eğitim Örgütlerinde İletişim**

Örgütlerde bu denli gerekli olan iletişim eğitim örgütlerinde de aynı önemi taşımaktadır. Hatta bu önem daha fazladır. Çünkü eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı öğretmendir (Başaran, 1984,s. 63).

Okul için iletişimin önemini ikiye katlayan neden, öğretimin de iletişime dayanmasıdır. Eğitim bir etkileşme sürecidir. Etkileşimin aracı ise iletişimdir. Buyüzden okulda iletişim süreci, hem yönetim hem de eğitim için temel gereklilik olmaktadır (Başaran, 1984,s. 63).

Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, infomal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Gerçekten sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri bu bakımlardan büyük önem taşır. Böylece okul yöneticisi, daha çok informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmak zorundadır (Bursalıoğlu, 1991,s. 32).

Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yönetmenleri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim

anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorundadır (Kaya, 1979,s. 94).

Etkili okul yöneticilerinin beş karakteristiğinden bahsedilebilir. Bunlar

1. İleriyi görme hissi ,yüklenen amaçların ve misyonun ötesinde geniş bir perspektif,
2. Memur ve öğrenciler için açıkça belirli beklentiler,
3. Etkili formal ve informal iletişim becerileri,
4. Yüksek derecede kişilik ve
5. Program ve öğrenim süreçleri hakkında teknik bilgi ( Batsis, 1987, s. 1).

Bu karakteristiklere bakıldığında özellikle ilk dördünün iletişim süreci ile yakından ilgili olduğu görülür.

Etkili bir eğitim yöneticisinin taşıması gerekli becerilerden biri de insanal becerilerdir. İnsanal beceri yöneticinin gerek bire-bir gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri yöneticinin yetişkinleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994,s. 9)

#### **2.4.1.Müdür - Öğretmen İletişimi**

Tüm örgütler gibi eğitim örgütleri de belli bir amacı gerçekleştirebilmek için kurulmuştur. Bilginin sürekli çoğaldığı günümüzde eğitim örgütlerinin uygulama birimi olan okullara büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu sorumlulukları gerçekleştirecek işgörenlerin başında da öğretmenler ve yönetmenler gelmektedir. Eğitim sürecinin amacına ulaşabilmesi için bu ikilinin uyum ve işbirliği içinde çalışması gerekmektedir (Pehlivan, 1993,s. 4). Açık ki aralarında iletişim olmaksızın işgörenlerin bir amaç doğrultusunda uyumlu çalışması düşünülemez (Çeliker, 1986,s. 1).

Okul gibi birey boyutu duyarlı, informal yanı ağırlıklı, etki alanı geniş bir örgütte, öğretmen müdür ilişkileri ve niteliği diğer örgütlerden çok daha fazla anlamlı ve önemlidir. Okulun değişik amaçlarına ulaşması, eğitimin açık-gizli tüm işlevlerini gerçekleştirmesi büyük ölçüde okuldaki müdür-öğretmen ilişkilerine ve niteliğine bağlı görülebilir (Erçetin, 1995,s. 100).

Okulların yönetici ve öğretmenlerini arasında işbirliği yapmaktaki ortak anlam öğretmenin özerkliği, tecrübesi ve fikirlerinin oluşumunu sağlamaktır (Hayes, 1988,s. 16).

Öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki ilişkiler okulun havasını ve personelin moralini birinci derecede etkiler (Bursalıoğlu, 1987,s. 75). Bu nedenle okul yöneticisinin etkililiğinde öğretmen moral ve örgüt iklimi esas alınmalıdır (Balcı, 1993,s. 28).

Okulda öğretmen-müdür ilişkileri örgütsel iletişimin bir parçası olarak görülebilir; aynı zamanda doğası gereği kişilerarası bir iletişim olarak değerlendirilebilir (Erçetin, 1995,s. 45). Bu nedenle müdür-öğretmen arasındaki iletişimin etkililik düzeyi, okulun formal ve informal yapısı, işleyişi, kültürü ve havası ile bağıntılıdır ve bu konularda ipuçları vereir.

## 2.5.İletişim Yeterliği

Yeterlik, insanın bir davranışını yapmak için gereken bilgiyi ve beceriyi kazanmasıdır. Yeterliği bu iki öge davranış için gereken düzeyde kullanıldığında, insan davranışı yapmaya yeterli olur. Bilgi, insanın karşı karşıya bulunduğu durumu irdelemek, anlamak ; kendini anlamak ; durumun gerektirdiği eylemlerde bulunmak için kullandığı düşüncelerdir. Beceri ise, bir davranışın kolaylıkla, ustalıkla, gereken nitelikte yöntemde ve biçimde yapılabilmesidir. Yeterliğin davranışa dönüşebilmesi için insanın karşı karşıya bulunduğu duruma karşı tepki yapmaya elverişli tutumunun da olması gerekmektedir (Başaran, 1992,s. 108-109).

Yeterlik, kişinin çevredeki belli bir yerde, gerekli bir işi gerekli olduğu zamanda yapabilmesidir (Bursalıoğlu, 1981,s. 5).

İletişim yeterliği kavramı ilk kez Hymes tarafından (1966), insanal iletişimin gerektirdiği bilgiye ve beceriye dikkat çekek amacıyla kullanılmıştır (Mutlu, 1994,s. 107).

İletişim yeterliği kişisel bakımdan etkili, toplumsal bakımdan da uygun bir tarzda iletişim gerçekleştirme yetisidir (Mutlu, 1994,s. 106).

Bir diğer tanım insanların bir topluluk içinde diğer insanlarla iletişimsel değiştokuşları ve etkileşimleri sürdürmelerinin araçlarıdır (Mutlu, 1994,s. 106).

İletişim yeterliğinin büyük bir kısmı bir etkileşim sırasında kişisel ve ilişki amaçlarının her ikisine ulaşma derecesidir. İletişimcilerde ölçü, diğer iştirakçilerin bazı amaçlarını yerine getirerek onları memnun etmeyi başarırken kendi kişisel amaçlarını da başarmaktır, böyle iletişim kuranların iletişimi yeterlidir (Reardon, 1987,s. 73).

İnsan varlığının en önemli özelliklerinden biri de kültürel birikimi ve uygarlıkları oluşturan iletişim yeteneğine sahip olmasıdır. Ancak bu sayede insanlar bilgilerini, davranışlarını değiştirebilmektedirler (Çeliker, 1986,s. 14).

Etkili iletişim, kaynağın gönderdiği mesaj doğrultusunda alıcı veya alıcıların, beklenen ve istenilen davranış ve tutum değişikliği olarak tanımlanmaktadır. Kaynağın mesaj yollamadaki temel amacı alıcının bilgi, fikir duygu, izlenim anlayış ve görüşleri üzerinde etkili olarak onlarda etkili bir davranış değişikliği yaratmaktır (Eroğlu, 1995,s. 222).

İletişimin etkililiği, örgüt içinde belirli amaçların gerçekleştirilmesine olanak sağlamak amacıyla gerekli bilgilerin zamanında, tam ve doğru olarak ilgililere iletilmesidir (Çeliker, 1986,s. 17).

## **2.6.Etkili Yönetici İletişimi**

Kavram olarak örgüt bir yapıyı; yönetim bu yapının işletilme sürecini; yönetmen ise, yapıyı işleterek yönetim sürecini oluşturan kişiyi anlatır. Örgütü yönetim sürecine uğratacak kişinin, en azından böyle bir işlevi olmayan öteki işgörenlerden ayrı bir yeterliğinin olması gerekir (Başaran, 1992,s. 108).

Herkesin üzerinde görüş birliğine vardığı bir etkili yönetici tanımı bulunmamaktadır. O halde etkili yöneticinin kimliğini onun özellik ve yeterliklerinden çıkarmak daha sağlıklı bir yol gibi görünmektedir (Balci, 1993,s. 29).

İnsan davranışları çok karmaşıktır. Tarafsız davranmak her zaman mümkün olmayabilir. İşte bu nedenle insan davranışını inceleyen bilimlerin gelişmesi yavaş olmuştur. Yöneticilik bilgileriyle donatılmış birisi davranış bilimlerinde yetersiz ise yönetim alanında başarılı olmayabilir (Ersan, 1994,s. 49).

Örgüt, insan ilişkilerinin oluşturduğu bir ağıdır. Her yönetmen astlarıyla, üstleriyle ve yan basamaklarda çalışanlarla sürekli iletişim içindedir. İşgörenler

görevlerini yapmak için birbirileri ile etkileşmek zorundadır. Örgütsel amaçların gerçekleşmesine elverişli bir etkileşim dokusunun oluşması yönetmenlerin insan ilişkilerindeki yeterliğine bağlıdır (Başaran, 1992,s. 113).

Örgütlerde insan öğesinin öneminin gittikçe daha iyi anlaşılması, yöneticilerin insan faktörüne daha fazla önem vermeleri sonucunu doğurmuştur. Örgüt içinde çalışan insanların memnuniyetsizliği ve tatminsizliğinin verimi azalttığı gözlenmiştir (Hatiboğlu, 1976,s. 18).

Günümüzün yöneticisi kendisi ve astları arasında ortak bir anlayışa ve işbirliğine ulaşmak istiyorsa doyurucu bir iletişimin gerekli olduğunun farkında olmak zorundadır. İletişim örgütün dikkatini başarılması gereken amaçlar üzerinde toplar. Örgüt üyelerine kendilerine düşen görevleri yerine getirmek için bilgi verir, işgörenleri güdüler, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmalarını ve bu katkıların kanalize edilmesini sağlar. Kısaca iletişim örgütsel yaşamın sürdürülebilmesi, amaçlara ulaşılabilmesi için gereken hayati önemi taşıyan unsulardan biridir (Polat, 1979,s. 272).

Etkili iletişim, içtenlikli görüş ve beklentilere ait bir özelliktir, bir liderlik işaretidir (Batsis, 1987,s. 5).

Yönetmen örgütü verimli hale getirebilmek için işgörenlerin resmi yöleriyle değil psikolojik yönleri ile de ilgilenmelidir. Verimliliği artırmak için üretim unsurları arasına alınabilecek bir diğer öğe de insan ilişkilerinin düzenli olmasıdır (Tortop, 1989,s. 132).

Etrafındaki insanlarla iyi geçinmek için bu insanların düşüncelerini, inançlarını anlamak, devamlı iletişim halinde bulunmak gereklidir (Hatiboğlu, 1976,s. 99).

Araştırma sonuçlarına göre genel olarak önderlerde rastlanan üstünlüklerden biri, bir önderin kendini izleyenlerden ortalama olarak daha iyi iletişim ve ilişki kurmasıdır. Yönetmenin özellikleri arasında da bu nitelik vardır (Başaran, 1986,s. 76).

Her basamaktaki yönetmenin işyükünün yaklaşık yüzde ellisini, insan ilişkileri alanındaki eylem ve işlemlerin oluşturduğu varsayılmaktadır (Başaran, 1992,s. 13). Yönetmen insan ilişkilerindeki yeterliğini artırdıkça örgütsel önderliğindeki yeterliğini de artırmaktadır. Önderin özellikleri incelendiğinde, onu önder yapan değişkenlerin başında, kendini izleyenler ile

ilişkileri ve etkileşim biçimi yer almaktadır. Yönetmen, astlarıyla ilişkilerini geliştirdikçe onların toplumsal ve ruhsal gereksinmelerine daha yeterli bir yanıt verebilmektedir (Başaran, 1992,s. 113).

Bir yönetimin yönetsel etkililiğini gereken düzeye ulaştırabilmesi için örgütün, birlikte çalıştığı işgörenlerin doğasını, niteliklerini tanımak ise insana, insanın oluşturduğu kümelere ilişkin bilimsel kavramları bilmeyi; insanın özelliklerine göre onunla amaca yönelik etkileşimde bulunmayı içerir (Başaran, 1982,s. 84).

Etkili yöneticiler örgütlerin temel amacının tam olarak bilincinde olarak örgütü amaçlarına, yakın yada uzak hedeflerine ulaştırabilen, örgüt içerisinde kimin ne yaptığını yada yapabileceğini bilen ve düzenleyen, farklı bölümler arasında insan ilişkileri düzenleyen, kendisinden ne beklediği konusunda bilgi ve yetki sahibi olan ve bu yetkilerini doğru ve yerinde kullanabilen kişilerdir (Ersan, 1994,s. 52).

Etkili bir eğitim yöneticisinin taşıması gerekli becerilerden biri de insanal becerilerdir. İnsanal beceri yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri insanın kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleri ile yakından ilgilidir. Bu beceri yöneticinin yetişkinleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994,s. 9).

Yapılan bir araştırma başarılı ve başarısız eğitim yöneticileri arasında teknik beceriler bakımından çok az bir fark olduğunu göstermiştir. Bu fark insancil beceriler bakımından fazla, kavramsal beceriler bakımından ise çok fazla görülmüştür. Böylece yönetici başarısının daha çok ve insancil becerilere dayandığı anlaşılmaktadır (Bursalıoğlu, 1994,s. 234).

Batsis (1987)'in belirlediği mükemmel yöneticilerin beş karakteristiğinden birisi memur ve öğrenciler için açıkça belirli beklentiler, bir diğeri ise etkili formal ve informal iletişim becerileridir (Batsis, 1987,s. 1).

Kişilerarası iletişimi izleyen, doğal iletişim kurumlarını okulun amaçlarına yönelten iletişim kanallarını açık tutan, olup bitenden öğretmeni haberdar eden yönetici, öğretmenin verimliliğini artırır. Personel ile iyi iletişim kurma

yeteneğinden yoksun olan yöneticilerin diğer yönetim süreçlerinde de başarılı olmaları zordur (Ataklı, 1994,s. 52).

Grubun davranışı ve astların morali yöneticinin liderlik stili, haberleşme yöntemlerinin niteliği astların nezdindeki saygınlığı, karakteri, güvenilebilirliği ve beşeri ilişkileri ile yakından bağlantılıdır. Bunlardaki başarısı astlarını yönetme becerisini gösterir (Hoyi, 1982,s. 113).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü (Bursalıoğlu, 1987,s. 65)'nün bir örgüt mühendisi kadar bir sosyal mühendis olması gerekmektedir (Taşkın, 1994,s. 19).

Okul yöneticisinin öğrencisinin öğrenmesinde direkt etkisi olmayacağından, onun etkililiğinde öğrenci başarısından çok, öğretmen moral ve örgüt iklimi esas alınmalıdır (Balci, 1993,s. 28).

Kısaca müdürlük makamı, okulun iletişim ve koordinasyon merkezi gibi çalışmalıdır (Bursalıoğlu, 1994,s. 40).

Yönetsel iletişim, yönetim sürecinin gerçekleştirilmesi için bir araçtır. Bu yüzden iletişim yönetmenin görevidir. Yönetmenin bu görevi gerçekleştirmesi için yapacağı işleri dört kümeye ayırmak olasıdır. Bunlar; 1)Başlatıcılık, 2)Güçlendiricilik, 3)Sonuçlandırıcılık, 4)Ayrıcalık (Başaran, 1984,s. 163).

Bu görevlerini yaparken iletişimin örgüte yararını kararlaştırma yetkisi yönetmenindir. Ama bir yönetmen, bu yetkisini iletişimi kısıtlayarak işgörenlerin bilgiden yararlanmalarını en aza indirecek biçimde kullandığında örgütü büyük zarara uğratar (Başaran, 1984,s. 163).

Yönetici grup dinamiği ve davranışı, çevredeki güç yapıları ve baskı grupları gibi konular üzerinde bilimsel bilgi ve beceri kazanmalıdır. Örgüt içinde etkili bir iletişim akımı sağlaması ve sürdürebilmesi için de, yönetici kendisini çevresindekilere benimsetmeli, yeterince iletişim kanalları kurmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır (Bursalıoğlu, 1994,s. 122).

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli açık olmasını sağlayabilir. Ögütte (okul) olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olmasını sağlar, onların fikir görüşlerini belirtmelerine fırsat ve olanak sağlar. Örgütün politikasının ve planlarının oluşturulmasına katılım özendirilir (Aydın, 1988,s. 108).



Okul yöneticisinin iletişim öğeleri, engelleri ve düzenlenmesi konularında yetişmiş olması gerekir. İletişim öğeleri, haberin amacı, haberi veren, haberin kapsamı, geçtiği kanallar, haberi ileten araçlar, haberi alan ve haberin yarattığı etkidir. İletişim engelleri ise, psikolojik, semantik, hiyerarşik, statü, alan, gizlilik, korunma, savsaklama gibi nedenler meydana getirir (Bursalıoğlu, 1994,s. 114).

İletişimin bu engellerini ortadan kaldırıp, iletişim akışını hızlandırmak yöneticinin tutumuna bağlıdır. Yöneticinin birlikte çalıştığı kimselerin ilgi, gereksinim ve beklentilerini öğrenmesi, edindiği bilgileri olumlu yönde kullanarak, eksiklikleri ve aksaklıkları görmeye çalışması, çay saatlerinde onlarla birlikte olup belirli ölçüde informal ilişkiler kurmayı denemesi, korkulan bir yönetici olmaktansa sevilen, sayılan bir lider olmayı yeğ tutması, yüzyüze ilişkileri kurup sürdürmesi beklenir (Bilen,?, s. 302).

Unutulmaması gerekli önemli bir noktayı da Bursalıoğlu şöyle ifade etmektedir; iletişim bir etkileme aracıdır. Fakat bu aracı aşırı ve yersiz kullanan bir eğitim yöneticisi, iletişimin amacını zayıflatmış olur (Bursalıoğlu, 1994,s. 116).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde önce anketi yanıtlayan deneklerin tanımı yapılmış, sonra da araştırmanın aracı, aracın uygulaması ve verilerin analizi konusunda bilgi verilmiştir.

#### 3.1.Araştırma Deseni

Araştırma deneklerin kanılarına göre, ilköğretim okulları müdürlerinin öğretmenlerle iletişim sürecindeki yeterliklerini saptamayı amaçlamış olan tarama türü bir araştırmadır. Anılan deneklerin kanılarına göre ilköğretim okulları müdürlerinin iletişim yeterlikleri betimlenmek istenmiştir. Bu haliyle araştırma durum saptayıcı, varolan durumu ortaya koyucu, bir çalışma olacaktır.

#### 3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni Gaziantep'teki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin tamamıdır.

Araştırmanın örnekleme ise Gaziantep ili Merkez ilçe Şahinbey ve Şehit Kamil ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler olmuştur.

Araştırmada gereksinim duyulacak bazı verilerin toplanması için araştırma aracının uyguladığı örneklem grubunun görüşleri evren hakkında bir genelleme olanağı vermemekle birlikte bir fikir vereceği söylenebilir.

