



**T.C.  
Yeditepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ ÖĞRETMEN VE DİĞER  
PERSONELİN OKUL MÜDÜRÜYLE İLETİŞİMLERİNDE  
KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİMSEL SORUNLAR**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Murat ŞAŞI**

**İstanbul, 2008**





**T.C.  
Yeditepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ ÖĞRETMEN VE DİĞER  
PERSONELİN OKUL MÜDÜRÜYLE İLETİŞİMLERİNDE  
KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİMSEL SORUNLAR**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Murat ŞAŞI**

**Danışman : Prof.Dr.Semra ÜNAL**

**İstanbul, 2008**

Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenler, Diğer Personelin Okul  
Müdürleri (İletişimlerinde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar

Murat ŞAŞI

## ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Semra LİNAL

Süenal

Üye

Dr. Mustafa FARSAKOĞLU

M. Faruk

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ahmet ŞİRİN

A. Şirin

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 06.../02.../2008

## ÖNSÖZ

Bilimin her alanında olduğu gibi, eğitim alanında da hızlı bir değişim, yaşanmaktadır. İçinde yaşadığımız iletişim çağında bilgiye ulaşma yolları çoğalmış, sistemleri değişmiş, baş döndüren farklı bir yapı oluşmuştur. Buna paralel olarak okullarda yenilenmiştir. Bu gelişmelerden okul yöneticileri ve öğretmenler de doğrudan etkilemekte ve değişim sürecine ayak uydurmak, daha yoğun bir etkileşim içerisinde olmak zorunda kalmaktadırlar. Okul müdürleri değişen bilgiye, gelişen teknolojiye ulaşmak, kurumlarında, bu teknolojiyi yaygınlaştırmak mecburiyetindedirler. Okulda çalışan yönetici ve öğretmenlerin toplumsal kalkınma açısından önemli görevleri vardır. Okul üzerine düşen görevleri yerine getirmeli kendisine vizyon, misyon hedefler seçmeli hayata geçirmelidir. Okulların değişime ayak uydurması, formal yapıdaki okulun verimli etkin bir şekilde yönetilmesi, lider ihtiyaçlarının karşılanması, okul personeli ve birimleri arasındaki etkin iletişim ortamının tesisıyla, bunun bir kurum kültürüne dönüştürülmesiyle mümkün olacaktır. Eğitim yönetiminde, okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip olması gereklidir. Okul çalışanlarının da okulun yapısını, faaliyet ve uygulamalarını bilmeleri, bilgiyi paylaşmaları, etkin iletişim becerilerini gerektirmektedir. Okul müdürü iletişim becerilerini kullanarak öğretmenleriyle işbirliğine girer, okulu geliştirir.

Tez çalışmasının oluşumundan gelişmesine ve bitimine kadar, desteğini, güler yüzünü, hoşgörüsünü, akademik tecrübesini benimle paylaşan değerli danışmanım Prof.Dr.Semra ÜNAL'a teşekkürlerimi sunarım

Çalışmalarında yardımlarını esirgemeyen Mehmet ÇAM'a, yüksek lisans programı boyunca ve tez yazım aşamasında da bana destek olan eşim Arzu ŞAŞI' ya teşekkür ederim.

**Ocak, 2008**

**Murat ŞAŞI**

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
KISALTMALAR.....	vii
ŞEKİLLER.....	vii
TABLolar.....	ix
<b>BÖLÜM 1</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 PROBLEM DURUMU.....	1
1.2 PROBLEM CÜMLESİ:.....	3
1.3 ALT PROBLEMLER.....	3
1.4. DENENCELER.....	4
1.5 SAYILTILAR.....	5
1.6 SINIRLILIKLAR.....	5
1.7 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	6
1.8 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	6
1.9 TANIMLAR.....	6
<b>BÖLÜM 2</b> .....	<b>9</b>
<b>KURAMSAL BİLGİLER VE LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	<b>9</b>
2. 1. İLETİŞİM.....	9
2.1.1 İLETİŞİMİN TANIMI.....	9
2.1.2 İLETİŞİM SÜRECİ ve ÖĞELERİ.....	10
2.1.2.1 Kaynak.....	12
2.1.2.2.Kanal.....	13
2.1.2.3 Hedef (Alıcı).....	13
2.1.2.4. Mesaj.....	14
2.1.2.5. Dönüt (Geribildirim).....	15
2.1.3.İLETİŞİM TÜRLERİ.....	16
2.1.3.1 Kişi İçi İletişim:.....	17
2.1.3.2 Kişiler Arası İletişim:.....	17
2.1.3.3 Kitle İletişimi:.....	20
2.1.4 İLETİŞİM YÖNTEM ve ARAÇLARI.....	21
2.1.4.1 Sözlü İletişim.....	21
2.1.4.2 Yazılı İletişim.....	21
2.1.4.3 Sözsüz İletişim.....	22
2.1.4.4 Elektronik İletişim Araçları.....	22
2.2 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	22
2.2.1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİ.....	24
2.2.1.1Amaçlarına Göre İletişim Türleri.....	24
2.2.1.1.1 Bilgilendirici İletişim.....	24
2.2.1.1.2 Eğitici İletişim.....	25
2.2.1.1.3 Değerlendirici -Yorumlayıcı İletişim.....	25
2.2.1.1.4 Etkileyici – GÜdüleyici İletişim.....	25
2.2.1.1.5 Düşünce Üretme Amaçlı İletişim.....	26

2.2.1.2 Yapılarına Göre İletişim Türleri .....	26
2.2.1.2.1 Örgütlerde (Formal) Biçimsel İletişim Kanalları.....	26
2.2.1.2.1.1 Dikey İletişim .....	27
2.2.1.2.1.2.1 Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim.....	27
2.2.1.2.1.2.2 Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim:.....	28
2.2.1.2.1.2 Yatay İletişim.....	29
2.2.1.2.1.3 Çapraz İletişim.....	29
2.2.1.2.1.4 Dışa Dönük İletişim .....	30
2.2.1.2.2 Örgütlerde Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim .....	30
2.2.2 İLETİŞİM MODELLERİ.....	31
2.2.3 İLETİŞİM ENGELLERİ.....	32
2.2.3.1 Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler.....	32
2.4 EĞİTİM YÖNETİMİ VE İLETİŞİM .....	35
2.4.1 YÖNETİM SÜREÇLERİ VE İLETİŞİM.....	36
2.4.2. İLETİŞİMİN EĞİTİM YÖNETİMİNDE YERİ ÖNEMİ.....	38
2.4.3 OKUL YÖNETİMİYLE ÇALIŞANLARIN İLETİŞİM BOYUTUNDA GÖREVLERİ.....	39
2.4.3.1 Okulda Yönetici Ve Öğretmenlerin İletişimi.....	39
2.4.3.2 Okul Yönetiminde İletişim Engelleri.....	41
2.4.3.3 Okullardaki İletişim İhtiyacını Artıran Etkenler.....	43
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>46</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>46</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	46
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	46
3.3. VERİLERİN TOPLAMASI .....	47
3.4. VERİLERİN ANALİZİ .....	47
<b>BÖLÜM IV.....</b>	<b>49</b>
<b>BULGULAR.....</b>	<b>49</b>
4.1.ÖĞRETMEN ve DİĞER PERSONEL DENEKLERE İLİŞKİN BULGULAR .....	49
4.1.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN DENEKLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	49
4.1.2. Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Diğer Personelin, Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgular.....	52
4.1.2.1. Araştırmaya Katılan Deneklerin, “ Cinsiyet ” Değişkeni İle İlgili Görüş Farklılıkları .....	52
4.1.2.2 Öğretmen ve Diğer Personel Deneklerin “Yaş” Değişkenine İlişkin Bulgular .....	54
4.1.2.3 Öğretmen ve Diğer Personel Deneklerin “Görev ” Değişkenine İlişkin Bulgular .....	55
4.1.2.4 Öğretmen ve Diğer Personel Deneklerin “Eğitim durumu” Değişkenine İlişkin Bulgular .....	94
4.1.2.5 Öğretmen ve Diğer Personel Deneklerin “Meslekte Çalışma Yılı” Değişkenine İlişkin Bulgular .....	132
4.1.2.6 Öğretmen ve Diğer Personel Deneklerin “Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süreniz.” Değişkenine İlişkin Bulgular .....	135

4.1.2.7 Öğretmen ve Diğer Personel Deneklerin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine İlişkin Bulgular .....	140
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>153</b>
<b>5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA .....</b>	<b>153</b>
5.1. SONUÇLAR.....	153
5.1.1. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “ Cinsiyet ” Değişkenine Ait Sonuçları..	153
5.1.2. Orta öğretimde Çalışan Deneklerin “Yaş” Değişkenine Ait Sonuçları.....	154
5.1.3. Orta öğretimde Çalışan Deneklerin “Görev” Değişkenine Ait Sonuçları.....	154
5.1.4. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “Eğitim durumu” Değişkenine Ait Sonuçları.....	159
5.1.5. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “ Meslekte Çalışma Yılı” Değişkenine Ait Sonuçları.....	163
5.1.6. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süreniz” Değişkenine Ait Sonuçları.....	163
5.1.7. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Ait Sonuçları.....	164
5.2. TARTIŞMALAR.....	169
5.2.1. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “ Cinsiyet ” Değişkenine Ait Tartışmalar.....	169
5.2.2. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “Yaş” Değişkenine Ait Tartışmalar.....	171
5.2.3. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “Görev” Değişkenine Ait Tartışmalar....	171
5.2.4. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “Eğitim durumu” Değişkenine Ait Tartışmalar.....	181
5.2.5. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “ Meslekte Çalışma Yılı” Değişkenine Ait Tartışmalar.....	188
5.2.6. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süreniz” Değişkenine Ait Tartışmalar.....	188
5.2.7. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Ait Tartışmalar.....	190
<b>BÖLÜM VI.....</b>	<b>193</b>
<b>6. ÖNERİLER .....</b>	<b>193</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>197</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>197</b>
Ek 1: Anket.....	202
Ek 2:İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden Alınan İzin Yazısı.....	205
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>206</b>



## ÖZET

Eğitim yöneticileri ve okul çalışanları arasındaki iletişim, okuldaki performansın artması için önemli bir unsurdur. Bütün yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturan bilgi okulların da var olma nedenidir. Bilgi aynı zamanda da etkili bir iletişim için hayati bir önem taşımaktadır.