#### 3.3.Araştırmanın Aracı

Araştırmanın gereksinim duyduğu veriler, araştırmacı tarafından geliştirilmiş ankette toplanmıştır.

Bu anketi hazırlamak için öncelikle iletişim yeterliği boyutunda etkili iletişim davranışları saptanmıştır. Etkili iletişim davranışları ilköğretim okulları müdürlerinin göstermesi gereken iletişim davranışları olarak belirlenmiştir. Bu maddelerin yazımından önce random yoluyla bir grup denek seçilmiş ve bu denek grubuna açık uçlu sorular verilerek; müdürlerin iletişim yeterlikleri

konusunda sorun ve çözüm bazında görüşlerini yazmaları istenmiştir. Açık uçlu sorular toplanarak içerik analizi yapılmış ve bundan bazı maddeler alınmıştır. Araştırmacı kaynak tarama, danışman ve uzmanların görüşüne başvurmak yoluyla maddeler sayısını artırmıştır.

Araştırma deneklerinin ilköğretim okulları müdürlerinin iletişim yeterliklerini betimlemeleri amacıyla geliştirilmiş bu maddeler uygulanırken öğretmenlerin gözlemlerine ve müdürlerin kendi yargılarına ilişkin değerlendirmelerini saptamak amacıyla 5'li derecelendirme anketi kullanılmıştır.

Böylece geliştirilmiş anket taslağının içerik geçerliliğini, dil bakımından anlaşılabilirliğini saptamak için konu ve araştırma uzmanlarına gidilmiş ve araç tartışılmıştır. Aracın yapı geçerliliği için literatürdeki ilgili araştırma bulguları esas alınmıştır.

Araştırma aracı olan anket 36 ilköğretim okulundaki müdürlerin tamamına ve bu okullardaki toplam 364 öğretmene uygulanmıştır. Gidilen 38 ilköğretim okulundan 36 tanesindeki müdürlere anket uygulanmış ve böylece müdür denekler oluşturulmuştur. 2 ilköğretim okulundaki müdürlerin olumsuz tutumu müdür denek sayısını düşürmüştür. Gidilen okullarda o anda öğretmenler odasında bulunan öğretmenlere anket uygulanmış ve böylece öğretmen denekler oluşturulmuştur.

Anketler deneklerle yüzyüze görüşülerek uygulanmış ama bazı müdürlerin olumsuz tutumları nedeniyle bazı anketler öğretmenlerle yüzyüze doldurulamamış, bu tür durumlarda öğretmenlere belirli bir gün verilmiş ve o gün gidilip anketler elden toplanmıştır.

Yanıtlanan anketlerden 2 anket öğretmenlerce yanlış doldurulduğundan değerlendirmeye katılmamıştır.

Deneklerden öğretmenler ankete kanılarını belirtirken çoğu denekler müdürlerden korkularını gizleyememişler ve çekingen davranmışlardır. Uygulamanın yüzyüze olmasına ve ankette isim bulunmamasına rağmen, denekler, anketin müdür tarafından görüleceği endişesini taşımışlar ve bu da verilen yanıtların içtenlik düzeyini düşürmüştür. Onlara gerekli güvence verilerek bu düzey yükseltilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca araştırmacı tarafından, araştırmanın geçerliliğinin artırılması ve deneklerin yanıtlarındaki içtenlik düzeyinin araştırılabilinmesi açısından araştırma aracı olan ankete aynı anlamı taşıyan ama ifade farklılığı olan iki madde konulmuş ve bu maddelere verilen yanıtların farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. 46 ve 48. maddeler bu amacı taşıyan maddelerdir. Her iki maddeye verilen yanıtlara bakılmış ve ortalamalar arasındaki farkın müdürlerde 0. 138 , oğretmenlerde 0. 039 olduğu görülmüştür. Bu küçük uygulama sonunda oğretmenlerin yanıtlarının içtenlik düzeyinin yüksek bulunduğu müdürlerin ise maddeleri biraz gelişigüzel yanıtladıkları söylenebilir.

### **3.4.Verilerin Analizi**

Araştırmanın bilgi toplamak amacıyla toplanan verilerin istatistiksel analizi araştırmacı tarafından bilgisayarda yapılmıştır. Verilerin analizinde deneklere ilişkin kişisel bilgilerin frekans ve yüzdeleri alınmıştır. Deneklerin anket maddelerine ilişkin verilerinin frekans, ortalama ve standart sapmaları saptanmıştır. Deneklerin görev, cinsiyet, kıdem, bitirdikleri okul değişkenlerine göre oluşturdukları grupların maddelere ilişkin değerlendirmelerinin apraziandığı tablolar alınarak bu değişkenlerle, deneklerin maddelere verdikleri yanıtlar arasında bir ilişki olup olmadığı Ki-kare tekniği ile saptanmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerle iletişimleri sürecindeki yeterlikleri saptanmaya ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla müdürlerin kendilerini değerlendirmelerine ilişkin bulgular, öğretmenlerin müdürleri değerlendirmelerine ilişkin bulgular verilmiş ve yorumlar yapılmıştır. Önce genel olarak sonra tek tek maddeler bazında ele alınmış ama tüm sonuçlar verilmeyip ilgi çekici olanları verilmiştir. Bulgular bu genel sunu yanında özel olarak değişkenler bazında (cinsiyet, kıdem, bitirilen okul ) ayrı ayrı verilmiştir.

Araştırmada iletişim sürecine ait 49 madde yöneltilmiştir. Elde edilen verilerin “hiç” , “çok az” seçenekleri olumsuz grup, “çok sık” , “her zaman” seçenekleri olumlu grup, “genellikle” seçeneği ise orta grup olarak kabul edilmiş ve gruplararası fark Ki-kare önemlilik testi ile test edilmiştir. Okuyucuya kolaylık sağlaması amacıyla iletişim yeterliklerine ilişkin elde edilen bulgulardan ilgi çekici olanları metin içerisinde verilmiştir.

İletişim yeterliklerine ilişkin yöneltilen maddelerden elde edilen bulgular, kişisel bilgilere ilişkin bulgulardan sonra sırasıyla verilmiştir. Bu bulgular aşağıda belirtilen başlıklar altında yorumlanmış ve araştırmanın amacının alt sorularına yanıtlar aranmıştır.

2. Müdürlerin kendi iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular
  2. 1. Genel bulgular
  2. 2. Cinsiyete ilişkin bulgular
  2. 3. Kıdeme ilişkin bulgular
  2. 4. Bitirilen okula ilişkin bulgular
3. Öğretmenlerin, müdürlerinin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular
  3. 1. Genel bulgular
  3. 2. Cinsiyete ilişkin bulgular
  3. 3. kıdeme ilişkin bulgular
  3. 4. Bitirilen okula ilişkin bulgular

4. Müdürler ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular
5. Etkililik düzeyi en fazla ve en az gösterilen davranıllara ilişkin bulgular

#### 4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Araştırmada toplam denek sayısı 398'dir. Bu deneklerden 36'sı müdür 362'si öğretmendir. Toplam deneklerin 213'ü erkek 185'i bayandır.

Deneklerden müdürlerin 34'ü erkek, 2'si bayan, öğretmenlerin ise 179'u erkek, 183'ü bayandır. Öğretmenlerden alınan denek sayıları birbirine yakın tutulmuştur; müdürlerde ise bu yakınlık sağlanamamıştır. Nedeni ülkemizde ilköğretim okulları müdürleri içerisinde bayan sayısının az olmasıdır.

Kıdemlere bakıldığında müdürlerden,

1- 5 yıl arası kıdemli olanların 14 kişi, 6-10 yıl arası kıdemli olanların 8 kişi, 11-15 yıl arası kıdemli olanların 8 kişi, 16-20 yıl arası kıdemli olanların 3 kişi, 21 yıl ve sonrası kıdemli olanların 3 kişi olduğu görülmüştür.

Kıdemlere göre öğretmenlerden,

1- 5 yıl arası kıdemli olanların 106 kişi, 6-10 yıl arası kıdemli olanların 57 kişi, 11-15 yıl arası kıdemli olanların 57 kişi, 16-20 yıl arası kıdemli olanların 66 kişi, 21 yıl sonrası kıdemli olanların 76 kişi olduğu görülmüştür.

Bitirilen okullara bakıldığında müdürlerden,

Öğretmen Okulu mezununun olmadığı, Önlisans Mezunu 17 kişi, Eğitim Enstitüsü mezunu 14 kişi, Eğitim Fakültesi mezunu 5 kişi, Yüksek Lisans mezununun bulunmadığı görülmüştür.

Bitirilen okullara göre öğretmenlerden,

Öğretmen Okulu mezununun 5 kişi, Önlisans mezununun 136 kişi, Eğitim Enstitüsü mezununun 90 kişi, Eğitim Fakültesi mezununun 129 kişi, Yüksek Lisans mezununun 2 kişi olduğu görülmüştür.

Deneklere ait bu bilgiler çizelge 1,1, de açık olarak verilmiştir.

Çizelge 1. 1. Kişisel bilgilere ilişkin bilgiler

GÖREV	CINSİYET		K İ D E M					B İ T İ R İ L E N O K U L				
	E	B	1-5	6-10	11-15	16-20	21 -	1	2	3	4	5
MÜDÜR	34	2	14	8	8	3	3		17	14	5	-
ÖĞRETMEN	179	183	106	57	57	66	76	5	136	90	129	2
TOPLAM	213	185	120	65	65	69	79	5	153	104	134	2

\* 1-ÖĞRETMEN OKULU MEZUNU, 2- ÖNLİSANS MEZUNU , 3- EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MEZUNU , 4- EĞİTİM FAKÜLTESİ MEZUNU , 5- YÜKSEK LİSANS MEZUNU

## 4.2.Müdürlerin Kendi İletişim Yeterliklerine İlişkin Bulgular

### 4.2.1.Genel Bulgular

Genel olarak ele alındığında müdürleri yanıtlarının olumlu grup olarak nitelenen "çok sık" ve "herzaman" seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Orta olarak nitelenen "genellikle" seçeneğinde yoğunlaşmanın düşük düzeyde bulunduğu, olumsuz grup olarak nitelenen "hiç" ve "çok az" seçeneklerinde ise yoğunlaşmanın yok denecek kadar az olduğu görülmüştür. Bu gruptaki seçeneklerden "hiç" seçeneği yani "hiç" seçeneği müdürlerce hiç seçilmemiştir. "Çok az" seçeneği yani "çok az" seçeneği ise 34 maddede işaretlenmiştir. Ama bu yoğunlaşma çok düşük yüzdelerle gerçekleşmiştir.

Bu olumsuz seçeneğin ("Çok az" seçeneğinin) işaretlendiği maddeler ve işaretlenme yüzdesi kısaca şu şekilde verilmiştir.

Çizelge2.1. Çok az (2) seçeneğinin müdürlerce işaretlendiği maddeler ve yüzdeleri.

M* %	M %	M %	M%	M %	M %
5-%2.8	6-%2.8	8-%2.8	9-%8.3	11-%2.8	12-%2.8
13-%8.3	14-%5.6	15-%6.1	16-%2.8	17-%2.9	20-%2.8
22-%5.6	23-%13.9	24-%13.9	25-%8.3	26-%11.8	28-%5.6
29-%2.9	30-%2.8	31-%2.8	33-%2.9	34-%2.8	35-%22.2
36-%2.8	37-%2.8	38-%2.8	39-%2.9	40-%5.7	41-%5.7
42-%11.4	43-%11.4	44-%8.3	47-%2.8	49-%5.6	

\*M. Madde

Verilen bu oranlardan da görüldüğü gibi olumsuz seçenekler müdürlerce çok az yüzdelerle tercih edilmiştir.

Böylesi az tercih edilen olumsuz gruba kendi içerisinde bakıldığı zaman olumsuzluk içindeki en fazla yüzdeyi %22. 2 lik oranla 35. maddenin almış olduğu görülmüştür. Bu madde, "çay, kokteyl, yemek vb. sosyal faaliyetler düzenlerim" maddesidir. Müdürlerin %22. 2 lik bir kısmı bu maddeyi çok az gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

Olumlu grubu yani "çok sık" ve "her zaman" seçenekleri tercih etme oranına genel olarak bakıldığında bu oranın %80 civarında olduğu görülmüştür.

Bu oranlara bakılarak şu söylenebilir; müdürler kendi iletişim yeterliklerini %80 lik bir olumlulukta yani yüksek düzeyde değerlendirmişlerdir.

#### 4.2.2.Cinsiyete İlişkin Bulgular

Müdür deneklerden 34'ü erkek 2'si bayandır. Bayan sayısının az olması müdürlerin algılarını cinsiyete göre değerlendirmede yanıltıcı sonuçlar doğuracağından; müdürlerin algılamalarının cinsiyete göre farklılaşım farklılaşmadığı test edilmemiştir.

#### 4.2.3.Kıdeme İlişkin Bulgular

Müdürlerin kıdemleri ile verdikleri yanıtlar arasında bir ilişki bulunup bulunmadığına bakılmış ve genelde müdürlerin algılarının kıdeme göre değişmediği tesbit edilmiştir.

Ancak 1 ve 11. maddelere verilen yanıtlara bakıldığında; kıdem ile verilen yanıtlar arasında 0. 05 düzeyinde bir fark bulunmuştur. Bu maddeler tek tek ele alınacak olunursa;

ÇİZELGE 2. 2. Müdürlerin kıdeme göre 1. madde için kendi iletişim yeterliklerine ilişkin bulgular.

MADDE	KIDEM	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KIKARE
		1 ( hiç )		2 ( çok az )		3 ( genellikle )		4 ( çok sık )		5 ( her zaman )			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	1-5	-	-	-	-	1	7,1	2	14,3	11	78,6	4,714	
	6-10	-	-	-	-	-	-	5	71,4	2	28,6	4,285	
1	11-15	-	-	-	-	1	14,3	2	28,6	4	57,1	4,428	0,02336*
	16-20	-	-	-	-	2	66,7	-	-	1	33,3	3,666	
	21-	-	-	-	-	-	-	1	33,3	2	66,7	4,666	



1. madde "içtenlikle davranırım" maddesidir. Bu maddedeki anlamlı farkın çizelge 2.2.den de görüleceği üzere özellikle kıdemi 16-20 yıl arası olanlarla diğer kıdemlilerin farklı seçeneklerdeki yoğunlaşmasından kaynaklandığı düşünülmüştür. Kıdemi 16-20 yıl arası olanlar orta grupta yoğunlaşırken diğer kıdemliler olumlu grupta yoğunlaşmışlardır.

ÇİZELGE 2. 3. Müdürlerin kıdeme göre 11. madde için kendi iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

KIDEM	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA
	1 (hiç)		2 (çok az)		3 (genellikle)		4 (çok sık)		5 (her zaman)		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
1-5	-	-	-	-	4	28,6	5	35,7	5	35,7	4,071
6-10	-	-	-	-	1	12,5	2	25	5	62,5	4,5
11-15	-	-	-	-	-	-	1	12,5	7	87,5	4,875
16-20	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100	5
21-	-	-	1	33,3	-	-	-	-	2	66,7	4

11. madde, "konuşmacıyı dinlemek isteğini gösteririm (o sırada mektup, gazete vs. okumak , imza atmak gibi etkinliklerde bulunmam) " maddesidir. Bu maddedeki anlamlı farkın çizelge 2.3. den de görüldüğü üzere kıdemi 16-20 yıl arası olanların tek bir seçenekte "her zaman" yoğunlaşmış olmasından kaynaklandığı düşünülmüştür.

Unutulmaması gerekli bir nokta vardır. Müdürler kıdemleri ele alınarak incelendiğinde her kıdemi temsil eden denek sayısının az olması nedeniyle yukarıda kıdemle anlamlılık ilişkisinin yanıltıcı olabileceğidir.

#### 4.2.4. Bitirilen Okullara İlişkin Bulgular

Çizelge 1. 1. den de görüleceği gibi müdürlerin bitirilen okullara göre dağılımı eşit oranda gerçekleşmemiştir. Müdür denek sayısının azlığı da gözönüne alınarak bu durum verilen yanıtların bitirilen okullara göre farklılaşıp farklılaşmadığı hakkında bir fikir veremeyeceği düşünülmüş ve bu değişken test edilmemiştir.

### 4.3. Öğretmenlerin Müdürlerin İletişim Yeterliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular

#### 4.3.1. Genel bulgular

Genel olarak ele alındığında öğretmenlerin yanıtlarının orta grup olarak nitelendirilen "genellikle" seçeneğinde yoğunlaştığı görülmüştür. Olumlu ve olumsuz gruptaki yığılma hemen hemen aynı düzeylerde gerçekleşmiştir.

Öğretmenlerin olumlu ve olumsuz gruba en yakın olarak yoğunlaştıkları maddelere bakılmış ve olumlu gruba en yakın olarak 3. 634 ortalama ile 7. maddede yoğunlaştıkları; olumsuz gruba en yakın olarak ise 2. 343 ortalama ile 35. maddede yoğunlaştıkları görülmüştür.

Olumlu gruba en yakın yoğunlaşılan madde, “müdür öğretmenlerden gelen görüşme vb. tekliflere cevap vermekte dakiktir” maddesidir. Öğretmenlere göre bu maddenin müdürlerce uygulanma derecesi olumlu gruba yakın düzeydedir. Bir başka deyimle diğer maddelerden daha yüksek olumlulukta müdürlerce uygulandığı düşünülmektedir.

Olumsuz gruba en yakın yoğunlaşılan madde, “müdür çay, kokteyl yemek vb. sosyal faaliyetler düzenler “ maddesidir. Öğretmenlere göre bu maddenin müdürlerce uygulanma derecesi olumsuz gruba yakın düzeydedir. Bir başka deyimle diğer maddelerden daha yüksek olumsuzlukta müdürlerce uygulandığı düşünülmektedir.

#### 4.3.2. Cinsiyete İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile verdikleri yanıtlar arasında bir ilişki bulunup bulunmadığına bakılmış ve genelde öğretmenlerin algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı tesbit edilmiştir.