Okulun hedeflerine ulaşabilmesi, amaçlarını etkili ve verimli bir Şekilde gerçekleştirebilmesi ve ğretmenlerinin gereksinimlerini karşılayabilmesi için iletişim en önemli etkidir. Eğitim kurumlarında etkili bir iletişimi gerçekleşmesi; yönetici ve ğretmen kadrosu arasında, iletişim kanalların sürekli olarak açık olmasıyla sağlayabilir.

Yönetim sürecinde öğretmenlerin görüş ve önerilerini almak, alınan görüş ve nerileri değerlendirmek, okul müdürünün başarisını ve gücünü artıracaktır. Bir okulda iletişim açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmıyorsa, okulun amaçlarına ulaşması ve eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi mümkün değildir

Bu alışma Ortaöğretim Kurumlarında alışan ğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetimsel sorunları belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmanın evrenini, 2006 – 2007 Eğitim – ğretim yılında, İstanbul ilindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan ğretmen ve diğer personel oluşturmaktadır.. Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul ilinde bulunan Tuzla (67 %21) Pendik(98 %31), , Kartal(59 %19 , Maltepe(51 %16), Kadıköy(41 %13) ilçelerinde çalışan 316 ortaöğretim kurum çalışanı oluşturmaktadır.

Deneklere uygulanan anketlerden elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen bulgular için tablolar oluşturulmuş ve yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler :** İletişim, Eğitim Yönetimi, ğretmen, Müdür

**Ocak, 2008**

**Murat ŞAŞI**

## ABSTRACT

The communication between education managers and school staff is an important element to increase the school performance. The information which forms the bases of all management and organizations activities is also the cause of existense of school. Information is also vital for effective commucation.

Commucation is the most important thing for schools to reach their goals, realise their aims effectively and to meet teacher's necessities. The only way to realize effective commucation in educational institutions is to enable to keep commucation ways open constantly. It increases the success and the power of school manager to ask teachers opinions and suggestions and to evaluate them in managment process. It is impossible for school to reach its aim and realize its educational goals. If commucation isn't clear and accurate in a school.

This research has been carried out in order to determine the management problems which teachers and other staff in high school face with school commucatively.

This research is based on teachers and other in high schools in İstanbul during 2006-2007 academic year.

The models of this research consist of 316 high school staff working in the regions of Tuzla (67-21%) Pendik (98-31%) kartal (59-19%) Maltepe (51-16%), Kadıköy (41-13%) in the city of İstanbul.

SPSS, statistic software has been used to analyze the data from the surveys applied to the subjects. For the results tables have been formed and interpreted.

Key words : Communication, Educationel Management, Teacher. Manager

January, 2008

Murat ŞAŞI

## KISALTMALAR

N : Frekans

X : Ortalama

Ss : Standart Sapma

P : Anlamlılık Derecesi

F : Varyans

SPSS : Statistical Package For Social Sciences

## ŞEKİLLER

Şekil 1 İletişim Modeli.....	10
Şekil 2: Bölge mesafeleri.....	20
Şekil 3: Ölçek Aralığı.....	48

## TABLULAR

Tablo 1. Öğretmen ve Diğer Personelin “ Cinsiyet ” Değişkenine Göre Dağılımı	49
Tablo 2. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yaş ” Değişkenine Göre Dağılımı	49
Tablo 3. Öğretmen ve Diğer Personelin “Görev ” Değişkenine Göre Dağılımı	50
Tablo 4. Öğretmen ve Diğer Personelin “Eğitim durumu” Değişkenine Göre Dağılımı	50
Tablo 5. Öğretmen ve Diğer Personelin “ Meslekte Çalışma Yılı” Değişkenine Göre Dağılımı	50
Tablo 6. Öğretmen ve Diğer Personelin “Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süreniz” Değişkenine Göre Dağılımı	51
Tablo 7. Öğretmen ve Diğer Personelin “İletişim konusunda Eğitim Aldınız mı? ” Değişkenine Göre Dağılımı	51
Tablo 8. Öğretmen ve Diğer Personelin “Branş” Değişkenine Göre Dağılımı	51
Tablo 9. Öğretmen ve Diğer Personelin Yönetsel İşlerde Yöneticiniz “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	52
Tablo 10. Öğretmen ve Diğer Personelin Yönetsel İşlerde “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	52
Tablo 11a. Öğretmen ve Diğer Personelin Yönetsel İşlerde Yöneticiniz “Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	53
Tablo 11. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgileri yetersizdir” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	53
Tablo 12. Öğretmen ve Diğer Personelin “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	53
Tablo 13. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulun amaç ve politikası hakkında bilgileri yoktur.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	54
Tablo 14. Öğretmen ve Diğer Personelin “Personeline adil davranır, objektiftir.” İfadesine İlişkin Yaş Değişkenine Göre Farklılıkları	54
Tablo 14A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Personeline adil davranır, objektiftir.” İfadesine İlişkin Yaş Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	55
Tablo 15. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	55
Tablo 15A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	56
Tablo 16. Öğretmen ve Diğer Personelin “Duyurulması gereken bilgiler eksik verilir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	56
Tablo 16A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Duyurulması gereken bilgiler eksik verilir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	57
Tablo 17. Öğretmen ve Diğer Personelin “Verilen bilgilerde belirsizlik vardır.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	57
Tablo 17A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Verilen bilgilerde belirsizlik vardır” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	58
Tablo 18. Öğretmen ve Diğer Personelin “İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	58
Tablo 18A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	59

Tablo 19. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	59
Tablo 19A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	59
Tablo 20. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	60
Tablo 20A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	60
Tablo 21. Öğretmen ve Diğer Personelin “Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	61
Tablo 21A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	61
Tablo 22. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	62
Tablo 22A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	62
Tablo 23. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	63
Tablo 23A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	63
Tablo 24. Öğretmen ve Diğer Personelin “Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	64
Tablo 24A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	64
Tablo 25. Öğretmen ve Diğer Personelin “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	65
Tablo 25A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	65
Tablo 26. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	66
Tablo 26A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	66
Tablo 27. Öğretmen ve Diğer Personelin “Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	67
Tablo 27A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	67
Tablo 28. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılara ilişkin çağrılar yeterli zaman öncesinden yapmaz.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	68
Tablo 28A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılara ilişkin çağrılar yeterli zaman öncesinden yapmaz.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	68

Tablo 29. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	69
Tablo 29A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	69
Tablo 30. Öğretmen ve Diğer Personelin “Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	70
Tablo 30A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	70
Tablo 31. Öğretmen ve Diğer Personelin “İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	71
Tablo 31A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	71
Tablo 32. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	72
Tablo 32A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	72
Tablo 33. Öğretmen ve Diğer Personelin “İnsan ilişkilerinin zayıflığı nedeniyle iletişim kurmaktan çekinir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	73
Tablo 33A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İnsan ilişkilerinin zayıflığı nedeniyle iletişim kurmaktan çekinir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	73
Tablo 34. Öğretmen ve Diğer Personelin “Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıklar	74
Tablo 34A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	74
Tablo 35. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yöneticimiz kolay yaklaşılabılır, her zaman bulunabilen biri değildir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	75
Tablo 35A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yöneticimiz kolay yaklaşılabılır, her zaman bulunabilen biri değildir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	75
Tablo 36. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	75
Tablo 36A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	76
Tablo 37. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	76
Tablo 37A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	77
Tablo 38. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	77

Tablo 38A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	78
Tablo 39. Öğretmen ve Diğer Personelin “Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	78
Tablo 39A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	79
Tablo 40. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	79
Tablo 40A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	80
Tablo 41. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda herkese söz hakkı verir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	80
Tablo 41A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda herkese söz hakkı verir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	81
Tablo 42. Öğretmen ve Diğer Personelin “Personeline adil davranır, objektiftir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	81
Tablo 42A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Personeline adil davranır, objektiftir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	81
Tablo 43. Yönetimsel İletişimde Öğretmenlerin “Yönetim bilgileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	81
Tablo 43A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	82
Tablo 44. Yönetimsel İletişimde Öğretmenlerin “Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	83
Tablo 44A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	83
Tablo 45. Yönetimsel İletişimde Öğretmenlerin “Kişilik özellikleri ( heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	84
Tablo 45A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Kişilik özellikleri ( heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	84
Tablo 46. Yönetimsel İletişimde Öğretmenlerin “Bürokratik işlemlerdeki karışıklık nedeniyle iletişim sorunu yaşarlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	85
Tablo 46A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Bürokratik işlemlerdeki karışıklık nedeniyle iletişim sorunu yaşarlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analiz	85
Tablo 47. Yönetimsel İletişimde Öğretmenlerin “İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri içi iletişim sorunu yaşarlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	86
Tablo 47A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri içi iletişim sorunu yaşarlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	86
Tablo 48. Yönetimsel İletişimde Öğretmenlerin “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	87



Tablo 48A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	87
Tablo 49. Yönetsel İletişimde Öğretmenlerin “Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	88
Tablo 49A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	88
Tablo 50. Yönetsel İletişimde Öğretmenlerin “Duyuruları ciddiye almazlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	89
Tablo 50A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Duyuruları ciddiye almazlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	89
Tablo 51. Yönetsel İletişimde Öğretmenlerin “Özlük haklarını takip etmezler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	89
Tablo 51A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Özlük haklarını takip etmezler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	90
Tablo 52. Yönetsel İletişimde Öğretmenlerin “Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	90
Tablo 52A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	91
Tablo 53. Yönetsel İletişimde Öğretmenlerin “Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	91
Tablo 53A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	92
Tablo 54. Yönetsel İletişimde Öğretmenlerin “Görevlerini iyi bilmezler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	92
Tablo 54A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Görevlerini iyi bilmezler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	93
Tablo 55. Yönetsel İletişimde Öğretmenlerin “Toplantılarda söz hakkı istemezler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları	93
Tablo 55A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda söz hakkı istemezler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	94
Tablo 56. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	94
Tablo 56A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	95
Tablo 57. Öğretmen ve Diğer Personelin “Verilen bilgilerde belirsizlik vardır.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	95
Tablo 57A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Verilen bilgilerde belirsizlik vardır.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	96
Tablo 58. Öğretmen ve Diğer Personelin “İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	96
Tablo 58A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	97
Tablo 59. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	97

Tablo 59A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	98
Tablo 60. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	98
Tablo 60A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	99
Tablo 61. Öğretmen ve Diğer Personelin “Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	100
Tablo 61A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	100
Tablo 62. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	101
Tablo 62A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	101
Tablo 63. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personelini yetiştirme geliştirme çabası göstermez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	102
Tablo 63A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personelini yetiştirme geliştirme çabası göstermez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	102
Tablo 64. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	103
Tablo 64A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	103
Tablo 65. Öğretmen ve Diğer Personelin “Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	104
Tablo 65A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	105
Tablo 66. Öğretmen ve Diğer Personelin “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	105
Tablo 66A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	106
Tablo 67. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	106
Tablo 67A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	107
Tablo 68. Öğretmen ve Diğer Personelin “Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	107
Tablo 68A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	108