Ancak 14 ve 16. maddelere verilen yanıtlara bakıldığında; cinsiyet ile verilen yanıtlar arasında 0. 05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu maddeler tek tek ele alınacak olunursa;

ÇİZELGE 3. 1. Öğretmenlerin cinsiyete göre 14. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	SEÇENEK	E R K E K			B A Y A N			KİKARE
		N	%	ORTALAMA	N	%	ORTALAMA	
	1	30	58,8		21	41,2		
	2	61	55		50	45		
14	3	47	39,8	2,6313	71	60,2	2,8111	
	4	27	60		18	40		
	5	14	41,2		20	58,8		

14. maddede, “müdür iletişime başlamadan önce öğretmen ve öğretmenin olası tepkileri hakkında bilgi toplar” maddesidir. Bu maddedeki anlamlı farkın erkeklerin olumsuz seçenekteki yoğunlaşmalarının bayanlara

oranla daha fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmüştür. Çizelge 3. 1 den de görüleceği gibi bayanlar erkeklere göre orta seçenekte daha çok yoğunlaşmışlardır. Olumlu seçenekleri ise her iki grup tarafından aynı sayılacak yüzdelerle tercih edilmiştir. Bu madde 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

ÇİZELGE 3. 2. Öğretmenlerin cinsiyete göre 16. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	E R K E K			B A Y A N			KİKARE
		N	%	ORTALAMA	N	%	ORTALAMA	
	1	8	33,3		16	66,7		
	2	45	61,6		28	38,4		
16	3	62	50,8	3,1676	60	49,2	3,3242	
	4	37	50		37	50		
	5	27	39,7		41	60,3		

16. madde, "müdür önemli haberleri sık sık yineler" maddesidir. Bu maddeki anlamlı farkın çizelge 3. 2 de de görüleceği gibi bayanların olumlu seçenekte yoğunlaşmasının erkeklere oranla fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmüştür. Orta ve olumsuz gruptaki yoğunlaşmalar ise aynı düzeylerde gerçekleşmiştir. Bu madde 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

#### 4.3.3. Kıdeme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin kıdemleri ile verdikleri yanıtlar arasında bir ilişki bulunup bulunmadığına bakılmış ve öğretmenlerin kıdemlerinin müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamada farklılık yaratabilen bir değişken olduğu görülmüştür.

Tek tek maddeler ele alınmış ve kıdemle verilen yanıtlar arasında anlamlı fark olduğu tespit edilen maddelerin sırasıyla; 3, 8, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 24, 36, 45 maddeleri olduğu görülmüştür. Bu maddelerden 3, 8, 10, 14, 17, 19, 24, 36 ve 45. maddeler 0. 05 düzeyinde, 13 ve 15. maddeler 0. 01 düzeyinde, 18. madde ise 0. 001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Bu maddelerin soru kökleri, anlamlılık düzeyleri ve buna ilişkin yorumlar sırasıyla aşağıda verilmiştir. Bunlara ilişkin tablolar verilirken her kıdemi temsil eden deneklerin seçeneklere göre dağılımını veren satır yüzdesi kullanılmıştır.

ÇİZELGE 4. 1. Öğretmenlerin kıdeme göre 3. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	KIDEM	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		1 (hiç)		2 (çok az)		3 (genellikle)		4 (çok sık)		5 (her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	1-5	11	10,6	25	24	33	31,7	24	23,1	11	10,6	2,99	
	6-10	11	19,3	20	35,1	13	22,8	6	10,5	7	12,3	2,614	
3	11-15	9	15,8	13	22,8	22	38,6	5	8,8	8	14	2,824	0,03592
	16-20	4	6,1	12	18,2	29	43,9	10	15,2	11	16,7	3,181	
	21-	5	6,6	22	28,6	34	44,7	8	10,5	7	9,2	2,868	

3. madde 0. 05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde, “müdürün söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır” maddesidir. Verilen yanıtların satır yüzdeleri (kıdemin yüzdelerine göre dağılımı ) karşılaştırılmış ve anlamlı farkın daha çok kıdemi 6-10 yıl arası olanlarla kıdemi 16-20 yıl arası olanların seçeneklere farklı yoğunlaşmalarından kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür (Bkz. Çizelge 4.1.). 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler olumsuz grup üzerinde yoğunlaşırken, 16-20 yıl arası kıdemlilerin orta ve olumlu grup üzerinde yoğunlaştıkları görülmüştür. Olumlu seçenekleri en az tercih eden grup ise kıdemi 21 yıl ve sonrası olan gruptur (%19. 7).

ÇİZELGE 4. 2. Öğretmenlerin kıdeme göre 8. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	KIDEM	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		1 (hiç)		2 (çok az)		3 (genellikle)		4 (çok sık)		5 (her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	1-5	11	10,4	30	28,3	24	22,6	22	20,8	19	17,9	3,075	
	6-10	9	15,8	17	29,8	17,5	17,5	10	17,5	11	19,3	2,736	
8	11-15	2	3,6	14	25	30,4	30,4	12	21,4	11	19,6	3,285	0,02953
	16-20	3	4,5	10	15,2	40,9	40,9	12	18,2	14	21,2	3,363	
	21-	1	1,3	26	34,2	31,6	31,6	9	11,8	16	21,1	3,171	

8. madde 0. 05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde, “müdür öğretmenleri över, başarılarından sözeder, iyi işler başaracaklarını söyler” maddesidir. Verilen yanıtların satır yüzdeleri karşılaştırılmış ve anlamlı farkın daha çok kıdemi 6-10 yıl arası olanlarla kıdemi 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve sonrası kıdeme sahip olanlar arasındaki seçeneklere farklı yoğunlaşmadan kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür (Bkz. Çizelge 4.1.). 6-10 yıl arası

kıdemli olanlarada "hiç" seçeneğinde diğer kıdemlere oranla fazlaca yığılma olmuştur. Aynı kıdeme sahiplerin "çok az" seçeneğindeki yığılma oranları da yüksektir. Kıdemi 16-20 yıl arası olanlarla kıdemi 21 yıl ve sonrası olanlar "hiç" seçeneğini fazlaca tercih etmişlerdir. Genel yığılma "genellikle" seçeneğinde gerçekleşmiştir. Olumlu seçeneklerde yoğunlaşma oranı %37. 0 düzeyinde olup bu oran hiçbir kıdemde %32. 0 dan aşağı düşmemiştir.

ÇİZELGE 4. 3. Öğretmenlerin kıdeme göre 10. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	KIDEM	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		1 (hiç)		2 (çok az)		3 (genellikle)		4 (çok sık)		5 (her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	1-5	11	10,6	22	21,2	40	38,5	8	7,7	23	22,1	3,096	
	6-10	13	22,8	12	21,1	18	31,8	4	7	10	17,5	2,754	
10	11-15	5	8,8	13	22,8	26	45,6	8	14	5	8,8	2,912	0,01358
	16-20	3	4,5	17	25,8	29	43,9	6	9,1	11	16,7	3,075	
	21-	3	3,9	29	38,2	27	35,5	9	11,8	8	10,5	2,868	

10. madde 0. 05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde "müdür iletişime girdiği öğretmeni olduğu gibi kabul eder" maddesidir. Verilen yanıtların satır yüzdeleri karşılaştırılmış ve anlamlı farkın daha çok kıdemi 6-10 yıl arası olanlarla kıdemi 21 yıl ve sonrası olanlar arasındaki seçeneklere farklı yoğunlaşmadan kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür (Bkz. Çizelge 4.3.). 6-10 yıl arası kıdemli olanlarda "hiç" seçeneğinde 21 yıl ve sonrası kıdemli olanlara göre fazlaca yığılma olduğu görülmüştür. Anlamlı farkın sadece bu kıdemler arasında gerçekleşmediği en çarpıcı sonucun verilmeye çalışıldığı gözden uzak tutulmamalıdır. Olumlu seçeneklerdeki yoğunlaşmalar aynı düzeylerde gerçekleşmiş ve ortalamaların %25. 0 olduğu görülmüştür.

ÇİZELGE 4. 4. Öğretmenlerin kıdeme göre 13. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	KIDEM	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		1 (hiç)		2 (çok az)		3 (genellikle)		4 (çok sık)		5 (her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	1-5	20	19	19	18,1	36	34,3	12	11,4	18	17,1	2,895	
	6-10	16	28,1	14	24,6	15	26,3	8	14	4	7	2,473	
13	11-15	4	7	15	26,3	24	42,1	8	14	6	10,5	2,947	0,00491
	16-20	9	13,6	13	19,7	33	50	5	7,6	6	9,1	2,787	
	21-	9	11,8	26	34,2	23	30,3	15	19,7	3	3,9	2,697	

13. madde 0. 01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. bu madde "müdür, duygusal gerginliğin beden ve ses tonuna yansımaları önler." maddesidir. Verilen yanıtların satır yüzdeleri karşılaştırılmış ve anlamlı farkın tüm kıdemler arasındaki seçeneklere farklı yoğunlaşmadan kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür (Bkz. Çizelge 4.4.). Ancak kıdemi 6-10 yıl arası olanların "Hiç" seçeneğinde kıdemi 21 yıl ve sonrası olanların "Çok az" seçeneğinde daha çok yoğunlaştıkları, diğer kıdemlerin ise "Genellikle" seçeneğinde daha çok yoğunlaştıkları görülmüştür. Buna karşılık olumlu grup olan "Çok sık" ve "Her zaman" seçeneklerini en az tercih eden grup kıdemi 16-20 yıl arası olan gruptur (%16. 7).

ÇİZELGE 4. 5. Öğretmenlerin kıdeme göre 14. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	KIDEM	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		1 (hiç)		2 (çok az)		3 (genellikle)		4 (çok sık)		5 (her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	1-5	16	15,4	38	36,5	28	26,9	10	9,6	12	11,5	2,653	
	6-10	15	26,3	14	24,6	15	26,3	9	15,8	4	7	2,526	
14	11-15	4	7,1	17	30,4	19	33,9	8	14,3	8	14,3	2,982	0,046671
	16-20	5	7,6	14	21,2	32	48,5	9	13,6	6	9,1	2,954	
	21-	11	14,5	28	36,8	24	31,6	9	11,8	4	5,3	2,565	

14. madde 0. 05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde "müdür, iletişime başlamadan önce öğretmen ve öğretmenin olası tepkileri hakkında bilgi toplar (ileri besleme)" maddesidir. Verilen yanıtların satır yüzdeleri karşılaştırılmış ve anlamlı farkın daha çok kıdemi 6-10 yıl arası olanlarla kıdemi 21 yıl ve sonrası olanlar arasındaki seçeneklere farklı yoğunlaşmadan kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür (Bkz. Çizelge 4.5.). 16-20 yıl arası kıdemli olanlarda yoğunlaşmanın "Genellikle" seçeneğinde 21 yıl ve sonrası kıdemli olanlarda yoğunlaşmanın "Çok az" seçeneğinde, 6-10 yıl arası kıdemli olanlarda ise yoğunlaşmanın "Hiç" seçeneğinde daha çok olduğu görülmüştür. Olumlu seçenekleri en az tercih eden grup ise kıdemi 21 yıl ve sonrası olan gruptur (%17. 1).

ÇİZELGE 4. 6. Öğretmenlerin kıdeme göre 15. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	KIDEM	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		2 (hiç)		2 ( çok az)		3 (genellikle)		4 (çok sık)		5 ( her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	1-5	16	15,1	24	22,6	36	34	16	15,1	14	13,2	2,886	
	6-10	16	28,6	16	28,6	12	21,4	6	10,7	6	10,7	2,464	
15	11-15	5	8,8	14	24,6	21	36,8	9	15,8	8	14	3,071	0,00781
	16-20	3	4,5	18	27,3	32	48,5	6	9,1	7	10,6	2,939	
	21-	8	10,5	28	36,8	17	22,4	15	19,7	8	10,5	2,828	

15. madde 0. 01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde “müdür iletişimi önyargısız ve dirençsiz sürdürür. ” maddesidir. Verilen yanıtların satır yüzdeleri karşılaştırılmış ve anlamlı farkın daha çok kıdemi 16-20 yıl arası olanlarla kıdemi 6-10 yıl ve 21 yıl sonrası olanlar arasındaki seçeneklere farklı yoğunlaşmadan kaynaklanmış olabileceğidüşünülmüştür (Bkz. Çizelge 4.6.). 6-10 yıl arası kıdemli olanlarda yoğunlaşmanın “Hiç” seçeneğinde , 21 yıl ve sonrası kıdemli olanlarda yoğunlaşmanın “Çok az” seçeneğinde 16-20 yıl arası kıdemli olanlarda ise yoğunlaşmanın “Genellikle” seçeneğinde daha çok olduğu görülmüştür. Olumlu seçenekleri en az tecih eden grup ise kıdemi 16-20 yıl arası olan gruptur (%19. 7).

ÇİZELGE 4. 7. Öğretmenlerin kıdeme 17. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular

MADDE	KIDEM	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		1 (hiç)		2 ( çok az)		3 genellikle		4 (çok sık)		5 (her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	1-5	10	9,5	35	33,3	22	21	16	15,2	22	21	3,047	
	6-10	11	19,6	18	32,1	15	26,8	5	8,9	7	12,5	2,625	
17	11-15	4	7,1	14	25	26	46,4	3	5,4	9	16,1	2,982	0,01849
	16-20	5	7,6	19	28,8	20	30,3	12	18,2	10	15,2	3,045	
	21-	9	11,8	34	44,7	18	23,7	9	11,8	6	7,9	2,592	

17. madde 0. 05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde,“müdür, öğretmenlerle oturmak ve konuşmak için vakit ayırır” maddesidir. Verilen yanıtları satır yüzdeleri karşılaştırılmış ve anlamlı farkın daha çok kıdemi 11-15 yıl arası olanlarla diğer kıdemler arasındaki seçeneklere farklı yoğunlaşmadan kaynaklanmış olabileceği düşünölmüştür(Bkz. Çizelge 4.7.). 11-15 yıl arası kıdemli olanlar “Genellikle” seçeneğinde daha çok yoğunlaşmış iken (%46. 4) ,

diğer kıdemlilerde ise yoğunlaşma "Çokaz" seçeneğinde daha fazla gerçekleşmiştir. Olumlu seçenekleri en az tercih eden grup ise kıdemi 21 yıl ve sonrası olan gruptur (%19. 7).

ÇİZELGE 4. 8 Öğretmenlerin kıdeme göre 18. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	KIDEM	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		1 (hiç)		2 (çok az)		3 (genellikle)		4 (çok sık)		5 (her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	1-5	11	10,5	20	19	29	27,6	21	20	24	22,9	3,257	
	6-10	7	12,5	15	26,8	21	37,5	7	12,5	6	10,7	2,821	
18	11-15	2	3,5	5	8,8	27	47,4	14	24,6	9	15,8	3,403	0,00038
	16-20	1	1,5	8	12,1	34	51,5	13	19,7	10	15,2	3,348	
	21-	2	2,6	23	30,3	36	47,4	10	13,2	5	6,6	2,907	

18. madde 0. 001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde "Müdür iletişime tapıcı görüşle başlar. " maddesidir. Verilen yanıtların satır yüzdeleri karşılaştırılmıştır ve anlamlı farkın tüm kıdemler arasındaki farklı seçeneklere yoğunlaşmadan kaynaklanabileceği düşünülmüştür. Bununla birlikte şu noktalar tesbit edilmiştir. Kıdemi 1-5 yıl arasında olanlar en çok "Genellikle" seçeneğinde yoğunlaşmakla (%27. 6) beraber diğer seçeneklerde benzer oranlarda dağılım göstermişlerdir. Kıdemi 6-10 yıl arası olanlar en çok "Genellikle" seçeneğinde yoğunlaşmakla (%37. 5) beraber olumsuz grubu olumlu gruptan - fark fazla olmamakla beraber - daha çok tercih etmişlerdir. Kıdemi 11-15 yıl arası olanlar en çok "Genellikle" seçeneğinde yoğunlaşmakla (%47. 4) beraber olumsuz grubu olumlu gruba büyük farkla tercih ettikleri görülmüştür. Kıdemi 16-20 yıl arası olanlar en çok "Genellikle" seçeneğinde yoğunlaşmış (%51. 5) ve fazla fark olmamakla birlikte olumlu grubu olumsuz grubu olumluya tercih etmişlerdir. Kıdemi 21 yıl ve sonrası olanlar ise en çok "Genellikle" seçeneğinde yoğunlaşmış (%47. 4) ve fazla fark olmamakla birlikte olumsuz grubu olumluya tercih etmişlerdir (Bkz. Çizelge 4.8.). Olumlu seçeneklere en az tercih eden grup ise kıdemi 21 yıl ve sonrası olan gruptur (%19. 8).



ÇİZELGE 4. 9. Öğretmenlerin kıdeme göre 19. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	KIDEM	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		1 (hiç)		2 (çok az)		3 (genellikle)		4 (çok sık)		5 (her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	1-5	14	13,3	21	20	37	35,2	19	18,1	14	13,3	2,98	
	6-10	10	17,5	21	36,8	16	28,1	7	12,3	3	5,3	2,508	
19	11-15	3	5,4	20	35,7	21	37,5	8	14,3	4	7,1	2,642	0,02243
	16-20	4	6,1	12	18,2	30	45,5	15	22,7	5	7,6	3,075	
	21-	7	9,2	30	39,5	21	27,6	8	10,5	10	13,2	2,789	

19. madde 0. 05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde "Müdür, konuşmacının mesajlarını etkilemeksizin ya da yönlendirmeksizin tartışmasına olanak verir. " maddesidir. Verilen yanıtların satır yüzdeleri karşılaştırılmış ve anlamlı farkın tüm kıdemler arasında olabileceği görülmüştür (Bkz. Çizelge 4.9.). Ancak kıdemi 6-10 yıl arası olanlar olumsuz seçeneklerde fazlaca yoğunlaşmışlardır (%54. 3). Dikkat çekici bir başka nokta kıdemi 16-20 yıl arası olanların olumsuz gruptaki yoğunlaşmasının diğer seçeneklerden az olarak gerçekleşmesidir (%24. 3). Olumlu seçenekleri en az tercih eden grup ise kıdemi 11-15 yıl arası olan gruptur (%21. 3).