Tablo 69. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	108
Tablo 69A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	109
Tablo 70. Öğretmen ve Diğer Personelin “Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	110
Tablo 70A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	110
Tablo 71. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	111
Tablo 71A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	111
Tablo 72. Öğretmen ve Diğer Personelin “Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	112
Tablo 72A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	112
Tablo 73. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	113
Tablo 73A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	113
Tablo 74. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	114
Tablo 74A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	115
Tablo 75. Öğretmen ve Diğer Personelin “Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	115
Tablo 75A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	116
Tablo 76. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	116
Tablo 76A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	117

Tablo 77. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda herkese söz hakkı verir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	117
Tablo 77A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda herkese söz hakkı verir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	118
Tablo 78. Öğretmen ve Diğer Personelin “Personeline adil davranır, objektiftir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	118
Tablo 78A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Personeline adil davranır, objektiftir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	119
Tablo 79. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	120
Tablo 79A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	120
Tablo 80. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	121
Tablo 80A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	121
Tablo 81. Öğretmen ve Diğer Personelin “Kişilik özellikleri ( heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	122
Tablo 81A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Kişilik özellikleri ( heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	122
Tablo 82. Öğretmen ve Diğer Personelin “İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri içi iletişim sorunu yaşarlar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	123
Tablo 82A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri içi iletişim sorunu yaşarlar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	123
Tablo 83. Öğretmen ve Diğer Personelin “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	124
Tablo 83A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	125
Tablo 84. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	125
Tablo 84A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	126
Tablo 85. Öğretmen ve Diğer Personelin “Özlük haklarını takip etmezler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	126
Tablo 85A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Özlük haklarını takip etmezler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	127
Tablo 86. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	128

Tablo 86A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	128
Tablo 87. Öğretmen ve Diğer Personelin “Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	129
Tablo 87A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	129
Tablo 88. Öğretmen ve Diğer Personelin “Görevlerini iyi bilmezler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	130
Tablo 88A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Görevlerini iyi bilmezler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	130
Tablo 89. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda söz hakkı istemezler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları	131
Tablo 89A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda söz hakkı istemezler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	131
Tablo 90. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.” İfadesine İlişkin Meslekte Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılıkları	132
Tablo 90A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.” İfadesine İlişkin Meslekte Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	133
Tablo 91. Öğretmen ve Diğer Personelin “Önemli yazıları imza karşılığı duyurur.” İfadesine İlişkin Meslekte Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılıkları	134
Tablo 91A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Önemli yazıları imza karşılığı duyurur.” İfadesine İlişkin Meslekte Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	134
Tablo 92. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personelini yetiştirme geliştirme çabası göstermez.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıklar	135
Tablo 92A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personelini yetiştirme geliştirme çabası göstermez.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	135
Tablo 93. Öğretmen ve Diğer Personelin “Tek yönlü iletişim kullanarak emir ve isteklerinin yapılmasını ister.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkları	136
Tablo 93A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Tek yönlü iletişim kullanarak emir ve isteklerinin yapılmasını ister.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	137
Tablo 94. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkları	137
Tablo 94A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	138

Tablo 95. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkları	138
Tablo 95A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	139
Tablo 96. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda söz hakkı istemezler.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkları	139
Tablo 96A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda söz hakkı istemezler.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	140
Tablo 97. Öğretmen ve Diğer Personelin “Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkları	140
Tablo 97A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	141
Tablo 98. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkları	142
Tablo 98A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	142
Tablo 99. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkları	143
Tablo 99A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	143
Tablo 100. Öğretmen ve Diğer Personelin “İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkları	144
Tablo 100A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	145
Tablo 101. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkları	145
Tablo 101A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	146
Tablo 102. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkları	146
Tablo 102A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	147

Tablo 103. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkları	147
Tablo 103A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	148
Tablo 104. Öğretmen ve Diğer Personelin “Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkları	149
Tablo 104A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi	149
TABLO 105 Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Diğer Personelin Okul Müdürüyle İletişimlerinde Karşılaştıkları Sorunların Değerlendirilmesi	150

# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

Araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, denenceler, sayıtlılar, sınırlılıkları, araştırmanın amacı, önemi, ve araştırmada çerçevesinde kullanılan kavramlar, tanımlar bu bölümde ele alınmıştır.

### 1.1 PROBLEM DURUMU

Okul yönetimi eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanıdır. Okul yönetiminde, devletin belirlediği eğitim politikalarını, eğitimin ve okulun genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek hedeflenir. Eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesi de her kademe ve konumdaki yöneticinin insan ve madde kaynaklarından en uygun şekilde yararlanmasına, işbölümü yaparak çalışanlarla işbirliği ve iletişim içinde olmasına bağlıdır. Bu ise yönetimin ilke, kuram, teknik ve yöntemlerinden yararlanmakla mümkün olacaktır.

Eğitim kurumların amaçlarına ulaşması eğitim yöneticilerinin görevlerindedir. Ülkemizde eğitim aşılmayı bekleyen birçok engelle karşı karşıyadır. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi de problemlerden birdir. Okul yöneticisinin profesyonel eğitimden geçmiş ve tecrübeli olması eğitimin hedeflerine ulaşması için önemli etkenlerden olduğu kabul edilmektedir.

Eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği ayrı birer meslek alanıdır. Bugüne kadar söylene gelen “yöneticiliğin okulu olmaz” düşüncesi gün geçtikçe değişmektedir. Eğitim yönetimi kapsamındaki örgütlerin yapı ve işleyişleri okullara göre daha yoğun bürokratik özellikler gösterir. Okul yöneticilerinin hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri, yeterlikleri diğer eğitim yöneticilerinden farklıdır (Açıkalm, 1998).

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim



yöneticisinin lisans üstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının yaptıkları için eğitim düzeyine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması günden güne önem kazanmaktadır (Taymaz,2003).

İnsan yetiştirme sisteminin başarılı olması, eğitimin en alt kademesindeki okul yöneticilerinden en üst kademeye kadar eğitim yöneticisinin yönetim alanında kuram ve uygulamaya yönelik olarak yetiştirilmesine bağlıdır. Bu düşünce ülkemizde de gittikçe kabul görmektedir. Örneğin, 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği son zamanlarda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda atılan önemli bir adım olarak nitelendirilebilir (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/kayikci.htm>).

Okul, işleyişi boyunca, küçük ya da büyük birtakım sorunlarla karşı karşıya kalır. Bu sorunlar çözülmeden, okulun amaçlarını istenilen ve planlanan düzeyde gerçekleştirmesi beklenemez. Okul açısından sorun, okulun amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan ya da saptıran engeldir. Yönetimin bu engelleri ortadan kaldırmak amacıyla uğraşmaya başlaması ile sorun çözme sürecine girilir. Örgütün sorunlarla karşılaşması süreklilik göstermektedir. Dolayısıyla, yönetim süreci aynı zamanda sorun çözme sürecidir. İnsanlar için olduğu gibi örgütler için de yaşadıkları sürece birtakım sorunlarla karşılaşmaları doğaldır. Okulda karşılaşılabilecek sorunlar farklı olup, bunlar genellikle; okulun çevresinden, okulun kuruluş bozukluklarından ya da eğitim iş görenlerinden kaynaklanırlar. Bu sorunların en önemlileri ise iş görenler arasındaki çatışmalardır. Okul yöneticisi bu sorunları çözebilmek için yönetim süreçlerinden etkili bir şekilde yararlanabilmelidir (Başaran, 1996). Okul yönetimi etkin bir iletişim ortamıyla sorunların üstesinden gelebilir.

İletişim insanların toplu yaşamasının ürünü ve gereğidir. Sosyal bir varlık olan insan yaşamını sürdürebilmek için başka insanlarla etkileşim içinde olmak zorundadır. İnsanlar arasındaki etkileşimi sağlayan iletişimdir. Belirli bir amaca yönelik olarak ortaya çıkan insan topluluğunun oluşması bireyler arası etkileşim ilişkisinin temel biçimi olan haberleşme ilişkisinin varlığına bağlıdır. İnsanların birbirleriyle ilişki kurmadan ve etkileşimde bulunmadan yaşamaları mümkün olmadığından iletişim toplu yaşamının bir gereğidir (Erdoğan;1991).

Yöneticilerin, gerek iletişim araçlarından yeterince yararlanmaması, gerek iletişim araçlarını örgüte özgü biçimde kullanmaması; örgütte iletişim zayıflığına yol açmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak sorunlar yaratmaktadır (Karakoç,1990).

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir (Aydın, 1998).

Kısaca, her tür organizasyon için iletişim, hayati bir öneme sahiptir. Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için, gerek duyulan bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesini sağlayan “etkin bir iletişim sistemi”ne sahip olmaları gerekir (Paksoy,1998).

Okul çalışanlarının yöneticiler ile iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar bu bağlamda problem teşkil etmektedir. Kanun, yasa ve yönetmelikler çerçevesinde iş gören okul çalışanlarının yönetsel faaliyetlerde iletişim sorunları yaşamaması çok önemlidir. Çalışanların özlük haklarının korunması, yönetime katılımı moral motivasyonunun yüksek olması, ve verimliliklerinin artması bu tür sorunların çözülmesiyle sağlanır.

## **1.2 PROBLEM CÜMLESİ:**

Problem cümlesi: “Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar nelerdir?”

## **1.3 ALT PROBLEMLER**

1. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve diğer personelin, okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar, cinsiyete bağlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar, çalışanların yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
4. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar, çalışanların eğitim durumu değişkenine göre nasıldır?
5. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar, aldıkları iletişim eğitimine göre bir farklılık göstermekte midir?
6. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar, mesleki kıdem açısına bağlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar, branşa bağlı bir farklılık göstermekte midir?
8. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlarda çalışanların kişilik özelliklerinin etkisi var mıdır?

#### **1.4. DENENCELER**

1. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve diğer personelin, okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.
2. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar, cinsiyete bağlı bir farklılık göstermektedir.
3. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar, çalışanların yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

4. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar, çalışanların eğitim durumu değişkenine göre farklıdır.
5. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar, aldıkları iletişim eğitimine göre bir farklılık göstermektedir.
6. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar, mesleki kıdem açısına bağlı bir farklılık göstermektedir.
7. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar, branşa bağlı bir farklılık göstermektedir.
8. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlarda çalışanların kişilik özelliklerinin etkisi vardır.

## **1.5 SAYILTILAR**

1. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan sorular, uzman görüşü alınıp bir ön uygulaması yapıldıktan sonra; araca gönüllü olarak katılan grubun görüşlerini ortaya koyacak nitelikte olması sağlanmıştır.
2. Ortaöğretimde görevli çalışan öğretmen ve diğer personelin maddeleri tarafsız, doğru olarak ve içtenlikle hiçbir etki altında kalmadan, objektif olarak cevapladıkları düşünülmektedir.
3. Seçilen araştırma yöntemi ve istatistiksel çözümleme yöntemlerinin araştırmanın amacına ve verilere uygun olduğu kabul edilmektedir.

## **1.6 SINIRLILIKLAR**

1. Araştırma 2006 – 2007 eğitim öğretim yılında, İstanbul ili, Tuzla, Pendik, Kartal, Maltepe, Kadıköy ilçelerinin ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen ve diğer personelle sınırlı tutulmuştur.

2. Araştırma, ankete katılan yönetici, öğretmen ve diğer personelin, iletişim sorunlarıyla ilgili anket sorularına verdikleri cevaplardan elde edilen verilerle sınırlıdır.

3. Araştırma veri toplama aracının istatistiklerinden elde edilen bilgilerle sınırlı tutulmuştur.

### 1.7 ARAşTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetimsel sorunları ve kaynaklarını, ortaya çıkarmaktır. Bu sorunların ortaöğretim okullarındaki eğitim- öğretim faaliyetleri üzerine yaptığı olumsuz etkileri tespit etmek ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunabilmektir.

### 1.8 ARAşTIRMANIN ÖNEMİ

Okul yönetimi, okulun amaçlarını gerçekleştirmekle görevlidir. Yönetim, okul iklimini kontrol altında tutup çalışanları başarıya güdülemelidirler. İyi bir okul iklimi içinde çalışanların haklarının korunması, ihtiyaçların giderilmesi, değer verildiğinin hissettirilmesi gereklidir.

Söz hakkı verilmeyen görüş sorulmayan beklentileri karşılanmayan, yasal hakları korunmayan, iletişim kurulmayan bir çalışanın okulun hedeflerini benimseyip hizmet etmesi akla çok uzak gelmektedir.

Bu araştırmada Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetimsel sorunlar ele alınıp ne düzeyde olduğu tespit edilecektir. Elde edilen bulgulardan sonra yapılan önerilerin, okul örgütünün misyonunu gerçekleştirmesine önemli katkıda bulunabileceği düşünölmektedir.

### 1.9 TANIMLAR

**Eğitim:** Bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (Ertürk,1994).

**Öğretim:** Öğretim, bir öğretmeler, öğrenmeye dönük faaliyetler manzumesidir. Öğretme ve öğrenmeyi birlikte kapsar. Öğrenmenin gerçekleşmesi ve bireyde istenen davranışların gelişmesi için uygulanan süreçlerin tümüdür.

**Ortaöğretim:** 15-18 yaşları arasındaki öğrencilerin genel, mesleki ve teknik alanlarda eğitimlerini sağlamayı içeren kavram.Ortaöğretimin görevi, öğrencilere, önce kişisel ve toplumsal hayatın gerektirdiği nitelikte, ortak bir genel kültür ve yurttaşlık bilgisi kazandırmak, sonra da onları ilgi, eğilim ve yeteneklerine göre iş alanlarına, mesleklere veya yükseköğrenime hazırlamaktır (<http://tr.wikipedia.org>).

**Müdür:** İdare eden, yöneten, yönetmen, direktör.

**Yönetici:** Ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürleri ve müdür yardımcıları.

**Öğretmen:** Bilgi, görgü ve yaşantısı ile belli dal ve alanlarda başkalarının eğitimine ve gelişmesine yardım eden öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği öğrenimi bitirerek yada yeterlilikleri kazanarak öğretmenlik yapma yetkisi elde etmiş kişilerdir (Alaylıoğlu, 1976).

**Teknoloji:** Teknoloji, sadece bilgisayarlar gibi elektronik cihazlar ve bunların çeşitli uygulamaları değildir. Teknoloji hem diğer disiplinlerden (örneğin fen, matematik, kültür) elde edilen kavram ve becerileri kullanan bir bilgi türüdür hem de materyalleri, enerjiyi ve araçları kullanarak, belirlenen bir ihtiyacı gidermek veya belirli bir problemi çözmek için bu bilginin kullanılmasıdır.

**Örgütsel İletişim:** Örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi alış verisine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir (Demir,2000).

**Yönetmel İletişim:** Yönetimin işleyişini sağlamak ve amacını gerçekleştirmek amacıyla örgütü meydana getiren birimler ve ögeler ile örgüt ve çevresi arasında gerçekleştirilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir (Dicle,1990).

**İletişim:** Kaynak ve hedef arasında davranış değişikliği oluşturmak amacıyla bilgi, fikir, tutum, duygu ve becerilerin anlamlarının ortak kılınması, paylaşılması için gerçekleşen etkileşim sürecidir (Çetinkanat,1998).

**Kaynak:** İletişim süreci içerisinde iletişimi başlatan kişidir.

**Mesaj:** Bir yaşantıya ait duygu ve düşüncenin kodlanarak sözlü, sözsüz veya yazılı bir anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan sembollerdir (Batlaş,1992).

**Alıcı:** Gösterilen mesajı algılayan ve algıladığını, anladığını gösteren kimsedir.

**Kanal:** Bir sinyal taşıyan herhangi bir fiziksel araç (Mutlu,1994).

**Formal İletişim:** Örgütün biçimsel yönü ile ilgili olup, sıra dizinsel yetki çizgisini izleyerek önceden tasarlanmış bilgi akımının sağladığı kanallarla iletilerin ilgililere iletilmesidir (Çeliker,1986).

**İnformal İletişim:** Bireyler arası ilişkilerin doğal sonucu olarak oluşan iletişim, belirli bir plan ve amacı olmayan ve kendiliğinden oluşan iletişim türüdür (Sabuncuoğlu 1998).

## BÖLÜM 2

### KURAMSAL BİLGİLER VE LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan, konular ayrı başlıklar halinde ele alınmaktadır.

#### 2. 1. İLETİŞİM

##### 2.1.1 İLETİŞİMİN TANIMI

İletişim, konuşan ve dinleyenin güdü, algı, eğitim ve tutumlarından oluşan duygu, düşünce yada bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkasına aktarılması süreci olup, iki yada daha çok kişi arasında anlamların yaratılması ve paylaşılması sürecidir İletişim, bireyin birtakım semboller kullanarak karşısındakini etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Dökmen,2002)

İletişim, karşılıklı bilgi alışverişi amacına yönelik bütün etkinliklerdir. İletişim en az iki katılımcının, en az bir yönde bilgi akışı yapması temeline dayanır. Belirli mesajların kodlanarak bir kanal aracılığıyla bir kaynaktan bir hedefe (alıcı) aktarılması süreci. Örneğin bir konuşmacı (kaynak) ortak bir dil aracılığıyla (örn. Türkçe) kodladığı belirli kelimeleri (mesaj/ileti) ses dalgaları ve hava yoluyla (kanal) dinleyiciye (hedef) aktarır. Bu süreçte geribildirim hedefleniyorsa, iletiyi gönderen başat kaynak, hedef ise sonat kaynak olarak tanımlanır (<http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0leti%C5%9Fim>).

İletişim karşılığı olarak birçok Hint-Avrupa dilinde kullanılan "komünikasyon" (comunication) sözcüğünün kökü, Latince "communicare" filinden türetilmiş olup, başkalarıyla birlikte olma, bağlantı sağlama, bilgi ya da haberi paylaşma, yayma, çoğunluğa genelleme, herkesin paylaşmasını ve yararlanmasını sağlama, herkese pay verme anlamına gelir. Türkçe'de iletişim ya da bununla eşanlamlı olarak kullanılan sözcüklerin hepsi bilginin, haberin, kişinin, nesnenin karşılıklı olarak bir yerden başka bir yere taşınması anlamına gelmektedir (Köknel, 1997).



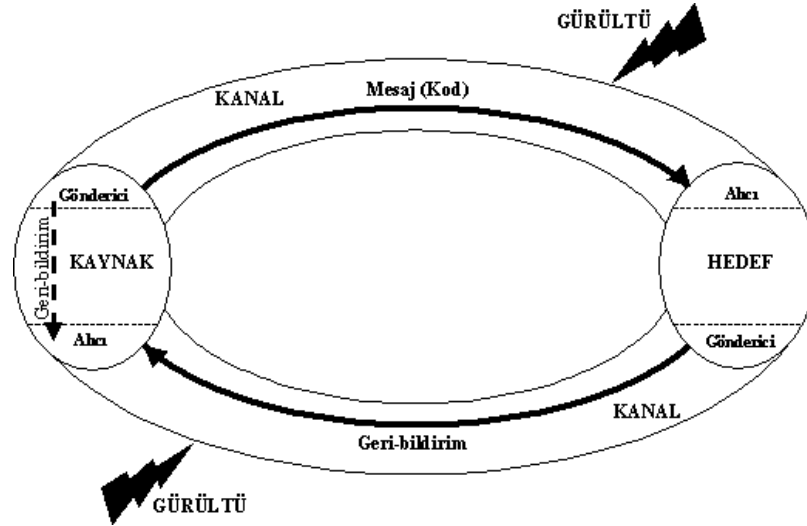
İletişim toplumsal bir etkileşimdir. İletişim insanları birbirine bağlayan, yakınlaştıran ve toplu halde yaşamalarını sağlayan bir mıknatıstır. İletişim bazen insanları yakınlaştırmaya, bazen de uzaklaştırmaya rol oynamaktadır (Eren, 1996). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise iletişim, “Duygu, düşünce ya da bilgilerin usa gelebilecek her türlü yolla başkalarına, aktarılması, bildirişim, haberleşme” olarak tanımlanmaktadır.

İletişim, kısaca bir, anlamı ve bilgiyi ortak kılma süreci olarak tanımlanırsa bu sürecin özünü esas itibariyle anlamın oluşturduğu söylenebilir. İletişim sürecinde anlatılmak, aktarılmak ve paylaşılmak istenen anlam, değişik biçimlerde kodlanarak değişik araçlarla muhabata iletilebilir. İletişim sürecinin başarısı, insanların birbirlerini doğru biçimde algılamasına ve bu süreçte kullanılan sembollere ortak anlamlar yüklemelerine bağlıdır (Şişman, 2002).