ÇİZELGE 4. 10. Öğretmenlerin kıdeme göre 24. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	KIDEM	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		1 (hiç)		2 (çok az)		3 (genellikle)		4 (çok sık)		5 (her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	1-5	12	11,4	25	23,8	33	31,4	14	13,3	21	20	3,066	
	6-10	8	14	24	42,1	12	21,1	8	14	5	8,8	2,614	
24	11-15	7	12,5	24	42,9	12	21,4	10	17,9	3	5,4	2,607	0,04082
	16-20	9	13,6	22	33,3	23	34,8	10	15,2	2	3	2,606	
	21-	10	13,2	26	34,2	27	35,5	7	9,2	6	7,9	2,644	

24. madde 0. 05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde, "Müdür, dinlediğini belirten sözel (hım hım, evet gibi ) ve sözel olmayan (baş hareketi gibi) ifade biçimini kullanır. " maddesidir. Verilen yanıtların satır yüzdeleri karşılaştırılmış ve anlamlı farka yol açabilecek şu noktalar tesbit edilmiştir. Kıdemi 1-5 yıl arası olanlar olumsuz grupta düşük yüzde ile yoğunlaşmışlardır. Şöyle ki diğer kıdemlerin olumsuz gruptaki ortalama yoğunlaşmaları %51. 5 düzeyinde iken kıdemi 1-5 yıl arası olanlarda bu oran %35. 2 olarak

gerçekleşmiştir. Yine kıdemi 1-5 yıl arası olanlar "Her zaman" seçeneğinde diğer kıdemlere göre fazlaca yoğunlaşmışlardır. Şöyle ki diğer kıdemlerin "Her zaman" seçeneğindeki ortalama yoğunlaşmaları %6. 0 düzeyinde iken kıdemi 1-5 yıl arası olanlarda bu oran %20. 0 olarak gerçekleşmiştir. Öte yandan "Her zaman" seçeneğinde en az yoğunlaşan grup ise %3. 0 oranı ile kıdemi 16-20 yıl arası olan gruptur. Kıdemi 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası olanlar en çok "Çok az" seçeneğinde yoğunlaşmışlardır (%42.5). Diğer kıdemliler "Genellikle" seçeneği ağırlıklı olmakla birlikte "Çok az" ve "Genellikle" seçeneklerinde aynı oranlarda yoğunlaşmışlardır (Bkz. Çizelge 4.10.). Olumlu seçenekleri en az tercih eden grup ise kıdemi 21 yıl ve sonrası olan gruptur (%17. 1).

ÇİZELGE 4. 11. Öğretmenlerin kıdeme göre 36. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	KIDEM	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		1 (hiç)		2( çok az)		3(genellikle)		4 (çok sık)		5 (her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	1-5	23	21,7	23	21,7	25	23,6	21	19,8	14	13,2	2,811	
	6-10	17	29,8	11	19,3	14	24,6	10	17,5	5	8,8	2,561	
36	11-15	8	14	14	24,6	25	43,9	8	14	2	3,5	2,684	0,0144
	16-20	3	4,5	18	27,3	30	45,5	11	16,7	4	6,1	2,924	
	21-	11	14,5	19	25	28	36,8	9	11,8	9	11,8	2,815	

36. madde 0. 05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde "Müdür, okul iklimini öğretmenlerin duygu ve inançlarını özgürce ifade etmelerini özendirici kılar. " maddesidir. Verilen yanıtların satır yüzdeleri karşılaştırılmış ve anlamlı farka yol açabilecek şu noktalar tesbit edilmiştir. Kıdemi 16-20 yıl arası olanlar "hiç" seçeneğinde düşük yüzde ile yoğunlaşmışlardır. Şöyleki diğer kıdemlerin "hiç" seçeneğindeki ortalama yoğunlaşmaları %20. 0 düzeyinde iken kıdemi 16-20 yıl arasında olanlarda bu oran %4. 5 olarak gerçekleşmiştir. Bütün gruplar en çok "Genellikle" seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bununla birlikte "Genellikle" seçeneğindeki en fazla yoğunlaşma kıdemi 11-15 yıl arası olan grup (%43. 9) ve kıdemi 16-20 yıl arası olan gruplarda (%45. 5) görülmüştür. Kıdemi 1-5 yıl arası olanlar olumlu seçeneklerde diğer kıdemlilere oranla yüksek yüzde ile yoğunlaşmışlardır. Şöyleki, diğer kıdemlerin olumlu seçenekler üzerindeki ortalama yoğunlaşmaları %22. 0 düzeyinde iken kıdemi 1-5 yıl arası olanlarda bu oran

%33. 0 düzeyinde gerçekleşmiştir. "Her zaman" seçeneğindeki en az yoğunlaşma %3. 54 oranıyla kıdemi 11-15 yıl arası olan grupta görülmüştür (Bkz. Çizelge 4.11.). Olumlu seçenekleri en az tercih eden grupta yine bu gruptur (%17. 5).

ÇİZELGE 4. 12. Öğretmenlerin kıdeme göre 45. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	KIDEM	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KIKARE
		1 (hiç)		2 ( çok az)		3 (genellikle)		4 (çok sık)		5 (her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	1-5	12	11,3	22	20,8	36	34	18	17	18	17	3,075	
	6-10	11	19,3	19	33,3	10	17,5	8	14	9	15,8	2,736	
45	11-15	1	1,8	27	47,4	16	28,1	7	12,3	6	10,5	2,824	0,03888
	16-20	4	6,1	16	24,2	22	33,3	11	16,7	13	19,7	3,196	
	21-	7	9,2	21	27,6	23	30,3	10	13,2	15	19,7	3,065	

45. madde 0. 05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde, "Müdür, öğretmenlerden gelen her türlü tepkiye karşı açıktır, hoşgörülle benimser ve bunlar üzerinde çalışır." maddesidir. Verilen yanıtları satır yüzdeleri karşılaştırılmış ve anlamlı farka yol açabilecek şu noktalar tesbit edilmiştir: Kıdemi 6-10 yıl arası olanlar "hiç" seçeneğinde diğer gruplara oranla oldukça fazla yüzde ile yoğunlaşmışlardır (%19. 8). Yine aynı kıdem mensupları "Genellikle" seçeneğinde diğer kıdemlilere oranla düşük yüzde ile yoğunlaşmışlardır. Şöyle ki diğer kıdemlilerin "Genellikle" seçeneğindeki ortalama yoğunlaşmaları %31. 5 düzeyinde iken kıdemi 6-10 yıl arası olanlarda bu oran %17.5 düzeyinde gerçekleşmiştir. "hiç" seçeneğindeki en az yoğunlaşma ise kıdemi 11-15 yıl arası olan grupta görülmüştür (%1. 8). Kıdemi 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası olanlar en çok "Çok az" seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bu yoğunlaşma oranı kıdemi 6-10 yıl arası olanlarda %33.3, kıdemi 11-15 yıl arası olanlarda %47.4 düzeyinde olmuştur (Bkz. Çizelge 4.12.). Olumlu seçeneklerdeki yoğunlaşma oranı %30.0'ın altında görülmezken sadece kıdemi 11-15 yıl arası olanlarda %22.8 olarak gerçekleşmiştir.

#### 4.3.4. Bitirilen Okula İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin bitirdikleri okullar ile verdikleri yanıtlar arasında bir ilişki bulunup bulunmadığına bakılmış ve genelde bitirilen okulun müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamada farklılık yaratabilen bir unsur olduğu düşünülmüştür.

Ancak 12. , 15. , 26. , 32. , 34. ve 35. maddelere bakıldığında; bitirilen okul ile verilen yanıtlar arasında anlamlı farklara rastlanmıştır. Anlamlı farkın 15. , 26. , 32. , 34. ve 35. maddelerde 0. 05 düzeyinde 12. maddede ise 0. 01 düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu maddeler tek tek ele alınacak olursa;

ÇİZELGE 5. 1. Öğretmenlerin bitirilen okullara göre 12. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	BITİRİLEN OKUL	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		1 (hiç)		2 (çok az)		3 (genellikle)		4 (çok sık)		5 (her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	ÖGR.OK.	1	20	-	-	4	80	-	-	-	-	2,6	
	ÖN LIS.	3	2,2	31	22,8	40	29,4	23	16,9	39	28,7	3,544	
12	EGT.ENS	3	3,3	19	21,1	36	40	13	14,4	19	21,1	3,288	0,00151
	EGT.FAK	1	0,8	31	24	44	34,1	18	14	35	27,1	3,426	
	YÜK.LIS	1	50	-	-	-	-	-	-	1	50	3	

12. madde 0.01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde, "Müdür, konuşanı dinlerken rahatsızlık yaratan hususları önler." maddesidir. Verilen yanıtların satır yüzdeleri karşılaştırılmış ve anlamlı farkın daha çok öğretmen okulu mezunlarının ve yüksek lisans mezunlarının (sayıları az olduğu için yoruma dahil edilmeyebilir) verdikleri yanıtlardaki yoğunlaşmanın diğer okul mezunlarından farklılaşmasından kaynaklandığı tesbit edilmiştir. Bütün okul mezunları en fazla yoğunlaşmayı ortalama %35. 0 düzeyi ile "Genellikle" seçeneğinde gerçekleştirirken öğretmen okulu mezunlarında bu oran %80. 0 düzeyinde gerçekleşmiştir. "hiç" seçeneğinde en fazla yoğunlaşmayı %20. 0 düzeyi ile yine öğretmen okulu mezunları göstermiş ve yine öğretmen okulu mezunları olumlu seçenekleri hiç tercih etmemişlerdir (Bkz. Çizelge 5.1.). Bundan çıkarılabilecek yorum şu olabilir : Öğretmen okulu mezunları müdürlerce bu maddenin uygulanışını diğer mezunlara göre daha olumsuz olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

ÇİZELGE 5. 2. Öğretmenlerin bitirilen okullara göre 15. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	BITİRİLEN OKUL	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		1 (hiç)		2 (çok az)		3 (genellikle)		4 (çok sık)		5 (her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	ÖGR.OK.	-	-	3	60	-	-	2	40	-	-	2,8	
	ÖN LIS.	20	14,8	47	34,8	38	28,1	18	13,3	12	8,9	2,666	
15	EGT.ENS	9	10	13	14,4	41	45,6	12	13,3	15	16,7	3,122	0,02973
	EGT.FAK	19	14,7	37	28,7	38	29,5	19	14,7	16	12,4	2,813	
	YÜK.LIS	-	-	-	-	1	50	1	50	-	-	3,5	

15. madde 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde, "Müdür, iletişimi önyargısız ve dirençsiz sürdürür." maddesidir. Verilen yanıtların satır yüzdeleri karşılaştırılmış ve anlamlı farkın daha çok öğretmen okulu mezunlarıyla diğer okul mezunlarının seçeneklere farklı yoğunlaşmasından kaynaklandığı tesbit edilmiştir. Öğretmen okulu mezunları yoğunlaşmalarını sadece "Çok az". ve "Çok sık". seçeneklerde göstermişlerdir. Bu oran "Çok az". seçeneğinde %60.0 , "Çok sık" seçeneğinde ise %40.0 olarak gerçekleşmiştir(Bkz. Çizelge 5.2.).

ÇİZELGE 5. 3. Öğretmenlerin bitirilen okullara göre 26. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	BITİRİLEN OKUL	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		1 (hiç)		2 (çok az)		3 (genellikle)		4 (çok sık)		5 (her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	ÖGR.OK.	-	-	4	80	1	20	-	-	-	-	2,2	
	ÖN LIS.	26	19,3	19	14,1	50	37	14	10,3	26	19,3	2,962	
26	EGT.ENS	7	7,8	16	17,8	41	45,6	14	15,6	12	13,3	3,088	0,011
	EGT.FAK	24	18,6	30	23,3	41	31,8	17	13,2	17	13,2	2,79	
	YÜK.LIS	-	-	-	-	-	-	1	50	1	50	4,5	

26. madde 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde, "Müdür, ses tonunu duruma uygun olarak kullanır." maddesidir. Verilen yanıtların satır yüzdeleri karşılaştırılmış ve anlamlı farkın daha çok öğretmen okulu mezunlarıyla diğer okul mezunlarının seçeneklere farklı yoğunlaşmalarından kaynaklandığı tesbit edilmiştir. Öğretmen okulu mezunları "Çok az"

seçeneğinde %80. 0 oranında "Genellikle" seçeneğinde %20. 0 oranında yoğunlaşırken olumlu seçenekleri hiç tercih etmemişlerdir(Bkz. Çizelge 5.3.).

ÇİZELGE 5. 4. Öğretmenlerin bitirilen okullara göre 32. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	BITİRİLEN OKUL	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		1 (hiç)		2(çok az)		3(genellikle)		4 (çok sık)		5(her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	ÖGR.OK.	-	-	1	20	1	20	1	20	2	40	3,8	
	ÖN LIS.	5	3,7	26	19,3	53	39,3	22	16,3	29	21,5	3,325	
32	EGT.ENS	-	-	9	10,1	37	41,6	22	24,7	21	23,6	3,617	0,04411
	EGT.FAK	12	9,7	12	9,7	42	33,9	34	27,4	24	19,4	3,37	
	YÜK.LIS	-	-	1	50	-	-	1	50	-	-	3	

32. madde 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde, "Müdür, kendisine yazılan yazılara kısa sürede cevap verir. " maddesidir. Verilen yanıtların satır yüzdeleri karşılaştırılmış ve anlamlı farkın daha çok öğretmen okulu mezunlarının olumlu seçeneklere fazlaca yoğunlaşmasından (%60. 0) ve Eğitim Enstitüsü mezunlarının olumsuz seçeneklere en az yoğunlaşmasından (%10. 0) kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür.

ÇİZELGE 5. 5. Öğretmenlerin bitirilen okullara göre 34. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	BITİRİLEN OKUL	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		1 (hiç)		2(çok az)		3(genellikle)		4 (çok sık)		5 (her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	ÖGR.OK.	1	20	1	20	2	40	1	20	-	-	2,6	
	ÖN LIS.	8	6	34	25,4	51	38,1	26	19,4	15	11,2	3,044	
34	EGT.ENS	1	1,1	12	13,3	39	43,3	16	17,8	22	24,4	3,511	0,02623
	EGT.FAK	12	9,4	20	15,6	54	42,2	22	17,2	20	15,6	3,14	
	YÜK.LIS	1	50	-	-	-	-	-	-	1	50	3	

34. madde madde 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde, "Müdür, mesajın gecikme ve çarpıtılmasına neden olmayan kısa iletişim yolları kullanır. " maddesidir. Anlamlı farkın yine öğretmen okulu mezunlarının yanıtlarının diğer gruplardan farklılaşmasının yol açmış olabileceği düşünülmüştür (Bkz. Çizelge 5.5.).

ÇİZELGE 5. 6. Öğretmenlerin bitirilen okullara göre 35. madde için müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamalarına ilişkin bulgular.

MADDE	BITİRİLEN OKUL	S E Ç E N E K L E R										ORTALAMA	KİKARE
		1(hiç)		2(çok az)		3(genellikle)		4(çok sık)		5(her zaman)			
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	ÖGR.OK.	-	-	5	100	-	-	-	-	-	-	2	
	ON LIS.	41	30,1	37	27,2	32	23,5	11	8,1	15	11	2,426	
35	EGT.ENS	20	22,2	34	37,8	19	21,1	8	8,9	9	10	2,466	0,02774
	EGT.FAK	34	26,4	60	46,5	21	16,3	6	4,7	8	6,2	2,178	
	YÜK.LIS	1	50	-	-	-	-	1	50	-	-	2,5	

35. madde madde 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu madde, "Müdür, çay, kokteyl, yemek vb. sosyal faaliyetler düzenler." maddesidir. Anlamlı farka yine öğretmen okulu mezunlarının yanıtlarının diğer gruplardan farklılaşmasının yol açtığı düşünülmüştür. Öğretmen okulu mezunları %100. 0 oranıyla sadece "Çok az" seçeneğini tercih etmişlerdir (Bkz. Çizelge 5.6.).

Dikkat edilmesi ve unutulmaması gereken bir durum çizelge 1. 1'den de görüleceği üzere deneklerin bitirilen okullara göre dağılımı aynı oranlarda gerçekleşmediği yani bazı grupları temsil eden denek sayısının çokluğu yanında bazı grupları temsil eden denek sayısının çok az olması ve bu nedenle yapılan yorumun yanıltıcı olabileceğidir.

#### 4.4.Müdürler ve Öğretmenlerin Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

Müdürlerin iletişim yeterlikleri konusunda, müdürlerin algıları ile öğretmenlerin algıları arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı bu araştırmanın temel amacını oluşturmuştur.

Yapılan bu araştırmada müdürlerin kendi iletişim yeterliklerini algılamaları ile öğretmenlerin algılamaları arasında çok yüksek düzeylerde anlamlı farklar bulunmuştur. Bu anlamlı farkın düzeyi tüm maddelerde 0. 001 den bile yüksek düzeydedir. Bu durum açık olarak metin içindeki çizelgelerden de görülebilir. Bu çizelgede toplamı yüzdeye kolaylık sağlaması ve iki ayrı grubun değerlendirilmesine ait daha somut bilgiler vermesi bakımından sütun yüzdeleri verilmiştir.

Tek tek maddeler bazında bulgular ve yorum ele alınmadan önce genel bir sonuç verilecek olunursa; müdürler kendi iletişim yeterliklerini yaklaşık %80. 0'lık bir olumlulukta yani yüksek düzeyde gördüklerini belirttikleri halde öğretmenler, müdürlerin iletişim yeterliklerini yaklaşık %50. 0'lık bir olumlulukta yani ortalama olarak belirtmişlerdir.

ÇİZELGE 6. 1 Madde 1 için müdür ne öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular.

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			21	5,8	5,8			
	2	-	-	-			85	23,6	29,4			
1	3	4	12	12	4,471	5	127	35,3	64,7	3,203	3	0
	4	10	29	41			54	15	79,7			
	5	20	59	100			73	20,3	100			

Tek tek maddeler bazında ele alınacak olunursa 1. madde olan "içtenlikle davranma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.471 , öğretmenlerde 3.203 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdeler bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde hiç yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %29.4 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %88. 2 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %35. 3 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür(Bkz. Çizelge 6.1.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle"dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, tamamiyle içten davrandıklarını belirtmeleri yanında, öğretmenlerin de, müdürlerce bu davranışın az da olsa olumlu düzeyde sergilendiği inancında olduğu söylenebilir.



ÇİZELGE 6. 2 Madde 2 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular.

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			44	12,2	12,2			
	2	-	-	-			74	20,5	32,7			
2	3	3	8,6	8,6	4,629	5	140	38,8	71,5	2,994	3	0
	4	7	20	28,6			46	12,7	84,2			
	5	25	71,4	100			57	15,8	100			

2. madde olan "kişiler arasında eşit davranma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın, müdürlerde 4.629, öğretmenlerde 2.994 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzelere bakılmış ve müdürleri olumsuz seçeneklerde hiç yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %32.7 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %91.4 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %28. 5 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.2.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0. 001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, tamamen kişiler arasında eşit davrandıklarını belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce tamamiyle kişiler arasında eşitlikçi tutum sergilenmediği inancında olduğu söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 3. Madde 3 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular,

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			40	11,1	11,1			
	2	-	-	-			92	25,6	36,7			
3	3	3	8,6	8,6	4,543	5	131	36,4	73,1	2,914	3	0
	4	10	28,6	37,1			53	14,7	87,8			
	5	22	62,9	100			44	12,2	100			

3. madde olan "söylenenler ile yapılanların tutarlı olması" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın, müdürlerde 4.543 , öğretmenlerde 2.914 olduğu görülmüştür. Toplamli yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde hiç yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %36.7 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %91.5 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %26.9 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.3.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" tür. Bu madde için 0. 001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, tamamen söyledikleri ile yaptıklarında tutarlı olduklarını belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerin söyledikleri ile yaptıklarının tutarlılığına tam olarak inanmadıkları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 4. Madde 4 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular.

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KIKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			20	5,5	5,5			
	2	-	-	-			85	23,5	29,1			
4	3	2	5,6	5,6	4,583	5	133	36,8	65,9	3,161	3	0
	4	11	30,6	36,1			63	17,5	83,4			
	5	23	63,9	100			60	16,6	100			

4. madde olan "yapılacak işlere yönelik olumlu tavırlar sergileme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.583, öğretmenlerde 3.161 olduğu görülmüştür. Toplamli yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde hiç yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %29.1 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %94.2 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %34.1 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.4.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, tamamen yapılacak

işlerine yönelik olumlu tavırlar sergilediklerini belirtmeleri yanında öğretmenlerin de, müdürlerce yapılacak işlere yönelik olumlu tavırların az da olsa sergilendiği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 5. Madde 5 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular.

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			32	9	9			
	2	3	8,6	8,6			81	22,8	31,7			
5	3	1	2,9	11,4	4,286	5	133	37,4	69,1	3,07	3	0
	4	14	40	51,4			50	14	83,1			
	5	17	48,6	100			60	16,9	100			

5. madde olan "tartışma ve eleştirilerde yumuşaklık" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.286 , öğretmenlerde 3.070 olduğu görülmüştür. Toplamı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %4.286 olmasına karşın öğretmenlerin %31.7 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %88.6 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %30.9 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.5.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, tamamen tartışma ve eleştirilerde yumuşak olduklarını belirtmeleri yanında öğretmenlerin de, müdürlerin tartışma ve eleştirilerinde az da olsa gerekli yumuşaklıkta buldukları inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 6. Madde 6 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular.

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			33	9,1	9,1			
	2	1	2,8	2,8			103	28,5	37,7			
6	3	7	19,4	22,2	4,278	5	107	29,6	67,3	3,058	3	0
	4	9	25	47,2			46	12,7	80,1			
	5	19	52,8	100			72	19,9	100			

6. madde olan "öğretmenlerin kişisel sorunları ile ilgilenme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.278, öğretmenlerde 3.058 olduğu görülmüştür. Toplamı yüzdelere bakılmış ve olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %2.8 olmasına karşın öğretmenlerin %37.7 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %77.8 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %32.6 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.6.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 .düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, tamamen öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilendiklerini belirtmeleri yanında öğretmenlerin de, müdürlerce bu türlü davranışın çok az düzeyde de olsa gösterildiği inancında olduğu söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 7. Madde 7 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular.

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			3	8	8			
	2	-	-	-			76	21,1	21,9			
7	3	3	8,3	8,3	4,639	5	104	28,8	50,7	3,634	5	0,00007
	4	7	19,4	27,8			45	12,5	63,2			
	5	26	72,2	100			133	36,8	100			

7. madde olan "öğretmenlerden gelen görüşme vb. tekliflere cevap verme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.639, öğretmenlerde 3.634 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelerle bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde hiç yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %21.9 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları, müdürlerin olumlu seçeneklerde %91.6 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %49.3 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.7.). Müdürlerde ve öğretmenlerde en sık terarlanan seçenek "Her zaman" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, tamamen öğretmenlerden gelen görüşme v.b. tekniklere cevap vermede dakik olduklarını belirtmeleri yanında öğretmenlerin de, müdürlerce bu davranışın az da olsa gösterildiği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 8. Madde 8 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular.

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			26	7,2	7,2			
	2	1	2,8	2,8			97	26,9	34,1			
8	3	4	11,1	13,9	4,472	5	102	28,3	62,3	3,161	3	0
	4	8	22,2	36,1			65	18	80,3			
	5	23	63,9	100			71	19,7	100			

8. madde olan "öğretmenleri övme, başarılarından söz etme, iyi işler başardıklarını söyleme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.472 , öğretmenlerde 2.872 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelerle bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %2.8 olmasına karşın öğretmenlerin %34.1 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %86.1 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %37.7 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.8.). Müdürlerde en

sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" tür. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, tamamen öğretmenleri övdükleri, başarılarından söz ettikleri, iyi işler başaracaklarını söylediklerini belirtmeleri yanında öğretmenlerinde, müdürlerce bu davranışı az da olsa gösterildiği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 9. Madde 9 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular.

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			36	10,1	10,1			
	2	3	8,3	8,3			108	30,2	40,2			
9	3	5	13,9	22,2	4,167	5	125	34,9	75,1	2,872	3	0
	4	11	30,6	52,8			44	12,3	87,4			
	5	17	47,2	100			45	12,6	100			

9. madde olan "öğretmenler ile benzer yanlarını ortaya koyma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.167 , öğretmenlerde 2.872 olduğu görülmüştür. Toplamli yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde yoğunlaşmalarının %8.3 olmasına karşın öğretmenlerin %40.2 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %77.8 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %24.9 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.9.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, öğretmenlerle benzer yanlarını ortaya koymaya çalıştıklarını belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce bu davranışın gerektiği şekilde uygulanmadığı inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 10. Madde 10 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular.

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			35	9,7	9,7			
	2	-	-	-			93	25,8	35,6			
10	3	6	16,7	16,7	4,444	5	140	38,9	74,4	2,961	3	0
	4	8	22,2	38,9			35	9,7	84,2			
	5	22	61,1	100			57	15,8	100			

10. madde olan "iletişime giren öğretmeni olduğu gibi kabul etme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.441 , öğretmenlerde 2.961 olduğu görülmüştür. Toplamli yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde hiç yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %35.6 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; Müdürlerin olumlu seçeneklerde %83.3 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %25.5 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.10.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, iletişime girdikleri öğretmenleri oldukları gibi kabul ettiklerini belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce bu davranışın yeter düzeyde sergilenmediği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 11. Madde 11 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular.

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			21	5,8	5,8			
	2	1	2,8	2,8			68	18,9	24,7			
11	3	5	13,9	16,7	4,417	5	107	29,7	54,4	3,492	5	0,00064
	4	8	22,2	38,9			41	11,4	65,8			
	5	22	61,1	100			123	34,2	100			

11. madde olan "konuşmacıyı dinlemek isteğini gösterme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.417, öğretmenlerde 3.492 olduğu görülmüştür. Toplamı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %2.8 olmasına karşın öğretmenlerin %24.7 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %83.3 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %45.6 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.11.). Müdürlerde ve öğretmenlerde en sık rastlanan seçenek "Her zaman" dır. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, tamamen konuşmacıyı dinlemek istediğini gösterdiklerini belirtmeleri yanında öğretmenlerin de, müdürlerce bu davranışın tam olmasa da olumlu düzeyde gösterildiği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 12. Madde 12 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular.

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			9	2,5	2,5			
	2	1	2,8	2,8			81	22,4	24,9			
12	3	4	11,1	13,9	4,361	5	124	34,3	29,1	3,395	3	0,00002
	4	12	33,3	47,2			54	14,9	74			
	5	19	52,8	100			94	26	100			

12. madde olan "konuşanı dinlerken rahatsızlık yaratan hususları önleme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.361, öğretmenlerde 3.395 olduğu görülmüştür. Toplamı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %2.8 olmasına karşın öğretmenlerin %24.9 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %86.1 yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %40.9 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.12.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde



anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, tamamen konuşanı dinlerken rahatsızlık yaratan hususları önlediklerini belirtmeleri yanında öğretmenlerin de müdürlerce bu davranışın olumluya yakın düzeyde sergilendiği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 13. Madde 13 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular.

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			58	16,1	16,1			
	2	3	8,3	8,3			87	24,1	40,2			
13	3	10	27,8	36,1	3,917	5	131	36,3	76,5	2,776	3	0
	4	10	27,8	63,9			48	13,3	89,8			
	5	13	36,1	100			37	10,2	100			

13. madde olan "duygusal gerginliğin beden ve ses tonuna yansımaları önleme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 3.917, öğretmenlerde 2.776 olduğu görülmüştür. Toplamı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde yoğunlaşmalarının %8.3 olmasına karşın öğretmenlerin %24.1 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %63.9 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %23.5 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.13.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, duygusal gerginliklerini beden ve ses tonuna yansımaları tam olarak önleyemediklerini belirttikleri bunun yanında öğretmenlerin de, müdürlerce bu davranışın gerektiği şekilde sergilenmediği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 14. Madde 14 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular.

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			51	14,2	14,2			
	2	2	5,6	5,6			111	30,9	45,1			
14	3	8	22,2	27,8	4,25	5	118	32,9	78	2,721	3	0
	4	5	13,9	41,7			45	12,5	90,5			
	5	21	58,3	100			34	9,5	100			

14. madde olan "iletişime başlamadan önce öğretmen ve öğretmenin olası tepkileri hakkında bilgi toplama" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamaların müdürlerde 4. 250 , öğretmenlerde 2. 721 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %5. 6 olmasına karşın öğretmenlerin %45. 1 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %80. 3 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %22. 0 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür. Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" tür. Bu maddede 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, iletişime başlamadan önce öğretmen ve öğretmenin olası tepkileri hakkında bilgi topladıklarını belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce bu davranışın gerektiği şekilde sergilenmediği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 15. Madde 15 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			48	13,3	13,3			
	2	2	6,1	6,1			100	27,3	41			
15	3	5	15,2	21,2	4,182	5	118	32,7	73,7	2,839	3	0
	4	11	33,3	54,5			52	14,4	88,1			
	5	15	45,5	100			43	11,9	100			

15. madde olan "iletişimi önyargısız ve dirençsiz sürdürme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.182 , öğretmenlerde 2.839 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %6.1 olmasına karşın öğretmenlerin %41.0 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %78.8 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %26.3 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.15.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, iletişimi önyargısız ve dirençsiz sürdürdüklerini belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce tamamiyle önyargısız ve dirençsiz iletişimi sürdürme eğilimi bulunmadığı inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 16. Madde 16 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			24	6,6	6,6			
	2	1	2,8	2,8			73	20,2	26,9			
16	3	4	11,1	13,9	4,472	5	122	33,8	60,7	3,247	3	0
	4	8	22,2	36,1			74	20,5	81,2			
	5	23	63,9	100			68	18,8	100			

16. madde olan "önemli haberleri sık sık yineleme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.472, öğretmenlerde 2.875 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmasının %2.8 olmasına karşın öğretmenlerin %26.9 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu

seçeneklerde %86.1 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %39.3 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.16.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, tamamen önemli haberleri sık sık yinelediklerini belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce bu davranışı tam olarak gösterilmediği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 17. Madde 17 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			39	10,9	10,9			
	2	1	2,9	2,9			120	33,4	44,3			
17	3	8	22,9	25,7	4,229	5	101	28,1	72,4	2,875	2	0
	4	8	22,9	48,6			45	12,5	85			
	5	18	51,4	100			54	15	100			

17. madde olan "öğretmenlerle oturmak ve konuşmak için vakit ayırır" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.229 , öğretmenlerde 2.875 olduğu görülmüştür. Toplamı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %2.9 olmasına karşın öğretmenlerin %44.3 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %74. 3 oranında yoğunlaşmasına karşın öğretmenlerin %27.5 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.17.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Çok az"dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, öğretmenlerle oturmak ve konuşmak için tam olmasada vakit ayırdıklarını belirtmelerine karşın

öğretmenlerin, müdürlere bu davranışın gerektiği şekilde sergilenmediği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 18. Madde 18 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			23	6,4	6,4			
	2	-	-	-			71	19,7	26,1			
18	3	8	22,2	22,2	4,361	5	147	40,8	66,9	3,156	3	0
	4	7	19,4	41,7			65	18,1	85			
	5	21	58,3	100			54	15	100			

18. madde olan "iletişime yapıcı görüşlerle başlama" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.361 , öğretmenlerde 3.156 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde hiç yoğunlaşmamalarına karşın öğretmenlerin %26.1 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %77.7 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %33.1 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.18.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" tür. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, iletişime yapıcı görüşlerle başladıklarını belirtmelerine karşın öğretmenlerin müdürlerce iletişime tam olarak yapıcı görüşlerle başlanmadığı inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 19. Madde 19 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			38	10,6	10,6			
	2	-	-	-			104	28,9	39,4			
19	3	6	16,7	16,7	4,333	5	125	34,7	74,2	2,858	3	0
	4	12	33,3	50			57	15,8	90			
	5	18	50	100			36	10	100			

19. madde olan "konuşmacının mesajlarını etkilemeksizin ya da yönlendirmeksizin tartışmasına olanak verme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve bu ortalama müdürlerde 4.333 , öğretmenlerde 2.858 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde hiç yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %39.4 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %88.3 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %25.8 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.19.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, tamamen konuşmacıların mesajlarını etkilemeksizin ya da yönlendirmeksizin tartışmalarına olanak verdiklerini belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce bu davranışın gerektiği şekilde gösterilemediği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 20. Madde 20 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			19	5,2	5,2			
	2	1	2,8	2,8			97	26,8	32			
20	3	6	16,7	19,4	4,167	4	148	40,9	72,9	3,003	3	0
	4	15	41,7	61,1			60	16,6	89,5			
	5	14	38,9	100			38	10,5	100			

20. madde olan "ana konuyu kaçırmadan özetlemeler yapma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamaların müdürlerde 4.167 ,öğretmenlerde 3.003 olduğu görülmüştür. Toplamli yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %32 olmasına karşın öğretmenlerin %26.8 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %80.6 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %27.1 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.20.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, tamamen ana konuyu kaçırmadan özetlemeler yaptıklarını, belirtmelerine karşın öğretmenlerin müdürlerce bu davranışın gerektiği şekilde gösterilmediği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 21. Madde 21 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			13	3,6	3,6			
	2	-	-	-			92	25,6	29,2			
21	3	4	11,4	11,4	4,429	5	146	40,6	69,7	3,1	3	0
	4	12	34,3	45,7			64	17,8	87,5			
	5	19	54,3	100			45	12,5	100			

21. madde olan “üzerinde fikir birliği olmayan noktalardan önce anlaşılabilir maddeleri açığa kavuşturma” maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.429, öğretmenlerde 3.100 olduğu görülmüştür. Toplamli yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde hiç yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %25.6 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %88.6 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %30.3 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.21.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, tamamen üzerinde fikir birliği olmayan noktalardan önce anlaşılabilir noktaları açıklığa kavuşturduklarını belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce bu davranışın gerektiği şekiide gösterilmediği inancında oldukları söylenebilir.



ÇİZELGE 6. 22. Madde 22 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			32	8,8	8,8			
	2	2	5,6	5,6			119	32,9	41,7			
22	3	6	16,7	22,2	4,167	5	99	27,3	69,1	2,928	2	0
	4	12	33,3	55,6			67	18,5	87,6			
	5	16	44,4	100			45	12,4	100			

22. madde olan "konuşurken karşısındaki kişi ile göz teması kurma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.167 , öğretmenlerde 2.928 olduğu görülmüştür. Toplamli yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde yoğunlaşmalarının %5.6 olmasına karşın öğretmenlerin %41.7 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %77.7 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %30.9 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.22.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Çok az" olmuştur. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, konuşurken karşısındaki kişi ile göz teması kurduklarını belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce bu davranışın yeter derecede sergilenmediği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 23. Madde 23 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	1	-	-			41	11,5	11,5			
	2	4	13,9	13,9			99	27,7	39,2			
23	3	8	22,2	36,1	3,972	5	115	32,2	71,4	2,891	3	0
	4	5	13,9	50			62	17,4	88,8			
	5	18	50	100			40	11,2	100			

23. madde olan "konuşmaya uygun jest ve mimikleri kullanma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 3.972 , öğretmenlerde 2.891 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelerle bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %13.9 olmasına karşın öğretmenlerin %39.2 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %63.9 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %28.6 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür. Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, konuşmaya uygun jest ve mimikleri tam olmasada uyguladıklarını belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce jest ve mimiklerin gerektiği şekilde kullanılmadığı inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 24. Madde 24 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			46	12,8	12,8			
	2	5	13,9	13,9			121	33,6	46,4			
24	3	9	25	38,9	3,917	5	107	29,7	76,1	2,75	2	0
	4	6	16,7	55,6			49	13,6	89,7			
	5	16	44,4	100			37	10,3	100			

24. madde olan "dinlediğini belirten sözel (hım hım, evet gibi) ve sözel olmayan (baş hareketi gibi) ifade biçimlerini kullanma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamaların müdürlerde 3.917 , öğretmenlerde 2.750 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelerle bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %13.9 olmasına karşın öğretmenlerin %46.4 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %61.1 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %23.9 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.24.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Çok az" dır. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, dinlediklerini belirten, sözel ve sözle olmayan ifade biçimlerini tam olmasda gösterdiklerini belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce bu davranışın gerektiği şekilde gösterilmediği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 25. Madde 55 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			33	9,1	9,1			
	2	3	8,3	8,3			116	32,1	41,3			
25	3	9	25	33,3	3,944	5	134	37,1	78,4	2,77	3	0
	4	11	30,6	63,9			57	15,8	94,2			
	5	13	36,1	100			21	5,8	100			

25. madde olan "karşısının duygusu ile uyuşan ifadeler takınma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 3.944 öğretmenlerde 2.770 olduğu görülmüştür. Toplamı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde yoğunlaşmalarını %8.3 olmasına karşın öğretmenlerin %41.3 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %66.7 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %21.6 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.25.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" tür. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, karşısındakinin duyguları ile uyuşan ifadeleri tam olmasada takındıkların belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce bu davranışın gerektiği şekilde kullanılmadığı inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 26. Madde 26 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			57	15,8	15,8			
	2	4	11,8	11,8			69	19,1	34,9			
26	3	8	23,5	35,3	3,971	5	133	36,8	71,7	2,931	3	0,0001
	4	7	20,6	55,9			46	12,7	84,5			
	5	15	44,1	100			56	15,5	100			

26. madde olan "duruma uygun olarak ses tonu kullanma" maddesine varilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 3.971 ,öğretmenlerde 2.931 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %11.8 olmasına karşın öğretmenlerin %34.9 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %64.7 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %28.2 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.26.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, duruma uygun olarak ses tonunu kullandıklarını belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce bu davranışın gerektiği şekilde kullanılmadığı inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 27. Madde 27 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			20	5,5	5,5			
	2	-	-	-			54	14,9	20,4			
27	3	6	17,1	17,1	4,429	5	130	35,9	56,4	3,453	3	0,00017
	4	8	22,9	40			58	16	72,4			
	5	21	60	100			100	27,6	100			

27. madde olan "konuşma hızının karşısındaki kişinin anlayabileceği düzeyde olma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.429, öğretmenlerde 3.453 olduğu görülmüştür. Toplamı yüzdelerle bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde hiç yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %20.4 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %82.9 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %43.6 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.27.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, konuşma hızlarını karşısındaki kişinin anlayabileceği düzeye göre ayarladıklarını belirtmeleri yanında öğretmenlerin de, müdürlerce bu davranışın tam olmasada olumluya yakın düzeyde sergilendiği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 28. Madde 28 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			23	6,4	6,4			
	2	2	5,6	5,6			39	10,8	17,1			
28	3	3	8,3	13,9	4,343	5	128	35,4	52,5	3,541	3	0,00019
	4	8	22,2	36,1			63	17,4	69,9			
	5	23	63,9	100			109	30,1	100			

28. madde olan "kullanılan dilin karşıdaki kişi tarafından anlaşılabilir nitelikte olması" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.343 , öğretmenlerde 3.541 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdeler bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde yoğunlaşmalarının %5.6 olmasına karşın öğretmenlerin %17.1 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %86.1 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %47.5 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.28.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, kullandıkları dilin karşısındaki kişi tarafından tam olarak anlaşılabilirliğini belirtmeleri yanında öğretmenlerinde, müdürlerce bu davranışın tam olmasada olumluya yakın düzeyde sergilendiği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 29. Madde 29 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			10	2,8	2,8			
	2	1	2,9	2,9			58	16,1	18,8			
29	3	4	11,4	14,3	4,343	5	128	35,5	54,3	3,476	3	0,00022
	4	12	34,3	48,6			80	22,2	76,5			
	5	18	51,4	100			85	23,5	100			

29. madde olan "öğretmenlerden beklentilerini açıkça ortaya koyma ve bu beklentileri onlara ulaştırma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.343, öğretmenlerde 3.476 olduğu görülmüştür. Toplamli yüzdeler bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde yoğunlaşmalarının %2.9 olmasına karşın öğretmenlerin %18.8 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %85.7 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %45.7 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.29.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, öğretmenlerden beklentilerini açıkça ortaya koydukları ve bu beklentileri onlara ulaştırdıklarını belirtmeleri yanında öğretmenlerinde, müdürlerce bu davranışın tam olmasada olumluya yakın düzeyde sergilendiği inancında oldukları söylenebilir.