## 2.1.2 İLETİŞİM SÜRECİ ve ÖGELERİ

Temel İletişim Süreci;

İletişim, varolmak ve yaşamak için beslenmek kadar doğal ve kaçınılmazdır. İletişimin vazgeçilmez dört bileşeni vardır: kaynak, hedef, kanal ve mesaj.



Şekil 1. İletişim Modeli.

Kaynak veya hedef insan gibi karmaşık bir sistem olduğunda, sistem gönderici ve alıcı birimler içerir. Bir kaynak veya hedef olarak insanda mesaj oluşturmada ve anlamada

kullanılan davranışları (duygu, düşünce, güdü, eylem gibi) üreten birim "merkez" olarak isimlendirilebilir. Gönderici, mesaj içeriğini sözlü veya sözsüz olarak kodlayıp hedefe gönderen birimdir.

Alıcı, kodu alıp çözümleyen birimdir İnsanda "merkez" beyin; "gönderici" mesajın iletiildiği kanala ilişkin beyin bölgelerinden ilgili organlara kadar olan sistemin tümü (konuşma için beynin konuşma bölgesi, sinirler, gırtlak, dil vb.); "alıcı" duyu organlarından ilgili beyin bölümüne kadar olan sistemin tümü (işitme için kulak, sinirler, beynin işitme bölgesi) biçiminde ifade edilebilir.

Konuya davranışsal açıdan bakıldığında ise merkezi zihinle, göndericiyi konuşma, göz teması kurma gibi bir beceri ile, alıcıyı işitme, görme gibi bir beceri ile eşleştirmek mümkündür. Kişiler arası iletişimde mesaj sözler, sözel olmayan davranışlar ve söz ötesi davranışlar biçiminde kodlanabilir.

Düşüncelerimizi sözlerle iletirken, duygularımızı daha çok söz ötesi ve sözel olmayan davranışlar yoluyla iletiriz. Göz teması, fiziksel yakınlık, duruşlar, yüz ifadeleri sözel olmayan iletişim davranışlarıdır. Ses tonu, vurgulama ve susmalar ise söz ötesi iletişim davranışlarıdır. Bir çalışmaya göre, yüz yüze iletişimde, duygusal mesajların %55'i yüz ifadeleri, %38'i söz ötesi (meta verbal) yolla ve ancak %7'si sözlerle veriliyor (<http://web.adu.edu.tr/akademik/garmagan/dersler/tyi/communication.pdf>).

İletişim süreci kaynak ve alıcı arasında işleyen, bir süreçtir. İletişim mesajları anlamlandırma süreci olduğuna göre, bu sürecin ve kullanılan dilin, bireyler arasında kurallara uygun işlemesi gerekir (Aydın, 1994).

İletişim süreci, en iyi biçimde örgütlerde ve okullarda kendini gösterir. Formal bir örgütün temel öğeleri, ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. Açık ki, iletişim olmadan anlaşılmış ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eş güdümlenmiş bir çabası söz konusu olamaz. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eş güdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenir. İletişim, sadece iş görenlerin formal örgüt amaçlarını ve kendi görevlerini anlamalarını değil,

birbirlerini tanımalarını ve benimsemelerini de sağlar. Ortak bir amaç doğrultusunda işbirliği yapmak durumunda olan örgüt üyelerinin birbirini yakından tanımalarını kabul etmelerinin önemi açıktır (Aydın,1994).

Bu başlık altında iletişim sürecini oluşturan öğeler ayrı alt başlıklar halinde verilmektedir

### **2.1.2.1 Kaynak**

Kaynak, mesajları oluşturan küme, örgüt ya da aygıttır (Mutlu;1998). İletişimde en önemli nokta kaynaktır. Kaynak iletişim sürecini başlatan kişidir. (Eren, 1996). Kaynağın bilgi ve becerisi, eğitsel ve kişisel yeterlilikleri, saygınlığı, güvenilirliği iletişimin başarısını etkileyen en önemli etkidir. İletişim sürecinin gerçekleşmesi için gerekli iki kişiden biri gönderici diğeri de alıcıdır. Okul müdürünün iletişimde bulunduğu öğretmenleri iyi tanması, onların alışkanlıklarını, sosyal ve kültürel yapılarını, ekonomik durumlarını bilmesi iletişimdeki başarıyı artıracaktır (Ergin,1995).

Göndericinin algılanan yetkisi ve deneyimi mesajın ne kadar ilgi çekeceğini etkileyen faktörlerdendir (Dubrin, 2005). Bu durumda, gönderilecek mesajın saptanması ve anlaşılır hale getirilmesi gönderici tarafından özen gösterilmesi gereken bir konu haline gelmektedir (Erdoğan, 2000).

Mesajın hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken hususlar şöyle sıralanabilir:

1. Kullanılan semboller alıcı için anlaşılır olmalıdır.
2. Soyut ifade ve sembollerden çok somut olanlar kullanılmalıdır.
3. Semboller, alıcının aşına olduğu anlamlarda kullanılmalıdır.
4. Alıcının anlaması zor olabilecek semboller açıklanmalıdır (Eren,2003;450-451)

Kaynağın görevinin gönderilecek mesajın belirlenmesi ve anlaşılır hale getirilmesi olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). İleti; bir düşüncüyü, duyguyu, isteği, bilgiyi aktarmaya, bildirmeye, paylaşmaya yarayan ve kaynak tarafından üretilen fiziki bir üründür. Sözel, görsel, görsel- işitsel, tensel vb. olabilir (Zıllıoğlu; 1998).

### **2.1.2.2.Kanal**

İletişim kanalı, mesajın göndericiden alıcıya gönderildiği ortam ya da yol olarak da tanımlanabilmektedir (Erdoğan, 2000; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). 'Kanal, göndericiden yola çıkan mesajın hedefe ulaşmasını sağlayan ileticidir' (Dökmen;2002). Etkili bir iletişim için kanallar, kısa ve doğrudan olmalı; düzenli işlemeli ve denetlenebilmelidir. Zira kanalın uzun olması mesajın içeriğini değiştirebilir (Erdoğan,2000).

Verimli iletişim, kaynakların en az tüketildiği durumlarda gerçekleşir. Zaman, iletişim sürecinde önemli bir etkidir. Yöneticiler, yüz yüze görüşmek yerine bazen zamandan kazanmak için yazılı mesajlar, elektronik postalar, mektuplar gönderirler. Yöneticilerin karşılaştığı sorunlardan birisi de verimli olan iletişimin her zaman etkili olmayacağıdır. Elektronik posta ve bülten gibi düşük maliyetli kanallar zamandan tasarruf sağlayabilir ancak, bazen herkesin mesajın içeriğinden aynı şeyi anlamalarını sağlayamaz. İş görenlerle bire bir görüşmeyi tercih eden yöneticiler iletmek istedikleri mesajı tam olarak karşısındakilere anlatabilir veya onların istenilen mesajı anlamalarını sağlayabilir. Ancak, bu durum yöneticilere zaman açısından daha maliyetli olabilir (Schermerhorn, 1996). İletişim aracı kanallar yardımıyla iletileri alan, gönderen, yayan, fizik ya da teknik araçlardır (Zillioğlu vd 1994)

Bunlar sözlü veya yazılı insancıl veya mekanik olabilir (Bursalıoğlu; 2000). Kanal, alıcı ile kaynak arasında oluşan bağıdır. İnsanların beş duyu organı, beyine giden haberleşme kanallarıdır. Bunlardan görme ve işitme diğerlerinin üstünde bir öneme sahiptir (Eren; 1998).

### **2.1.2.3 Hedef (Alıcı)**

İletişim sürecinde kaynağın alıcı ile ilgili beş amacı vardır. Bunlar, alıcının iletiyi alması, anlaması, kabul etmesi, eyleme geçmesi, dönüt sağlamasıdır. İletişim bu beş aşamayı sonuçlandırır ise tamamen başarılı sayılır (Davis;1988).

İletişim sürecinde alıcı (hedef) kavramı ile, gönderilen mesajı algılayan ve bunun anlamını bildiğini göstermek suretiyle, iletişimsel eylemin genel amacı olan anlamların ortak paylaşılmasını gerçekleştirmeye çalışan kimse ifade edilmektedir (Gökçe;1998).

Alıcının beklenti ve ihtiyaçları da algılama şeklini etkilemektedir. Duyu organları yoluyla alınan mesajın, alıcı tarafından değerlendirilip gözden geçirilmesi, önceki uygulamalarla karşılaştırılması alıcının kendine uygun davranışın göstermesini sağlayacaktır (Bingöl 1996).

Alıcının iletişim becerileri de göndericinin iletişim becerileri gibi iletişim sürecinin sağlıklı işlemesi ve göndericinin amacına ulaşabilmesi açısından önemlidir. Eğer alıcının dinleme, okuma ve düşünme becerisi mesaja göre yetersiz ise kaynağın gönderdiği mesajın anlamlandırılması eksik kalacaktır (Gürgen, 1997).

#### **2.1.2.4. Mesaj**

Mesajlar içerik ve yapı yönünden ele alındığında; içerik anlama, yapı ise simge ve kodlarla ilgilidir. İletişimde işlenecek duygu, düşünce ve bilgilerin seçilmesi ve hazır hale getirilmesi mesajın içeriği konusunda dikkat edilmesi gereken noktalardandır. Her şeyden önce mesajı oluşturacak içeriğin açık ve seçik biçimde belirlenmesi gerekir. Daha sonra bu içerik, iletilmek istenen alıcının özellikleri dikkate alınarak kolayca anlaşılabilir hale getirilmelidir. Bu işlemde alıcının üyesi olduğu grubun yapısı, toplumsal-ekonomik durumu ve diğer özelliklerinin iyi bilinmesi; kaynak tarafından bu ölçütlere göre kodlanan mesajın, alıcı tarafından tam ve istendik bir biçimde anlaşılabilmesi için gereklidir. Bu anlamda alıcının özellikleri dikkate alınmadan hazırlanan bir mesajın başarısız olacağı söylenebilir (Gürgen, 1997).