ÇİZELGE 6. 30. Madde 30 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			12	3,3	3,3			
	2	1	2,8	2,8			86	24	27,3			
30	3	3	8,3	11,1	4,528	5	141	39,3	66,6	3,206	3	0
	4	8	22,2	33,3			56	15,6	82,2			
	5	24	66,7	100			64	17,8	100			

30. madde olan "görevle veya yeni gelişmelerle ilgili verilen bilgilerin (sözlü, yazılı ) öğretmeni karanlıkta bırakmayacak nitelikte olması" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.528 , öğretmenlerde 3.206 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelerle bakılmış ve müdürlerde olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmaların %2.8 olmasına karşın öğretmenlerde %27.3 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %88.9 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %33.4 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.30.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, görevle veya yeni gelişmelerle ilgili verdikleri bilgilerin öğretmeni hiç karanlıkta bırakmayacak nitelikte olduğuna inanmaları yanında, öğretmenlerin de müdürlerce bu davranışın az da olsa olumlu olarak sergilendiği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 31. Madde 31 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			19	5,3	5,3			
	2	1	2,8	2,8			45	12,6	17,9			
31	3	5	13,9	16,7	4,528	5	150	42	59,9	3,401	3	0
	4	4	11,1	27,8			60	16,8	76,8			
	5	26	72,2	100			83	23,2	100			

31. madde olan "gönderilen veya asılan yazıların Türkçe dilbilgisi kurallarına uygunluğu" maddesine verilen yanıtların ortalamaları alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.528 , öğretmenlerde 3.401 olduğu görülmüştür. Toplamli yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde yoğunlaşma oranın %2.8 olmasına karşın öğretmenlerin %17.9 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %83.3 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %40.0 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.31.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, gönderdikleri veya astıkları yazıların Türkçe dilbilgisi kurallarına uyduğunu belirtmeleri yanında öğretmenlerinde, müdürlerce bu davranışın tam olmasada olumluya yakın düzeyde sergilendiği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 32. Madde 32 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			17	4,8	4,8			
	2	-	-	-			49	13,8	18,6			
32	3	4	11,1	11,1	4,5	5	133	37,5	56,1	3,42	3	0
	4	10	27,8	38,9			80	22,5	78,6			
	5	22	61,1	100			76	21,4	100			

32. madde olan "kendisine yazılan yazılara kısa sürede cevap verme" maddesine verilen yanıtların ortalamaları alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.500, öğretmenlerde 3.420 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde hiç yoğunlaşmamalarına karşın öğretmenlerin %18.6 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %88.9 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %43.9 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.32.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, kendilerine yazılan yazılara kısa sürede cevap verdiklerini belirtmeleri yanında öğretmenlerin de müdürlerce bu davranışın az da olsa olumluya yakın düzeyde sergilendiği söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 33. Madde 33 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			23	6,4	6,4			
	2	1	2,9	2,9			61	17	23,4			
33	3	3	8,6	11,4	4,4	5	125	34,8	58,2	3,359	3	0,00001
	4	12	34,3	45,7			64	17,8	76			
	5	19	54,3	100			86	24	100			

33. madde olan "iletişim ortamını rahat, temiz ve amacına uygun olarak düzenleme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.400 , öğretmenlerde 3.359 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmasının %2.9 olmasına karşın öğretmenlerin %23. 4 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %88.6 oranında yoğunlaşmasına karşın öğretmenlerin %41.8 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.33.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, tamamen iletişim ortamını rahat, temiz ve amacına uygun olarak düzenlediklerini belirtmeleri yanında öğretmenlerinde, müdürlerce bu davranışın az da olsa olumluya yakın düzeyde sergilendiği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 34. Madde 34 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			23	6,4	6,4			
	2	1	2,8	2,8			67	18,7	25,1			
34	3	6	16,7	19,4	4,222	5	146	40,7	65,7	3,189	3	0
	4	13	36,1	55,6			65	18,1	83,8			
	5	16	44,4	100			58	16,2	100			

34. madde olan "mesajın gecikme ve çarpıtılmasına neden olmayan kısa iletişim yolları kullanma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.222 , öğretmenlerde 3.189 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdeler bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %2.8 olmasına karşın öğretmenlerin %25.1 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %80.5 oranında yoğunlaşmasına karşın öğretmenlerin %34.3 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.34.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, mesajın gecikme ve çarpıtılmasına neden olmayan kısa iletişim yolları kullandıklarını belirtmeleri yanında öğretmenlerinde müdürlerce bu davranışın az da olsa sergilendiği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 35 Madde 35çin müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			96	26,5	26,5			
	2	8	22,2	22,2			136	37,6	64,1			
35	3	12	33,3	55,6	3,528	3	72	19,9	84	2,343	2	0
	4	5	13,9	69,4			26	7,2	91,2			
	5	11	30,6	100			32	8,8	100			

35. madde olan "çay, kokteyl, yemek vb. sosyal faaliyetler düzenleme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 3.528, öğretmenlerde 2.343 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %22.2 olmasına karşın öğretmenlerin %64.1 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %44.5 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %16.0 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.35.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Genellikle" iken öğretmenlerde "Çok az" dır. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu madde için dikkate değer bazı noktalar vardır. Şöyle ki; bu madde müdürlerin kendilerini en düşük algıladıkları yine öğretmenlerin de müdürleri en düşük algıladıkları maddedir. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, çay, kokteyl, yemek vb. sosyal faaliyetleri tam olmasada olumlu düzeyde uyguladıklarını belirtmelerine karşın, öğretmenlerin, müdürlerce bu davranışın çoğu zaman sergilenmediği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 36 Madde 36'ın müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			62	17,1	17,1			
	2	1	2,8	2,8			85	23,5	40,6			
36	3	7	19,4	22,2	4,222	5	122	33,7	74,3	2,773	3	0
	4	11	30,6	52,8			59	16,3	90,6			
	5	17	47,2	100			34	9,4	100			

36. madde olan "okul iklimini öğretmenlerin duygu ve inançlarını özgürce ifade etmelerini özendirici kılma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.222, öğretmenlerde 2.773 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmasının %2.8 olmasına karşın öğretmenlerin %40.6 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %77.8 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %25.7 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.36.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, okul iklimini öğretmenlerin duygu ve inançlarını özgürce ifade etmelerini özendirici kıldıklarını belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce bu davranışın gerektiği şekilde gösterilmediği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 37. Madde 37 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			17	4,7	4,7			
	2	1	2,8	2,8			79	22	26,7			
37	3	9	25	27,8	4,222	5	139	38,7	65,5	3,24	3	0,00008
	4	7	19,4	47,2			49	13,6	79,1			
	5	19	52,8	100			75	20,9	100			

37. madde olan "yazılı iletişim yerine yüzyüze iletişimi tercih etme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.222 , öğretmenlerde 3.240 olduğu görülmüştür. Toplamli yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %2.8 olmasına karşın öğretmenlerin %26.7 oranında yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %72.2 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %44.5 oranında olumlu seçeklerde yoğunlaştıkları görülmüştür(Bkz. Çizelge 6.37.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, yazılı iletişim yerine yüzyüze iletişimi tercih ettiklerini belirtmeleri yanında öğretmenlerin de, müdürlerce bu davranışın az da olsa olumluya yakın düzeyde sergilendiği inancında oldukları söylenebilir.



ÇİZELGE 6. 38. Madde 38 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R T E M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			19	5,3	5,3			
	2	1	2,8	2,8			79	21,9	27,1			
38	3	5	13,9	16,7	4,5	5	132	36,6	63,7	3,247	3	0
	4	5	13,9	30,6			56	15,5	79,2			
	5	25	69,4	100			75	20,8	100			

38. madde olan "bir atmosfer yaratmak veya toplumsal ilişkiyi sürdürmek amacıyla 'merhaba', 'nasılsınız' vb. diyerek iletişim kanallarını açık tutma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.500, öğretmenlerde 3.247 olduğu görülmüştür. Yönlüme bakılmış ve müdürlerde olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmanın %2.8 olmasına karşın öğretmenlerin %27.1 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %83.3 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %36.3 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.38.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, iletişim kanallarını devamlı açık tuttıklarını belirtmeleri yanında öğretmenlerin de müdürlerce bu davranışın az da olsa sergilendiği inancında oldukları söylenebilir. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, iletişim kanallarını devamlı açık tuttıklarını belirtmeleri yanında öğretmenlerin de, müdürlerce bu davranışın az da olsa sergilendiği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 39. Madde 39 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			35	9,7	9,7			
	2	1	2,9	2,9			105	29,2	38,9			
39	3	4	11,4	14,3	4,371	5	130	36,1	75	2,858	3	0
	4	11	31,4	45,7			56	15,6	90,6			
	5	19	54,3	100			34	9,4	100			

39. madde olan "etkili iletişim araç ve yöntemlerinden faydalanma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.371 , öğretmenlerde 2.858 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmasının %2.9 olmasına karşın öğretmenlerin %38.9 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %85.7 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %25.0 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.39.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, etkili iletişim yöntem ve araçlarından tamamen faydalandıklarını belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce etkili iletişim yöntem ve araçlarından yeter derecede faydalanılmadığı inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 40. Madde 40 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			25	7	7			
	2	2	5,7	5,7			106	29,6	36,6			
40	3	5	14,3	20	4,171	5	158	44,1	80,7	2,832	3	0
	4	13	37,1	57,1			42	11,7	92,5			
	5	15	42,9	100			27	7,5	100			

40. madde olan "iletişim engellerini tanıma ve bunları giderici tedbirler alma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.171, öğretmenlerde 2.832 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmasını %5.2 olmasına karşın öğretmenlerin %36.6 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %80.0 oranında yoğunlaşmasına karşın öğretmenlerin %19.2 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür(Bkz. Çizelge 6.40.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, iletişim engellerini tanıdıkları ve bunları giderici tedbirler aldıklarını belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce bu davranışın yeter derecede sergilenmediği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 41. Madde 41 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			23	6,4	6,4			
	2	2	5,7	5,7			84	23,3	29,7			
41	3	5	14,3	20	4,429	5	125	24,7	64,4	3,133	3	0
	4	4	11,4	31,4			78	21,7	86,1			
	5	24	68,6	100			50	13,9	100			

41. madde olan "yakın ve uzak çevrede olup bitenleri farkında olma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.429 , öğretmenlerde 3.133 olduğu görülmüştür. Toplamı yüzdelere bakılmış ve müdürlerde olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmanın %5.7 olmasına karşın öğretmenlerin %29.7 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %81.0 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %35.6 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.41.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, yakın ve uzak çevrede olup bitenleri takip ettiklerini belirtmeleri yanında öğretmenlerin de, müdürlerce bu davranışın az da olsa olumlu düzeyde sergilendiği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 42. Madde 42 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KIKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			39	10,8	10,8			
	2	4	11,4	11,4			97	26,9	37,7			
42	3	4	11,4	22,9	4,229	5	127	35,2	72,9	2,898	3	0
	4	7	20	42,9			58	16,1	88,9			
	5	20	57,1	100			40	11,1	100			

42. madde olan "söylentiler doğrultusunda hareket etmeme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.229 , öğretmenlerde 2.898 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %11.4 olmasına karşın öğretmenlerin %37.7 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %77.1 oranında yoğunlaşmasına karşın öğretmenlerin %27.2 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.42.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, söylentiler doğrultusunda hareket etmediklerini belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce söylentiler doğrultusunda hareket edildiği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 43. Madde 43 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular.

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			31	8,6	8,6			
	2	4	11,8	11,8			106	29,5	38,2			
43	3	8	23,5	35,3	3,971	5	148	41,2	79,4	2,838	3	0
	4	7	20,6	55,9			38	10,6	90			
	5	15	44,1	100			36	10	100			

43. madde olan "iletişim süreci sonunda anlayış değiştirebilme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 3.971 , öğretmenlerde 2.838 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %11.8 olmasına karşın öğretmenlerin %38.2 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %64.7 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %20.6 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.43.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, iletişim süreci sonunda anlayış değiştirebileceklerini belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce iletişim süreci sonunda anlayış değiştirilmediği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 44. Madde 44 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			29	8,1	8,1			
	2	3	8,3	8,3			72	20	28,1			
44	3	3	8,3	16,7	4,333	5	157	43,6	71,7	3,036	3	0
	4	9	25	41,7			61	17,9	88,6			
	5	21	58,3	100			41	10,4	100			

44. madde olan "yukarıdan gönderilen kararların, görüş ve emirlerin benimsenme derecesini bilmek isteme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.333, öğretmenlerde 3.036 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelerle bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %8.3 olmasına karşın öğretmenlerin %28.1 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %83.3 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %28.3 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.44.). Müdürlerde en sık tekrar edilen seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, yukarıdan gönderilen kararların, görüş ve emirlerin benimsenme derecesini bilmek istediklerini belirtmeleri yanında öğretmenlerin de, müdürlerce bu davranışın olumluya yakın düzeyde sergilendiği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 45. Madde 45 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			35	9,7	9,7			
	2	-	-	-			105	29	38,7			
45	3	4	11,1	11,4	4,583	5	107	29,6	68,2	3,003	3	0
	4	7	19,4	30,6			54	14,9	83,1			
	5	25	69,4	100			61	16,9	100			

45. madde olan "öğretmenlerden gelen her türlü tepkiye karşı açık olma, hoş görüyle benimseyip bunlar üzerinde çalışma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.538 , öğretmenlerde 3.003 olduğu görülmüştür. Toplamli yüzdelere bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde hiç yoğunlaşmamalarına karşın öğretmenlerin %38.7 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %88.8 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %31.8 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.45.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, öğretmenlerden gelen her türlü tepkiye açık olup, hoşgörüyle benimseyip bunlar üzernide çalıştıklarını belirtmeleri yanında öğretmenlerin de, az da olsa aynı inanca sahip oldukları söylenebilir.



ÇİZELGE 6. 46. Madde 46 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KIKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			22	6,1	6,1			
	2	-	-	-			110	30,6	36,7			
46	3	6	16,7	16,7	4,444	5	135	37,5	74,2	2,964	3	0
	4	8	22,2	38,9			45	12,5	86,7			
	5	22	61,1	100			48	13,3	100			

46. madde olan "iletişim kurduğu öğretmenlerin ihtiyaçlarını, algılarını, davranışlarını algılama ve yorumlama" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.444, öğretmenlerde 2.964 olduğu görülmüştür. Toplamli yüzdeler alınmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde hiç yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %36.7 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %83.3 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %25.8 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür(Bkz. Çizelge 6.46.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, iletişim kurdukları öğretmenlerin ihtiyaçlarını, algılarını, davranışlarını algıladıkları ve yorumladıklarını belirtmelerine karşın öğretmenlerin müdürlerce bu davranışın gerektiği şekilde sergilenmediği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 47. Madde 47 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			16	4,5	4,5			
	2	1	2,8	2,8			119	33,1	37,6			
47	3	5	13,9	16,7	4,417	5	147	40,1	77,7	2,88	3	0
	4	8	22,2	38,9			52	14,5	92,2			
	5	22	61,1	100			28	7,8	100			

47. madde olan "konuşmacının meramının ne olduğuna ilişkin (hem içerik hem de duygu bakımından) düşüncesini konuşmacıya geri gönderme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.417 öğretmenlerde 2.880 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdelerle bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerdeki yoğunlaşmalarının %2.8 olmasına karşın öğretmenlerin %37.6 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %83.3 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %22.3 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.47.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, etkin dinleme içerisinde bulduklarını belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce bu davranışın gerektiği şekilde sergilenmediği inancında oldukları söylenebilir.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ÇİZELGE 6. 48. Madde 48 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KIKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			23	6,4	6,4			
	2	-	-	-			100	27,7	34,1			
48	3	6	16,7	16,7	4,306	5	149	41,3	75,3	2,925	3	0
	4	13	36,1	52,8			59	16,3	91,7			
	5	17	47,2	100			30	8,3	100			

48. madde olan "konuşmacının ne dediğinden çok meramının ne olduğunu ve ne hissettiğini anlama üzerinde odaklanma" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamanın müdürlerde 4.306 , öğretmenlerde 2.925 olduğu görülmüştür. Toplamlı yüzdeler bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde hiç yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %36.4 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %83.3 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %24.6 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.48.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle"dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, empati davranışını sıkça sergilediklerini belirtmelerine karşın, öğretmenlerin, müdürlerce bu davranış gerektiği şekilde sergilenmediği inancında oldukları söylenebilir.

ÇİZELGE 6. 49. Madde 49 için müdür ve öğretmenlerin algıları arasındaki farka ilişkin bulgular

MADDE	SEÇENEK	M Ü D Ü R					Ö Ğ R E T M E N					KİKARE
		N	%	Σ%	ORT	MOD	N	%	Σ%	ORT	MOD	
	1	-	-	-			28	7,8	7,8			
	2	2	5,6	5,6			96	26,8	36,4			
49	3	6	16,7	22,2	4,194	5	145	40,5	75,1	2,913	3	0
	4	11	30,6	52,8			57	15,9	91,1			
	5	17	47,2	100			32	8,9	100			

49. madde olan "herhangi bir anda konunun tamamen dışındaki duygu ve düşüncelerle iletişimi kesmeme" maddesine verilen yanıtların ortalaması alınmış ve ortalamalarının müdürlerde 4.194 , öğretmenlerde 2.913 olduğu görülmüştür. Toplamli yüzdeler bakılmış ve müdürlerin olumsuz seçeneklerde yoğunlaşmalarının %5.6 olmasının karşın öğretmenlerin %36.4 oranında olumsuz seçeneklerde yoğunlaştıkları; müdürlerin olumlu seçeneklerde %77.8 oranında yoğunlaşmalarına karşın öğretmenlerin %24.8 oranında olumlu seçeneklerde yoğunlaştıkları görülmüştür (Bkz. Çizelge 6.49.). Müdürlerde en sık tekrarlanan seçenek "Her zaman" iken öğretmenlerde "Genellikle" dir. Bu madde için 0.001 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Bu oranlara bakılarak müdürlerin, iletişimi kesintisiz sürdürmeye özen gösterdiklerini belirtmelerine karşın öğretmenlerin, müdürlerce bu davranışın yeter derecede sergilenmediği inancında oldukları söylenebilir.

#### 4.5. Etkililik Düzeyi En Fazla ve En Az Gösterilen Davranışlara İlişkin Bulgular

Araştırma sonucunda etkililik düzeyi en fazla ve en az gösterilen davranışlara ilişkin müdürler ve öğretmenlerin algılarının paralellik gösterdiği tesbit edilmiştir.

ÇİZELGE 7. 1. Etkililik düzeyi en fazla bulunan davranışa ilişkin bulgular.

MADDE	MÜDÜR		ÖĞRETMEN	
	OLUMLU SEÇENEKLERDEKİ Σ%	ORTALAMA	OLUMLU SEÇENEKLERDEKİ Σ%	ORTALAMA
7	91,6	4,639	49,3	3,634

Her iki grup etkililik düzeyi en fazla gösterilen davranış olarak 7. maddede yoğunlaşmışlardır. Bu madde; "öğretmenlerden gelen görüşme vb. tekliflere cevap verme" maddesidir. Bu madde üzerinde müdürlerin ortalama yoğunlaşması 4.639, öğretmenlerin ortalama yoğunlaşması ise 3.634 tür (Bkz. Çizelge 7.1.). Bu oranlar müdür ve öğretmen grupları içerisindeki en yüksek yoğunlaşmalardır.

ÇİZELGE 7. 2. Etkililik düzeyi en az bulunan davranışa ilişkin bulgular.

MADDE	MÜDÜR		ÖĞRETMEN	
	OLUMLU SEÇENEKLERDEKİ Σ%	ORTALAMA	OLUMLU SEÇENEKLERDEKİ Σ%	ORTALAMA
35	22,2	3,528	64,1	2,343

Her iki grup etkililik düzeyi en az gösterilen davranış olarak 35. maddede yoğunlaşmışlardır. Bu madde; "çay, kokteyl, yemek vb. sosyal faaliyetler düzenleme" maddesidir. Bu madde üzerinde müdürlerin ortalama yoğunlaşması 3.528 , öğretmenlerin ortalama yoğunlaşması ise 2.343 tür (Bkz. Çizelge 7.2.). Bu oranlar müdür ve öğretmen grupları içerisindeki en düşük yoğunlaşmalardır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### 5.1.Sonuçlar

Yaşamın tümüyle bir iletişim süreci olduğu ve iletişimin insanlar için yadsınmaz bir öneme sahip olduğu artık bilinmektedir. Çağdaş yöneticiler insan ögesinin örgüt içindeki en önemli unsur olduğunun bilincinde olarak örgütleri insan ilişkileri konusunda çekici kılmalıdır. Bu ise örgütte iyi bir iletişim sistemi kurmakla olanaklıdır. Yine eğitim yöneticileri de eğitim politikalarını çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak düzenlemelidirler. İlköğretim okullarının toplumlar için hayati öneme sahip oldukları gözönüne alınacak olursa bu örgütlerdeki iletişim sisteminin doğru, düzenli ve aksaksız yürütülmesi beklenir. Bu ise özellikle ilköğretim okulları müdürlerinin iletişim yeterliklerinin yüksek bir olumlulukta olması gerektiğini ortaya koyar.

Bu özellikler gözönüne alınarak yapılmış olan bu araştırmadaki bulgulardan elde edilen sonuçlar maddeler halinde aşağıda sıralanmıştır.

1. İlköğretim okulları müdürlerinin algılamalarına göre kendilerinin öğretmenler ile iletişimleri sürecindeki yeterlikleri oldukça yüksek düzeydedir. Müdürler iletişim yeterliklerini ortalama olarak %80. 0'lık bir oranda olumlu olarak algıladıklarını belirtmişlerdir.

Müdürlerin yanıtları olumlu grup olan "Çok sık" ve "Her zaman" numaralı seçeneklerde yoğunlaşmış, orta gruptaki yoğunlaşma düşük düzeylerde kalmıştır. Olumsuz seçenekler olan "Çok az" seçeneğindeki yoğunlaşma çok düşük düzeylerde kalırken tamamen olumsuzluk bildiren "hiç" seçeneği müdürlerce hiç yeğlenmemiştir.

2. Müdürlerin cinsiyet, kıdem ve bitirilen okul özellikleri ile iletişim yeterliği boyutunda kendilerini algılamaları arasındaki ilişkiye bakılmış, fakat denek sayısının azlığı ve her değişkene mensup deneklerin eşit oranlarda dağılım göstermemesi nedeniyle bu özellikler ile verilen yanıtlar arasındaki ilişki test edilmemiş ve yorumlanmaya gidilmemiştir.

3. Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okulları müdürlerinin öğretmenlerle iletişimleri sürecindeki yeterlikleri ortalama düzeydedir. Öğretmenler, müdürlerin iletişim yeterlikleri ortalama olarak %50. 0'lık bir oranda vasat olarak algıladıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yanıtları orta grup olan "Genellikle" seçeneğinde yoğunlaşırken olumlu seçenekler olan "Çok sık" ve "Her zaman" numaralı seçeneklerle olumsuz seçenekler olan "hiç" ve "Çok az" numaralı seçeneklerdeki yoğunlaşmalar hemen hemen aynı düzeylerde gerçekleşmiştir.

4. Öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve bitirilen okul özellikleri ile iletişim yeterliği boyutunda kendi müdürlerini değerlendirmeleri arasındaki ilişkiye bakılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Genelde öğretmenlerin cinsiyet ve bitirilen okul özelliklerinin müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamada farklılık yaratabilen unsurlar olmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin kıdeminin müdürlerin iletişim yeterliklerini algılamada farklılık yaratabilen bir unsur olduğu görülmüştür. Ama bu anlamlılığın her maddede değil 12 maddede görüldüğü anımsatılmalıdır.

5. Müdürlerin kendi iletişim yeterliklerini algılamaları ile öğretmenlerin bu boyutta müdürlerin gösterdikleri davranışları algılamaları karşılaştırılarak test edilmiş ve iki grup arasında tüm maddeler için çok yüksek düzeylerde anlamlı farklar tesbit edilmiştir.

6. Etkililik düzeyi en fazla ve en az gösterilen davranışlara ilişkin müdürler ve öğretmenlerin algılarının paralellik gösterdiği tesbit edilmiştir. Her iki grup etkililik düzeyi en fazla gösterilen davranış olarak 7. maddede; etkililik düzeyi en az gösterilen davranış olarak da 35. maddede yoğunlaşmışlardır.

Bu araştırmada ortaya çıkan sonuç şudur: müdürler iletişim yeterliği boyutunda kendilerini değerlendirirken genel olarak, mükemmel yada mükemmele yakın kişiler oldukları inancındadırlar. Öğretmenler ise müdürleri değerlendirirken onların fazlaca mükemmel değil ama ortalama insanlar olduklarını kabul etmişlerdir.

## 5.2.Öneriler

Bir örgütün başarı derecesini belirleyen etmenlerin başında insan gelir. Bu bakımdan, örgüt çözümlerinin, üyelerin örgüt ve onun işleyişle ilgili görüşlerine dayandırılması gereklidir. Bu araştırma üyelerin görüşlerine dayanan bir araştırma olması bakımından okulların başarı derecesini artıracak sonuçları göz önüne alınmalıdır.

Yönetsel sorunların ortaya çıkması genelde yönetmenlerin gerektiği gibi yetiştirilememesinden kaynaklanmaktadır. Hele örgütün en önemli unsuru olan insan ile iyi ilişkiler kurma konusunda bilgisizlik örgütteki insanları olumsuz yönde etkileyecek böylece bu durum örgütün başarı ve verimini de etkileyecektir. Eğitim örgütlerinin ulusların geleceği için yadsınamaz önemi de göz önüne alınca eğitimde bu gibi olumsuzluk yaratan durumlara göz yumulmaması gereği açık şekilde ortaya çıkmaktadır.

Bir yöntemin, çalıştığı örgütün, yönettiği iş görenlerin genel ve özel yanlarını tanıması; iş görenlerle amaçlı bir etkileşim kurması; örgütün tüm güçlerini amaçlarını gerçekleştirmek için eş güdümlenmesi yönetmenin yalnız başına yapabileceği bir iş değildir. Örgütle iş görene ilişkin bilimsel bulguların birikimi o denli çoğalmıştır ki, bunu bir insanın yaşantılarıyla kendi kendine ortaya çıkarması olanaksızdır. Bu birikimin eğitim yolu ile yönetmenlere kazandırılması bir zorunluluktur.

İlköğretim okulları müdürlerinin öğretmenlerle iletişimleri sürecindeki yeterliklerini ele alan bu araştırmanın bulguları ışığında şu öneriler getirilmiştir:

1. İlköğretim okulları müdürlerinin iletişim yeterliklerinin daha yüksek seviyeye çıkartılabilmesi için hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim etkinlikleri ile katkı sağlanmalıdır.
2. İlköğretim okullarında iletişimin her yönlü işlemesine özen gösterilmeli, aşağı olduğu kadar yukarı ve yatay iletişimin kurulup işletilmesine olanak sağlanmalıdır.
3. Mesajların doğru anlaşılabilmesi için müdür ve öğretmen arasında karşılıklı güven duygusu beslenmeli ve bu güveni geliştirebilecek davranışlar segilenmelidir.



4. İletişim açıklıkla yapılmalı ve beklentiler açık olarak iletilmelidir.

5. Etkili iletişim yöntem ve araçlarından faydalanılmalı, iletişim engelleri azaltacak veya ortadan kaldıracak iletişim kanalları açık tutulmalıdır.

6. Biçimsel iletişimin yanısıra iletişimin doğal yönü kabul edilip, örgüt amaçları doğrultusunda işletilmesine özen gösterilmelidir.

7. Mesajın amaca ulaşip ulaşmadığı izlenmeli, dönüt elde edilmeye çalışılmalıdır. Olumsuz dönütler elde edildiği zaman olumsuzluğun nedenleri araştırılmalı, bunları giderici tedbirler alınmalıdır. Olumlu dönütlerde ise ödüllendirmeye gidilmelidir.

8. İletişimin önemi yadsınmamalı fakat bir etkileme aracı olan iletişim aşırı ve yersiz olarak da kullanılmamalıdır.

9. Bu araştırmaya benzer araştırmalar Türkiye genelinde uygulanmalı ve bu konuda yapılacak hizmet içi eğitim faaliyetlerine ışık tutmalıdır.



## KAYNAKLAR

- AÇIKGÖZ, Kamile. **İşbirlikli Öğrenme Kuram,Araştırma,Uygulama.** Uğurel matbaası, Malatya, 1992
- AÇIKGÖZ,Kemal. **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları.** Kanyılmaz matbaası, İzmir,1994.
- AKKOYUN, Füsün. **Yardım Becerileri.** AÜEBF,Ankara, 1994
- ALAYLIOĞLU, Ruşen
- Oğuzkan A. Ferhan. **Ansiklopedik Eğitim Sözlüğü.** İnkılap ve Aka basımevi, İstanbul, 1976
- ALIÇ, Mehmet. **“Okul Müdürlerinin Davranışları İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler”.** Eskişehir Anadolu Üniv. Eğt. Fak. Dergisi, 2-2, 1989
- ARZHANGI, Ramak. **“İlkokullarda Yönetmenler İle Öğretmenler İlişki Bozukluğu Yaratan Konular”.** A. Ü. Sos. Bil. Ens. . Y. L.T,Ankara, Mart, 1994.
- ATAKLI, Aylanur **“İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenin Verimliliğine Etkisi”.** Eğitim Ve Bilim Dergisi,18, 93, 1994.
- AYDIN, Mustafa. **Eğitim Yönetimi.** Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 1988.
- BAHADIR,Reşat. **“EGO Genel Müdürlüğünde İnsan İlişkileri”.** A. Ü. Sos. Bil. Ens. Yay. ,Y. L. T. . , 1980.
- BALCI,Ali. **Etkili Okul Kuram,Uygulama Ve Araştırma.** AÜEBF, Ankara,1993.
- BALCI,Ali. **Sosyal Bilimlerde Araştırma.** TDFO Yayıncılık, Ankara, 1995.
- BALTAŞ,Zuhal ve Acar. **Bedenin Dili.** Remzi Kitabevi, 1993.
- BAŞARAN,İ. Ethem.**Örgütsel Davranışın Yöntemi.** AÜEBF,Ankara, 1982
- BAŞARAN. İ.Ethem **“Beş bakanlıktaki yönetmenlerin yönetimde insan ilişkilerine ait tutumları”.** Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyum,Sevinç Matbaası, Ankara ,1982
- BAŞARAN. İ. Ethem. **Yönetime Giriş.** AÜEBF. Ankara . 1984.

- BAŞARAN. İ. Ethem. **Yönetimde insan ilişkileri**. Kadioğlu matbaası, Ankara ,1992
- BATSİS,Thomas M. **Characteristics of excellent principals**. Paper presented at the annual meeting of the catholic educational association, New Orleans,1987
- BİLEN, Mürüvvet. **Sağlıklı insan ilişkileri**. Armoni ltd. şti. , Ankara,
- BİNBAŞIOĞLU,Cavit. **Eğitim yöneticiliği**. Binbaşıoğlu yayınevi, Ankara,1978
- BORDEN,George A. **An introduction to human communication theory**. W. M. C. Brown company publishers,Pennsylvania,1972
- BURSALIOĞLU,Ziya. **Eğitim yöneticisinin yeterlikleri**. AÜEFY, Ankara, 1981.
- BURSALIOĞLU, Ziya. **Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış**. PEGEM,Ankara, 1994.
- ÇELİKER, Meral. **“Ankara eğitim örgütlerinde iletişim“** A. Ü. sos. bil. ns. Y. L. T,Ankara,1986
- ÇETİNKANAT,Canan. **“İnsan ilişkilerinde etkili iletişim”**. Çağdaş Eğitim Dergisi, 21. 223, 1996
- DİCLE,Ülkü. **Bir yönetim aracı olarak örgütsel haberleşme**. Ankara milli prudiktivite merkezi yayınları
- DÖKMEN. Üstün. **İletişim çalışmaları ve empati**. Sistem yayıncılık, İstanbul, 1994
- EİSENBERG,Abne. **M. living communication**. Prentice hall. inc. Englewood, Cliffs, New Jersey
- ERÇELEBİ, Hasan. **Ankara Eğitim Enstitüsünde İnsan İlişkileri**. AÜEFK, Ankara, 1980.
- ERÇETİN. Şule. **Okul müdür ilşe öğretmenlerin birbirlerini etkilemekte kullandıkları güçler**. Şafak matbaacılık ltd. şti. Ankara, 1995
- EREN,Erol. **İşletme örgütleri açısından yönetim psikolojisi**. İ. Ü. işletme fak. yay. İstanbul, 1978
- ERGUN,Turgay. **Türk kamu yönetiminde önderlik davranışı**, 1981
- ERGUN,Turgay. **“Yönetici davranışı”**. Yönetim psikolojisi I. ulusal sempozyumu, Doğan basımevi 1979

- ERGUN, Tuncay,  
Polat. Aykut. **Kamu yönetimi** TODAİE Ankara. 1978
- EROĞLU, Feyzullah. **Davranış bilimleri** Beta basım yayım dağıtım aş. İstanbul. 1995
- ERSAN, Nurgün. “**Başarılı yöneticilerin nitelikleri**” Eğitim ve bilim dergisi, 18, 92, 1994
- GOUGEON, Thomas D. **Cross gender effect in principal-teacher communication: using servay and field study techniques.** Central Washington univ. Ellensburg . april, 1994
- GÜRSOY Cavit. **Eğitim Yöneticiliğinin Türk milli eğitim sistemindeki yeri** AÜ sos. bil. ens. yay. , Y. L. T. 1979
- HATİBOĞLU, Zeyyat. **Organizasyon, personel davranışı ve yönetimi.** Aktif büro Basım Organizasyon Yayınları, İstanbul, 1976
- HAYES, Lynda F  
Ross, Dorene D. **Trust versus control: the impact of school leadership on teacher reflection:** paper presented at the Florida Confrence on reflection inquiry, Orlando, Florida, october, 1988
- HOYİ, Ferdin. “**Ast-üst ilişkileri içinde etkileşimler, örgüt içi küçük gruplar ve üst yönetim açısından yaklaşımlar**”. Yönetim psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, sevinç matbaası, Ankara, 1982
- KAPTAN, Saim. **Bilimsel araştırma gözlem ve teknikleri.** Tekişik A. Ş. veb ofset tesisleri, Ankara, 1989
- KARASAR, Niyazi. **Bilimsel araştırma yöntemi.** Dördüncü basım Ankara, 1991
- KAYA, Yahya Kemal. **Eğitim yönetimi,** TODAİE, Ankara, 1980
- KAZANCI, Metin. “**Örgütte ast-üst ilişkisine yönetilen etkisi**” Yönetim psikolojisi I. Ulusal sempozyumu, Doğan basımevi, Ankara , 1979
- KONGAR, Emre. **Yönetim sosyolojisi,** TADOİE, 1979
- M. E. B. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği.** M. E. Basımevi. İstanbul, 1993
- MUTLU, Erol. **İletişim sözlüğü,** Ark Yayınevi, Ankara, 1994