Mesaj alıcıya ulaştığı anda ne kadar çok duyu organına hitap etmişse, iletişim de o derece etkili olmuştur. Görme, işitme, dokunma ve koku ile ilgili faktörlerin iletişim sürecinde bulunması mesajın etkililiğini artırır. Bu şekilde mesajı alan kişideki birçok alıcıya ulaşma imkanı oluşur. Kısaca iletişimin etkili olması için mesaj alıcının dikkatini çekmelidir; diyebiliriz (Baltaş ve Baltaş, 1992).

Kaynağın mesajın geliştirilmesiyle ilgili kararları, onun kişiliği ve diğer bireysel özelliklerinden büyük ölçüde etkilenmektedir. İletişimde bulunanların becerisi, tutumu, bilgisi, kültürü, toplumsal sistemdeki konumu ve seçici algısı belli seçimlerin belli biçimlerde yapılmasını da beraberinde getirir. Mesaj geliştirmede diğer önemli bir belirleyici de alıcıdır. İletişimde bulunmak bir bakıma alıcıdan tepki almaktır. Alıcının

anlayacağı şekilde kodlamanın yapılması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Ayrıca, alıcının ilgisini ve gereksinimlerini karşılayabilecek bir içerik seçiminin de önemli olduğunu söylenebilir (Gürgen, 1997).

#### **2.1.2.5. Dönüt (Geribildirim)**

Geribildirim, alınan mesajın ardından mesaj ve içeriği hakkında göndericiye sağlanan bilgidir. Geri bildirim iletişimdeki bir kontrol mekanizmasıdır. Etkin bir geri bildirim, zamanında gelmeli, açık ve seçik olmalıdır (Gürgen, 1997).

Geri bildirim olmaksızın bir mesajın iletilip iletilmediğini veya anlaşılıp anlaşılmadığını anlamamanın ve alıcının tepkisini öğrenmenin zor olduğu söylenebilir. Eğer, alıcı göndericinin istediği şekilde tepkide bulunur ve istedik davranışları sergilerse mesajın tatmin edici şekilde iletilmediği söylenebilir (Dubrin, 2005).

Geribildirim, iletişimin çift yönlü doğasının gereğidir. Geribildirim olmadan iletişim kopar. Etkin dinleme yaparken, karşımızdaki kişinin duygusunu yakaladığımızda bu duyguyla ilgili geribildirimde bulunmak da çok yararlı olur. Örneğin, şikayet eden birini dinlerken söylenen "Bu durum seni endişelendiriyor...", "Olanlar canını sıkmış..." gibi bir geribildirim, karşımızdaki kişiye anlaşıldım duygusu yaşatır ve onu rahatlatır. İyi bir dinleyici, sözel olmayan ifadeleri de etkin kullanabilir; iletişim sırasında göz kontağı kurar, yaklaşır ve yönelir, belirli aralıklarla, karşı tarafa anlaşıldığını hissettirmek için başı ile onaylar. İletişimi, dikkatini vererek değil de, sadece sesiyle katılan biriyle sürdürmeye çalışmak cesaret kırıcı olabilir (Gürgen, 1997).

Geribildirim göndericinin mesajını alıcının gereksinimlerine ve tepkilerine uygun hale getirmesine ve alıcının iletişime katıldığı duygusunu yaşamasına yardımcı olur. Geribildirim bir başka işlevi de göndericiye iletişimin başarısı hakkında bilgi vermesidir. Böylece, göndericinin kendisini ve mesajlarını değerlendirmesine olanak sağlanmış olur (Gürgen, 1997). Geribildirim, kişiler arası iletişimin etkililiği iki kişi arasında iletilen mesajların karşılıklı değiş tokuşunu gerekli kılmaktadır. İletişimi gerçekleştiren kişiler sırayla gönderici ve alıcı olmaktadır (Dubrin, 2005).

### 2.1.2.6 Gürültü

Gürültü iletişimin doğruluğunu veya güvenilirliğini azaltan bir unsurdur. Bir gönderici eğer bir şeyi kodlamak veya anlatmaktan yoksun ise gürültü yaratır. Eğer anlam, yeterli sembollerle açıklanmıyorsa, kodlama sürecinde gürültü meydana gelir (Eren,1993).

İletişim kurmaya önemli bir engel oluşturan gürültü, fiziksel ve psikolojik gürültü olmak üzere ikiye ayrılır (Dubrin, 2005).

- Fiziksel Gürültü: İletişim anında, hem vericiden hem de alıcıdan bağımsız olan etkenler nedeniyle verilen ve alınan mesajlar arasında farklar ortaya çıkabilir. Örneğin yüksek sesli müzik ya da dışarıdan gelen inşaat gürültüsü, kişilerin birbirlerini dinlemelerini engeller.
- Psikolojik Gürültü: İletişim halindeki bireylerin ruh halleri, duyguları, önyargıları ya da o andaki ihtiyaçları, etkin dinlemeyi engeller. Örneğin alıcının vericiye olan yoğun duyguları, mesaja öznel anlamlar yüklemesine neden olur; ya da alıcının aşırı yorgun olması, dinlemeye “üşenmesine” yol açabilir

Ne kadar bilersen bil, söylediklerin karşındakinin anlayabildiği kadardır. (Mevlana) Gürültü gibi ilgi ve dikkat dağıtıcı şeyler iletişim süreci üzerinde her zaman kötü bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, gürültünün alıcının duygu, düşünce ve davranışlarını da içeren ve iletişimi bozan şeyler olduğu söylenebilir. Makine vızıltıları, çalışanların birbirleriyle olan telefon konuşmaları veya yüksek sesli müzik, örgütlerde ortaya çıkan gürültülere örnek olarak verilebilir. Ancak, gürültü her zaman işitsel engeller şeklinde olmayabilir. Bazen iş stresi, korku, kararsızlık veya taraf tutma şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Dubrin, 2005).

### 2.1.3.İLETİŞİM TÜRLERİ

1970 li yıllara kadar; sosyal ve kişisel ilişkiler, iletişim süreci ile ilgili olarak yapılan çalışmalar zamanla yön değiştirmiştir. Bunun sonucu olarak da, kişiler arası iletişimden daha çok söz edilmeye başlamıştır (Fitzpatrick; 1993).

Biyopsikososyal bir varlık olan insanı içeren ve ilgilendiren iletişim, türlerine ve kullanım alanlarına göre farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Burton ve Dimbley' in 1990 yılında oluşturdukları modelde iletişim;

- 1- Kişinin içsel iletişimi,
- 2- Kişiler arası iletişim,
- 3- Grup iletişimi,
- 4- Kitle iletişimi,
- 5- Kişi dışı iletişim şeklinde ele alınarak sınıflandırılmıştır (Usluata; 1991).

#### **2.1.3.1 Kişi İçi İletişim:**

Başarıya giden ilk ve en önemli yol insanın kendisi ile yapmış olduğu iletişimidir. Başarıya ulaşmak isteyen bir birey her şeyden önce iç iletişimini doğru bir şekilde kullanmalıdır. Bir insanın düşünmesini, duygulanmasını, kişisel ihtiyaçlarının farkına varmasını, iç gözlem yapmasını, rüya görerek kendi içinden mesaj almasını ya da kendisine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesini bir iç iletişim sayabiliriz (Dökmen,2002). Bu süreç içinde insan, kısa sürelerle hem kaynak, hem de alıcı olmakta, iki ayrı kişinin rolünü tek başına oynayarak kendi kendisiyle iletişime geçmektedir (<http://www.aofsitesi.com/halklailiskilerveiletisim3.htm>).

Kişi içi iletişim sayesinde bireyin duygu, düşünce, amaç, istek, beklenti, yetenek ve sorumluluklarının farkına varması kolaylaşacak, böylece sorunlarını daha çabuk fark edip, akılcı çözümler üretebilecektir. Bu süreçte birey üyesi olduğu toplum içinde doğru zamanda, doğru biçimde davranma ve iletişim kurma becerisini de edinmiş olacaktır. Sonuç olarak ise ruh sağlığı yerinde, bilinçli bir birey olarak topluma ve kendisine daha faydalı hale gelecektir (Ateş,2005).

#### **2.1.3.2 Kişiler Arası İletişim:**

Kişiler arası iletişimle ilgili yapılan tanımların ortak noktası psikolojik nitelik taşıması yönündedir; fakat bunu belirlemek ve diğer iletişim türlerinden ayırmak çok zordur. Çünkü, iletişim iç içe geçmiş ve değişken bir yapı göstermektedir. Kişiler arası



iletişim, mesajın kaynağı ve hedefini bireylerin oluşturduğu ve genellikle yüz yüze gerçekleşen bir iletişim şeklidir (Tutar, 2003).

Birey, doğumundan itibaren yaşamını devam ettirmek için kişiler arası etkileşimlere girerek öğrenmeyi gerçekleştirir. Aynı zamanda kişiler arası iletişim sayesinde, kişinin benlik algısı gelişir, kendine olan saygısı ve kendine olan güveni artar. Bireyler arası iletişim: ‘Bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir’ (Eren, 1998).

Kişiler arası iletişim, duygusal ihtiyaçların paylaşılmasında, düşüncelerin tartışılmasında, sosyal gereksinimlerin karşılanmasında önemli yer tutar. Bununla birlikte iletişim araştırmacılarının insanlar arasında gerçekleşen her tür iletişimi kişiler arası iletişim olarak tanımlamadıklarını da belirtmek gerekir. Özellikle, sosyal iletişim ve sosyal etkileşim terimleriyle kişiler arası iletişim teriminin bazen eş anlamlı, bazen de farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Kaynak ve göndericinin insan olduğu iletişim biçimi olarak tanımlanan sosyal iletişimde gönderici ve alıcı arasında zaman ve mekan birliği bulunması şartı aranmaz. Gönderici ve alıcı arasında zaman ve mekan birliğinin bulunması durumunda ise, bu iletişim şekline “sosyal etkileşim” adı verilir. “Sosyal etkileşim” olarak adlandırılan davranış şekline, kişiler arası iletişim adı da verilmektedir (<http://www.aofsitesi.com/halklailiskilerveiletisim3.htm>).