- OKUTAN, Mehmet. “Orta dereceli oklu müdürlerinin insan ilişkileri yeterlikleri”. Öğretmen aylık meslek dergisi, 128, 1990
- OSKAY, Ünsal. **Kitle haberleşme teorisine giriş**, A. Ü. sos. bil. ens. yay. no 281, 1969
- PEHLİVAN, İncayet. “Eğitim yönetiminde stres kaynakları”. Ankara, sos. bil. ens. yay. Doktora Tezi, 1992
- POLAT, Aykut. “Örgütlerde ast-üst arasındaki iletişim davranışı”. Yönetim psikolojisi I. Ulusal sempozyumu, doğan basımevi, 1979
- REARDON, Kathleen K. **Where minds meet**. Wadsworth publishing company, Belmont, California, 1987
- ŞAHİN, Haluk. “İletişim teorileri, torisyenleri”. El, dil, göz, kulak iletişim işimsalı toplantıları 93-94, Yapı kredi yay, 1995
- ŞAHİNER, Doğan. **Yöneticilikte iletişim (çeviri)** Rota yay. yap. tan. tic. ltd. şti. İstanbul, 1993
- ŞENYAPILI, Önder. **Toplum ve iletişim**. Turhan kitabevi yayın bilimsel eserler dizisi, Ankara, no 8, 1981
- TAŞKIN, Zerrin. “Kız meslek liselerinde yönetmenlerle öğretmenler arasında ilişki bozukluğu yaratan konular”. A. Ü. sos. bil. ens. Y. L.T. , Mart, 1994
- TOLAN, Barlas  
İsen, Galip.
- Batmaz, Veysel. **Sosyal psikoloji**. Adım yayıncılık, Ankara, 1991
- TORTOP, Nuri. **Personel yönetimi**, Ankara, 1989
- TOSUN, Mustafa. “Örgütsel etkililik” Yönetim psikolojisi II. Ulusal sempozyumu, Sevinç matbaası, Ankara, 1982

## ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı 04. 081972 tarihinde Malatya'da doğmuştur. İlk, orta, lise öğrenimini Malatya merkez okullarında tamamlamış ve 1989 yılında eski adıyla Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Denizli Eğitim Yüksekokulu; şimdiki adıyla Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümünü kazanmış ve kaydını yaptırmıştır. 24 Haziran 1993 tarihinde bu okuldan mezun olmuş ve aynı yıl Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından açılan Yüksek Lisans sınavını kazanmıştır. Buradaki öğrenimi boyunca 1 yıl İngilizce hazırlık dersleri, 1 yıl bilim dersleri ve 1. 5 yıl da tez dönemi geçirmiştir.

**EK 1**  
**MÜDÜR ANKET FORMU**

## **DEĞERLİ OKUL MÜDÜRÜM;**

İlköğretim okulları müdürlerinin öğretmenlerle iletişimleri sürecindeki yeterlikleri konusunda yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Bu anket tarafımdan geliştirilmiş olup, vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışmanın dışında hiçbir yerde kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu nedenle anket formuna isminizi yazmayınız.

Her maddenin yanında Hiç(1), Çokaz (2), Genellikle(3), Çoksık(4), Herzaman(5) seçenekleri vardır. Sizce uygun olan seçeneğe ait numarayı daire içine alınız. Her madde için yalnızca bir işaretleme yapınız.

Anketi içtenlikle ve doğru cevaplamanız bilimsel sonuçlara ulaşmak açısından yararlı olacaktır. Ayırdığınız değerli zaman ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederim.

Cumali ÖKSÜZ

Pamukkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Göreviniz

Müdür ( ) Öğretmen ( )

2. Cinsiyetiniz

Erkek ( ) Bayan ( )

3. Meslekteki kıdeminiz

a)Öğretmenlikte : ..... yıl

b)Müdürlükte : ..... yıl

4. En son bitirdiğiniz öğrenim kurumu

.....



Öğretmenlerle girdiğim iletişim sürecinde						
		Hiç	Çok az	Genellikle	Çok sık	Herzaman
1	İçtenlikle davranırım.	1	2	3	4	5
2	kişiler arası eşit davranırım.	1	2	3	4	5
3	söylediklerim ile yaptıklarımın tutarlıdır.	1	2	3	4	5
4	yapılacak işlere yönelik olumlu tavırlar sergilerim.	1	2	3	4	5
5	tartışma ve eleştirilerde dikkatli ve yumuşak davranırım.	1	2	3	4	5
6	öğretmenlerin kişisel sorunları ile ilgilenirim.	1	2	3	4	5
7	öğretmenlerden gelen görüşme vb. tekliflere cevap vermede dakik davranırım.	1	2	3	4	5
8	öğretmenleri över, başarılarından söz eder, iyi işler başaracaklarını söylerim.	1	2	3	4	5
9	öğretmenlerle benzer yanlarımı ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
10	iletişime girdiğim öğretmeni olduğu gibi kabul ederim.	1	2	3	4	5
11	konuşmacıyı dinlemek istediğimi gösteririm(o sırada mektup, gazete vs. okumak, imza atmak gibi etkinliklerde bulunmam).	1	2	3	4	5
12	konuşanı dinlerken rahatsızlık yaratan hususları önlerim.	1	2	3	4	5
13	duygusal gerginliğin beden ve ses tonuma yansımalarını önlerim.	1	2	3	4	5
14	iletişime başlamadan önce öğretmen ve öğretmenlerin olası tepkileri hakkında bilgi toplarım (ileri besleme).	1	2	3	4	5
15	iletişimi önyargısız ve dirençsiz sürdürürüm.	1	2	3	4	5
16	önemli haberleri sık sık yinelerim.	1	2	3	4	5
17	öğretmenlerle oturmak ve konuşmak için vakit ayırırım.	1	2	3	4	5
18	iletişime yapıcı görüşlerle başlarım.	1	2	3	4	5

		Hiç	Çok az	Genellikle	Çok sık	Herzaman
19	konuşmacının mesajlarını etkilemeksizin yada yönlendirmeksizin tartışmasına olanak veririm.	1	2	3	4	5
20	ana konuyu kaçırmadan özetlemeler yaparım.	1	2	3	4	5
21	üzerinde fikir birliği olmayan noktalardan önce anlaşılan noktaları açıklığa kavuştururum.	1	2	3	4	5
22	konusurken karşımdaki kişi ile göz teması kurarım.	1	2	3	4	5
23	konuşmaya uygun jest ve mimikler kullanırım.	1	2	3	4	5
24	dinlediğimi belirten sözel (hım hım, evet, gibi) ve sözel olmayan (baş hareketi gibi) ifade biçimini kullanırım.	1	2	3	4	5
25	karşımdakinin duygusu ile uyuşan ifadeler takınırım.	1	2	3	4	5
26	ses tonumu duruma uygun olarak kullanırım.	1	2	3	4	5
27	konuşma hızım karşımdakinin anlayabileceği düzeydedir.	1	2	3	4	5
28	kullandığım dil karşımdakinin anlayabileceği uygunluktur.	1	2	3	4	5
29	öğretmenlerden beklentilerimi açıkça ortaya koyar bu beklentileri onlara ulaştırırım.	1	2	3	4	5
30	görevle veya yeni gelişmelerle ilgili verdiğim bilgiler (yazılı,sözlü) öğretmeni karanlıkta bırakmayacak niteliktedir.	1	2	3	4	5
31	gönderdiğim yada panoya astığım yazılar,Türkçe dilbilgisi kurallarına uygundur.	1	2	3	4	5
32	bana yazılan yazılara kısa sürede cevap veririm.	1	2	3	4	5
33	iletişim ortamını rahat, temiz ve amacına uygun olarak düzenlerim.	1	2	3	4	5
34	mesajın gecikmesine ve çarpıtılmasına neden olmayan kısa iletişim yollarını kullanırım.	1	2	3	4	5
35	çay, kokteyl, yemek vb.sosyal faaliyetler düzenlerim.	1	2	3	4	5

		Hiç	Çok az	Genellikle	Çok sık	Herzaman
36	okul iklimini öğretmenlerin duygu ve inançlarını özgürce ifade etmelerini özendirici kılarım.	1	2	3	4	5
37	yazılı iletişim yerine yüzyüze iletişimi tercih ederim.	1	2	3	4	5
38	bir atmosfer yaratmak veya ilişkiyi sürdürmek amacıyla "merhaba", "nasılsınız" vb. diyerek iletişim kanallarını açık tutarım .	1	2	3	4	5
39	etkili iletişim yöntem ve araçlarından faydalanırım.	1	2	3	4	5
40	iletişim engellerini tanırım ve bunları giderici tedbirler alırım.	1	2	3	4	5
41	yakın ve uzak çevrede olup bitenin farkındayım.	1	2	3	4	5
42	söylentiler doğrultusunda değil gerçekler doğrultusunda hareket ederim.	1	2	3	4	5
43	iletişim süreci sonunda anlayış değiştirebilirim.	1	2	3	4	5
44	yukarıdan gönderilen kararların, görüş ve emirlerin öğretmenlerce benimsenme derecesini bilmek isterim.	1	2	3	4	5
45	öğretmenlerden gelen her türlü tepkiye karşı açık olup, hoş görüyle benimser ve bunlar üzerinde çalışırım.	1	2	3	4	5
46	iletişim kurduğum öğretmenin ihtiyaçlarını algılamı ve davranışlarını anlar ve yorumlarım.	1	2	3	4	5
47	konusmacının meramının ne olduğuna ilişkin (hem içerik hem de duygu bakımından) düşüncesini konuşmacıya geri gönderirim (etkin dinleme).	1	2	3	4	5
48	konusmacının ne dediğinden çok ne hissettiğini anlama üzerinde odaklanırım.	1	2	3	4	5
49	herhangi bir anda konunun tamamen dışındaki duygu ve	1	2	3	4	5

**EK 2**

**ÖĞRETMEN ANKET FORMU**



## **DEĞERLİ MESLEKTAŞIM;**

İlköğretim okulları müdürlerinin öğretmenlerle iletişimleri sürecindeki yeterlikleri konusunda yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Bu anket tarafımdan geliştirilmiş olup, vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışmanın dışında hiçbir yerde kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu nedenle anket formuna isminizi yazmayınız.

Her maddenin yanında Hiç(1), Çokaz (2), Genellikle(3), Çoksık(4), Herzaman(5) seçenekleri vardır. Sizce uygun olan seçeneğe ait numarayı daire içine alınız. Her madde için yalnızca bir işaretleme yapınız.

Anketi içtenlikle ve doğru cevaplamanız bilimsel sonuçlara ulaşmak açısından yararlı olacaktır. Ayırdığınız değerli zaman ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederim.

Cumali ÖKSÜZ

Pamukkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Göreviniz

Müdür ( ) Öğretmen ( )

2. Cinsiyetiniz

Erkek ( ) Bayan ( )

3. Meslekteki kıdeminiz

a)Öğretmenlikte : ..... yıl

b)Müdürlükte : ..... yıl

4. En son bitirdiğiniz öğrenim kurumu

.....

Öğretmenlerle girdiği iletişim sürecinde müdür						
		Hiç	Çok az	Genellikle	Çok sık	Herzaman
1	İçtenlikle davranır.	1	2	3	4	5
2	kişiler arası eşit davranır,	1	2	3	4	5
3	söyledikleri ile yaptıkları tutarlıdır,	1	2	3	4	5
4	yapılacak işlere yönelik olumlu tavırlar sergiler.	1	2	3	4	5
5	tartışma ve eleştirilerde dikkatli ve yumuşak davranır.	1	2	3	4	5
6	öğretmenlerin kişisel sorunları ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
7	öğretmenlerden gelen görüşme vb. tekliflere cevap vermede dakiktir.	1	2	3	4	5
8	öğretmenleri över, başarılarından söz eder, iyi işler başaracaklarını söyler.	1	2	3	4	5
9	öğretmenlerle benzer yanlarını ortaya koyar.	1	2	3	4	5
10	iletişime girdiği öğretmeni olduğu gibi kabul eder,	1	2	3	4	5
11	konuşmacıyı dinlemek istediğini gösterir (o sırada mektup, gazete vs. okumak, imza atmak gibi etkinliklerde bulunmaz)	1	2	3	4	5
12	konuşanı dinlerken rahatsızlık yaratan hususları önler.	1	2	3	4	5
13	duygusal gerginliğin beden ve ses tonuna yansımalarını önler.	1	2	3	4	5
14	iletişime başlamadan önce öğretmen ve öğretmenlerin olası tepkileri hakkında bilgi toplar (ileri besleme).	1	2	3	4	5
15	iletişimi önyargısız ve dirençsiz sürdürür.	1	2	3	4	5
16	önemli haberleri sık sık yineler.	1	2	3	4	5
17	öğretmenlerle oturmak ve konuşmak için vakit ayırır.	1	2	3	4	5
18	iletişime yapıcı görüşlerle başlar.	1	2	3	4	5

		Hiç	Çok az	Genellikle	Çok sık	Herzaman
19	konusmacının mesajlarını etkilemeksizin yada yönlendirmeksizin tartışmasına olanak verir.	1	2	3	4	5
20	ana konuyu kaçırmadan özetlemeler yapar.	1	2	3	4	5
21	üzerinde fikir birliği olmayan noktalardan önce anlaşılan noktaları açıklığa kavuşturur.	1	2	3	4	5
22	konusurken karşısındaki kişi ile göz teması kurar.	1	2	3	4	5
23	konuşmaya uygun jest ve mimikler kullanır.	1	2	3	4	5
24	dinlediğini belirten sözel (hım hım, evet, gibi) ve sözel olmayan (baş hareketi gibi) ifade biçimini kullanır.	1	2	3	4	5
25	karşısındakinin duygusu ile uyuşan ifadeler takınır.	1	2	3	4	5
26	ses tonunu duruma uygun olarak kullanır.	1	2	3	4	5
27	konuşma hızı karşısındaki kişinin anlayabileceği düzeydedir.	1	2	3	4	5
28	kullandığı dil karşısındaki kişinin anlayabileceği uyguluktadır.	1	2	3	4	5
29	öğretmenlerden beklentilerini açıkça ortaya koyar bu beklentileri onlara ulaştırır.	1	2	3	4	5
30	görevle veya yeni gelişmelerle ilgili verdiği bilgiler (yazılı,sözlü) öğretmeni karanlıkta bırakmayacak niteliktedir.	1	2	3	4	5
31	gönderdiği yada panoya astığı yazılar,Türkçe dilbilgisi kurallarına uygundur.	1	2	3	4	5
32	kendisine yazılan yazılara kısa sürede cevap verir.	1	2	3	4	5
33	iletişim ortamını rahat, temiz ve amacına uygun olarak düzenler.	1	2	3	4	5
34	mesajın gecikmesine ve çarpıtılmasına neden olmayan kısa iletişim yollarını kullanır.	1	2	3	4	5
35	çay, kokteyl, yemek vb.sosyal faaliyetler düzenler.	1	2	3	4	5

		Hiç	Çok az	Genellikle	Çok sık	Herzaman
36	okul iklimini öğretmenlerin duygu ve inançlarını özgürce ifade etmelerini özendirici kılar.	1	2	3	4	5
37	yazılı iletişim yerine yüzyüze iletişimi tercih eder.	1	2	3	4	5
38	bir atmosfer yaratmak veya ilişkiyi sürdürmek amacıyla "merhaba", "nasılsınız" vb. diyerek iletişim kanalları açık tutar.	1	2	3	4	5
39	etkili iletişim yöntem ve araçlarından faydalanır.	1	2	3	4	5
40	iletişim engellerini tanı ve bunları giderici tedbirler alır.	1	2	3	4	5
41	yakın ve uzak çevrede olup bitenin farkındadır.	1	2	3	4	5
42	söylentiler doğrultusunda değil gerçekler doğrultusunda hareket eder.	1	2	3	4	5
43	iletişim süreci sonunda anlayış değiştirebilir.	1	2	3	4	5
44	yukarıdan gönderilen kararların, görüş ve emirlerin öğretmenlerce benimsenme derecesini bilmek ister.	1	2	3	4	5
45	öğretmenlerden gelen her türlü tepkiye karşı açık olup, hoşgörülle benimser ve bunlar üzerinde çalışır.	1	2	3	4	5
46	iletişim kurduğu öğretmenin ihtiyaçlarını algılarını ve davranışlarını anlar ve yorumlar.	1	2	3	4	5
47	konusmacının merakının ne olduğuna ilişkin (hem içerik hem de duygu bakımından) düşüncesini konuşmacıya geri gönderir (etkin dinleme).	1	2	3	4	5
48	konusmacının ne dediğinden çok ne hissettiğini anlama üzerinde odaklanır.	1	2	3	4	5
49	herhangi bir anda konunun tamamen dışındaki duygu ve düşüncelerle iletişimi kesmez.	1	2	3	4	5



**EK 3****ANKET UYGULAMASINA İLİŞKİN VALİLİK İZİN BELGESİ**

T.C.  
GAZİANTEP VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

124

SAYI: Eğt.Öğr.500(13)96/


290596\* 16714

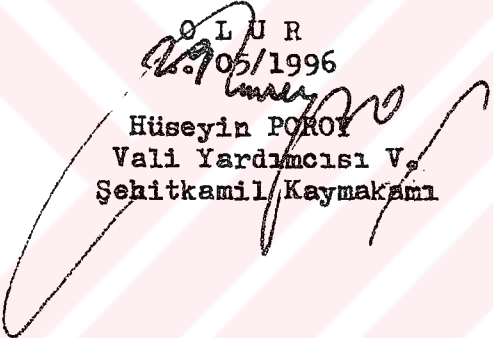
KONU: Anket Uygulaması.

VALİLİK MAKAMINA  
GAZİANTEP

İlköğretim Okulları müdürlerinin öğretmenlerle iletişimleri sürecindeki iletişim yeterlikleri konusunda Yüksek Lisans Tezi hazırlamak isteyen Büyük Karacaören Köyü İlkokulu öğretmeni Cumali ÖKSÜZ'ün tezi neticelendirmek üzere merkez ilçelerimize bağlı ilköğretim okullarında anket uygulaması Müdürlüğü-müzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

  
İbrahim SALDUZ  
Milli Eğitim Müdürü

0 L U R  
2905/1996  
  
Hüseyin POROY  
Vali Yardımcısı V.  
Şehitkamil Kaymakamı