Kişiler arası iletişim, insanların yüz yüze kurdukları bir iletişim biçimi olduğu için sözlü ve sözsüz iletişim biçimleri aracılığıyla gerçekleşir. Bu nedenle kişiler arası iletişimi, sözlü ve sözsüz olmak üzere iki ana başlıkta sınıflandırabiliriz: sözlü: dil, dil ötesi, niyet edilmiş, niyet edilmemiş; sözsüz: yüz ve beden, bedensel temas, mekan kullanımı, araçlar, niyet edilmiş, niyet edilmemiş. İletişim sürecine katılan bireyler her hangi bir sorunun ortaya çıkmaması için doğru kod açımı yapmak ve tepkisel değil analizci bir yaklaşımla var olan duruma yaklaşmak zorundadırlar. Bu bağlamda iletişim sorunlarının çözümü, iyi niyete ve bu sorunların altında yatan psikososyal süreçlerin bilinmesine bağlıdır. İletişim konusunda teknik bilgiler ve beceriler gerekli, fakat kendi başına yeterli değildir. İletişim bilgi ve becerilerinin arkasında gönül zenginliği, sevgi, anlayış ve hoşgörü olmalıdır. (<http://www.aofsitesi.com/halklailiskilerveiletisim3.htm>).

İletişimin etkinliğini sağlayan koşullar/ilkelere şu başlıklar altında özetlenebilir. Kaynak inanılır bulunmalı; kaynak, alıcının kendisini nasıl gördüğünü iyi değerlendirmeli;

mesaj, alıcının dikkatini çekecek şekilde düzenlenmeli; mesajların kodlanmasında kullanılan simgelerin, mesajı gönderen kaynak kadar, mesajı alacak, algılayacak, açımlayacak alıcı tarafından da bilinen simgeler olmalı; mesaj, insanların bireysel ihtiyaçlarına seslenmeli, bu ihtiyaçların farkına vardırmalı, onları giderme isteği yaratarak, bu doğrultuda davranışa geçmeye motive edici olmalı; mesajın etkili olabilmesi için, alıcının temel değerlerini, tutumlarını, inançlarını bilmek ve bunları mesajın kodlanması sırasında dikkate alınmalı; mesajın dili anlaşılır, içeriği açık ve seçik olmalı; mesajın alıcıya ulaşabilmesi için en uygun iletişim aracı seçilmeli; alıcıya aynı anda ne kadar çok iletişim aracı ile ulaşırsa, örneğin, -mesajın sözel olarak iletilmesi ile yetinmeyip, bunun yazılı olarak da iletilmesi durumunda iletişim de o derece etkili olur; alıcının, iletişime katılma isteğinin derecesi, iletişimin etkinliğini yükseltmekte ya da azalmaktadır. (<http://www.aofsitesi.com/halklailiskilerveiletisim3.htm>).

Dökmen' in (2002) aktardığına göre, Tubbs ve Moss(1974), bir iletişimin 'kişiler arası iletişim' sayılabilmesi için şu üç ölçütün gerekli olduğunu belirtmişlerdir:

- a- Kişiler arası iletişime katılanlar, belli bir yakınlık içinde yüz-yüze olmalıdır,
- b- Katılımcılar arasında tek yönlü değil, karşılıklı mesaj alışverişi olmalıdır,
- c- Söz konusu mesajlar sözlü ve sözsüz nitelikte olmalıdır;

Bunların dışındaki mesajların kullanıldığı iletişimler, örneğin yazışmalar kişiler arası iletişim sayılmaz.

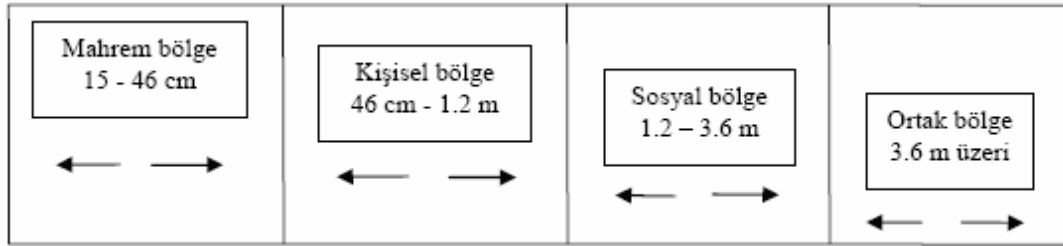
Kişiler arası iletişim yüz yüzedir ve yüz yüze iletişimde ;

1. Geri bildirim doğrudan ve anında gerçekleşir.
2. İletişimin çift yönlü olması gerekir.
3. İletişim ortamı yakın, özel, resmi gibi birçok değişik şekil gösterebilir.
4. Kişiler arası iletişimde ulaşılabilecek insan sayısı sınırlıdır; fakat tutum değişikliği oluşturmada kişiler arası iletişim daha etkilidir.

Karşılıklı iletişim, insan ilişkileriyle ilgili diğer tüm öteki becerileri (kişisel ahlak, uyum sağlayabilmek, incelik, inanılrlık, karşılıklı iletişim, ikna edicilik, nesnellik, insiyatif, öz disiplin) düzenleyen bir sentezdir (Fotis;1998). Kişiler arası iletişim yeteneğini büyük oranda belirleyen etken en çok kullanılan iletişim aracı olan dili bilme ve kullanma becerisidir (Ergün; 1985).

Kişiler arası iletişimde iletişim içine giren bireyler arası mesafenin, bedeninin duruşunun, jest ve mimiklerin, bedensel temasın, giysilerin, konuşma tarzının, ses tonunun, vurgulamaların, sessizliliğin ve iletişim ortamının verdiği mesajlar vardır. Bunlar, sözlü iletişimi pekiştirmek, kuvvetlendirmek için kullanılabilir gibi, başlı başına birer iletişim olarak da ortaya çıkabilmektedirler.

Cüceloğlu'nun (1996) aktardığına göre, antropolog Edward T. Hall, Amerikan kültüründe kullanılan dört farklı kişisel mekandan söz eder. Bunlar, 'mahrem mesafe, kişisel mesafe, samimi mesafe, sosyal mesafe, genel topluma açık mesafe' olarak sıralanabilir.



Şekil 2: Bölge mesafeleri (Pease; 1997).

### 2.1.3.3 Kitle İletişimi:

Birtakım bilgi veya sembollerin, birtakım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine 'kitle iletişimi' adı verilir. Basılı her türlü yayın kitle iletişim aracı sayılabilir. (Dökmen; 2002). Kitle haberleşmesinde hedef, mümkün olduğunca tüm fertlerdir, toplumun tamamıdır (Doğan; 1993).

## **2.1.4 İLETİŞİM YÖNTEM ve ARAÇLARI**

Bu başlık altında iletişim türleri ayrı alt başlıklar halinde verilmektedir.

Bireyler duygu, düşünce ve isteklerini sözel ve sözel olmayan iletilerle birbirlerine duyururlar. Konuşmada kullanılan semboller sözel anlatımı, beden dili, duruş, görünüş, jest ve mimikler, bakış gibi çeşitli tavırlar da sözel olmayan anlatımı belirtir. Sözel mesajlarla yapılan anlatım biçimi sözel iletişimi, sözsüz mesajlarla belirtilmeye çalışılan anlatım biçimi ise sözel olmayan iletişimi ifade etmektedir (Ünal, Ada,2000).

### **2.1.4.1 Sözlü İletişim**

Kişilerin konuşmaları, radyo, telefon, telsiz v. b. iletişim araçları, sözlü iletişime yönelik araçlardır (Can, 1992). Sözlü iletişim, hızlı olması ve anında geri bildirim alınması bakımından önemlidir. Mesajları göndermenin en etkili yolu sözlü ve yüz yüze yapılan iletişimle mümkündür. Ayrıca bu tür iletişim jest ve mimiklerle de güçlendirmek söz konusudur. Sözlü iletişimin yararı, anlaşılamayan mesajların anında sorulması veya yanlışlıkların anında düzeltilmesidir. Okullarda yönetici ve öğretmen arasındaki iletişim genellikle sözel iletişime dayanır.

### **2.1.4.2 Yazılı İletişim**

Yazılı iletişim kalıcıdır, fiziksel bir varlığa sahiptir ve kanıtlanabilir. Örgütsel iletişimde mesajlar özellikle birden fazla basamaktan geçer. Bu durumda sözlü iletişim yerine nitelik ve niceliği yitirmeden iletme olanağı sağlayan yazılı iletişime başvurulur. Yazılı iletişimde etkili bir iletişimin gerçekleşmesi için açık ve anlaşılır ifadeler kullanılmasına özen gösterilmeli, yazım mesajı tam olarak ifade edebilecek nitelikte olmalıdır. Gereksiz sözcüklerle yazı uzatılmamalı, anlatım bozukluğu yapılmamalıdır. Okullarda, üst kademelerden gelen yasa, yönetmelik, tüzük ve yönerge gibi yazılar, okulların eğitimine yön veren yazılı iletişim araçlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz;1998).

Yazılı iletişim: Genelde mesajın kalıcı olması gerektiğinde, mesajın nitelik ve içeriği önemli olduğunda ve iş görenin sorumluluk üstlenmesi gerektiğinde başvuru olan şu araçlardan oluşur: işletme gazetesi, broşür ve el kitapları, afiş ilan tahtası bültenler, yazılı raporlar (Sabuncuoğlu ve Tüz;1998).

### **2.1.4.3 Sözsüz İletişim**

Sözsüz iletişim, mesajların vücut dili ile jestlerle, mimiklerle, oturuşla, duruşla ve bunun gibi tavırlarla aktarılmasıdır. Bazı durumlarda beden dili ile verilen mesajlar, sözlü ya da mesajlı yazılardan çok daha etkili olmaktadır. Sözlü mesajlar, mimik ve jestlerle güçlendirilebilmektedir (Ergin,1995).

Sözsüz iletişim daha çok duyguları belirtir. İletişimin etkililiği açısından mesajın içeriği ile mimik ve jestlerin kullanımı uyum içerisinde olmalıdır. Dikkat edilecek diğer bir nokta da mimik ve jestlerin yerinde kullanılmasıdır. Okul müdürlerinin çoğunlukla hareket ve tavırları ile çalışanlarını yönlendirdiği örnekleri okullarımızda sık sık görmekteyiz. Sözsüz iletişimin etkili olabilmesi için kişinin söylediği ile yaptığı birbiri ile tutarlı olması gereklidir (Açıkalm,1994). Örneğin, öğrencilerine sigara içmemelerini söyleyen bir öğretmen, öğrencileri tarafından sigara içerken görülürse iletişim etkili olmayacaktır.

### **2.1.4.4 Elektronik İletişim Araçları**

Bilgi teknolojilerindeki şaşırtıcı aynı zamanda heyecan verici gelişmeler yöneticilerin ve işgörenlerin iletişim alanlarını genişletmiş, karar verme işlemlerinde bilgilere hızlı ulaşımı sağlayarak bireylerin iletişim kurabilme becerilerine ivme kazandırmıştır. Artık günümüz yöneticilerinin başarısı bilgi teknolojilerinin gerisinde kalmamayı gerektirmektedir. Bilgisayarlar, dijital panolar, internet siteleri, video konferanslar, elektronik postalar ve sesli duyuru sistemleri gibi birçok elektronik iletişim aracı yöneticilerin iletişim seçeneklerini artırmıştır. Bununla birlikte iletişimde yaşanan teknolojik gelişmeler eski iletişim araçlarının ve yönetim tarzlarının yavaş yavaş ortadan kalmasına da neden olmuş; eskiden kapalı işleyen bürokrasi, emir ve kontrol mekanizmasının artık daha açık işlemlerini sağlamıştır (Sims, 2002).

## **2.2 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM**

İnsanlar, toplumsal rolleri gereği, üyesi buldukları tüm sosyal gruplarda olduğu gibi iş hayatında da gerek kendi kişisel niteliklerini kanıtlamak ve var olmak gerekse örgütsel hedeflere ulaşmak adına sürekli iletişim halinde bulunmaktadır. Kişiler amirler, çalışma arkadaşları, patronlar, hissedarlar, müşteriler, denetçiler v.b pek çok kişi ve

kuruluşla resmi ve kişisel ilişkiler çerçevesinde iletişim kurmakta ve etkileşimde bulunmaktadırlar. Ancak insanın paylaşımcı doğası gereği günlük ilişkiler samimiyet üzerine kuruludur ve zorlamalar ya da yükümlülükler olmaksızın gerçekleşmektedir. Bu nedenle, çok az kişi çalışmaya başlamadan önce iş hayatı normlarında iletişim kurmayı öğrenmektedir (Oğuz, 2001).

‘Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir’ (Akad ve Budak; 1994).

Örgüt ve birey üzerinde önemli etkileri olan iletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreçtir. Yapılan bir araştırmaya göre toplantılar, raporlar, mektuplar, telefon görüşmeleri, fakslar gibi iletişim etkinliklerini kullanarak işlerini yürüten yöneticilerin zamanlarının %80’ini iletişim faaliyetlerine ayırdıklarını ortaya koymuştur (Ertürk, 2000).

İletişim sistemi formal ve informal olarak iki boyutludur. Formal iletişim sisteminin oluşturulması yöneticinin sorumluluğudur. Bu iletişim sistemi, amaca hizmet edecek biçimde, dikkatle düzenlenmeli, örgütlenmelidir. Formal iletişim yapısı, enformasyonun ve görüşlerin özgür olarak gerekli yönlerde akışını sağlamalıdır. İletişim yolları olanaklar ölçüsünde kısa ve doğrudan olmalıdır. Her örgüt üyesinin hem kaynak hem de alıcı olmasını olanaklı kılmalıdır. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin duygu ve inançlarını özgür ifade etmelerini özendirici olmadıkça, hiçbir iletişim sisteminin iyi işlemesi beklenemez (Aydın; 2000).

Formal bir örgütün temel ögeleri ortak amaç, bu amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. Açıktır ki, iletişim olmadan anlaşılmalı ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eş güdümlenmiş bir çabası söz konusu olamaz. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılmalı ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eşgüdümlü olarak davranmaları beklenir (Aydın, 2000).

Örgütteki amaçlar, iş görenlere (çalışanlara) yeterlilik kazandırmak ve onların çalışma azmini (moralini) arttırmaya yardımcı olabilmek için iletişimin gerekliliğini göstermektedir (Dalay,2001).

İletişimin başlıca amacını; bilgi ve anlayış geliştirmek, güdülemek, işbirliği ve iş doyumunu sağlamak şeklinde ifade etmiştir. Bu amaçlar aşağıdaki gibi açıklabilir: Örgütün amaçlarının, kurallarının ve alınan kararların çalışanlarla paylaşılması yanlış anlaşılması önler; Çalışanların doğru bilgilendirilmesi de verim ve üretim artışını sağlar. Örgütün durumunun bilinmesi; örgüte güven duyulmasını, örgütün kamuoyunda tanınmasını sağlar. Çalışanların birbirleriyle ve örgütle bütünleşmelerini, uyum içinde çalışmalarını, örgütü gerçekten benimsemelerini, örgütsel amaçlar yönünde güdülenmelerini sağlar (Davis,1988).

## **2.2.1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİ**

### **2.2.1.1 Amaçlarına Göre İletişim Türleri**

#### **2.2.1.1.1 Bilgilendirici İletişim**

Örgütlerin uzun ömürlü olmaları ve verimli bir çalışma performansını yakalamalarında öncelik şart bilgi paylaşımıdır. Takımlar arasında paylaşılan bilgi ve birikim personelin olumlu yönde etkilemektedir. Bu noktada alt kademeli yönetimin ve üst kademeli yönetim arasındaki koordinasyon verimliliği artırıcı yönde olmalıdır. Üstlerin alt personele vereceği eğitim üyelere ve onların çevresine yönelik olarak yeterli, açık ve zamanında ulaştırılmalıdır. Yönetimin tüm bu süreç boyunca etkililiği göstermeli ve koordinasyonu sağlamalıdır. Bilgilendirici iletişim etkili olabilmesi için ileteler

- . Mesaj, alıcı için yeni olmalıdır.
- . Mesaj bir gereksinime yanıt niteliğinde olmalıdır.
- . Mesaj, açık ve net olmalıdır.
- . Mesaj, hem alıcı için hem yönetim için yararlı sonuçlar doğurmalıdır (Türkmen,2000).

### **2.2.1.1.2 Eğitici İletişim**

Örgüt ortamında, iş başında çalışanların yetkinleştirilmesi için tasarlanan formal ya da informal eğitim ortamları bu iletişim için örnek verilebilir, yeni uygulamaya konulan "ders geçme" yöntemine ilişkin olarak merkez örgütünden gelen bir uzmanın, tüm yönetici ve öğretmenlerle velileri aydınlatan konuşmalar yapması, soruların yanıtlamaları, eğitici bir iletişim olarak nitelendirilebilir (Açıkalın, 1998).

Eğitici iletişim sonunda astların belirli konularda tutum ve davranışlarını değiştirmeleri beklenir. Bu iletişim türü doğrudan sonuç almaya yöneliktir. Bu nedenle otoriter bir yanı vardır ve hiyerarşik bir düzenek içinde akar (Türkmen, 2000).

### **2.2.1.1.3 Değerlendirici -Yorumlayıcı İletişim**

Sistemin bütünüyle içeriden veya dışarıdan aldığı bilgiyi değerlendirme sürecidir. Grupla tartışma bu tür bir iletişim sürecidir. Okul yöneticilerinin velilerden gelen bir kısmı yakınmaları öğretmenlerle tartışıp değerlendirmeleri bu iletişime örnek olarak verilebilir (Açıkalın, 1998).

Açık bir toplumsal sistem olan örgütlerin dış dünyadan gelen bilgileri değerlendirmesi, yorumlaması gerekmektedir. Bu arada örgüt içinde geri bildirim süreci sonunda elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ile yönetim daha sağlıklı karar verme şansına sahip olabilmektedir (Türkmen, 2000).

### **2.2.1.1.4 Etkileyici – Güdüleyici İletişim**

Bu iletişim türü örgüt ortamında en çok yaşanan iletişim türüdür. Çalışanların iş performansını artırmak amacıyla yöneticinin düzenlediği iletiler, örgütün türüne, kültürüne, yöneticinin yetişmişliğine ve yönetim anlayışına göre değişir, tehdit, korku, cezadan başlayarak övgü, takdir, ödüle kadar uzanan bir çizgi üzerinde her yönetim biçimi kendi iletişim biçimini bulmaktadır. Ancak bu iletişimin sadece yönetsel bir araç olarak kullanıldığını zannetmek yanıltıcı olur. Astlar da üstlerini etkilemek için değişik iletişim teknolojileri uygulamaktadırlar (Açıkalın, 1998).

Yöneticiler astlarını motive etmek isterken astlar da yöneticilerini etkilemek isterler. Bu nedenle etkileyici ve güdüleyici iletişim çift yönlüdür. Her ast yöneticilerce beğenilmek, takdir edilmek ister. Bu nedenle yöneticileri kendi kişiliği ve işi ile etkileme



çabası içindedir. Yönetmel iletişimde astların motive edilmesi, grup dinamiği içinde çalışmalarının sağlanması önemli bir yer tutmaktadır (Türkmen, 2000).

#### **2.2.1.1.5 Düşünce Üretme Amaçlı İletişim**

Düşünce üretme amaçlı üretim günümüzde insan kaynaklı yönetimde önemli bir yer tutmaktadır. Sorun çözme, öneri geliştirme gibi düşünce üretme amaçlı iletişim aslında bir tür grup iletişimdir. Etkileşimli parçalardan oluşan bütün, kendisini oluşturan parçaların toplamından daha büyüktür. Parçaların arasındaki etkileşim sinerji etkisi denilen ek bir enerjiyi açığa çıkarır. Etkileşimli ve bilgi destekli iletişimle insanların kendilerini geliştirebilmeleri mümkündür (Türkmen, 2000).

Örgütlerde sorun çözme ve öneri geliştirme amacıyla yapılan toplantılarda gerçekleştirilen iletişim yöntemine düşünce üretme amaçlı iletişim adı verilir. Düşünce üretme amacıyla düzenlenen toplantılarda yöneticilerin astlarını düşündüklerini açıklamaları için isteklendirmeleri gerekmektedir. Düşüncelerini özgürce ifade edebilen insanlar başkalarının düşüncelerinden de etkilenecek kendi düşüncelerini geliştirebileceklerdir (Türkmen, 2000).

#### **2.2.1.2 Yapılarına Göre İletişim Türleri**

Örgütsel iletişim yapısal açıdan ele alındığında ise biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim türleri karşımıza çıkmaktadır. Biçimsel iletişim, örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişiler arası bir iletişimdir (Gürgen,1997).

##### **2.2.1.2.1 Örgütlerde (Formal) Biçimsel İletişim Kanalları**

Formal iletişim örgütte belirlenmiş kurallar, amaçlar, iletiler doğrultusunda yapılan hiyerarşik pozisyonlar ve üst sistemler arasında gerçekleşen bir iletişimdir. Kademe ve bölümler arasındaki iletişim görev üzerine kurulmuştur ve iş ilişkileri ön plandadır. Çalışanların birbirleriyle nasıl iletişimde bulunulacağı önceden belirlenmiştir. Formal iletişimde belirlenmiş kurallar ve amaçlar doğrultusunda çalışılır (Aydın,1994).

Örgütlerdeki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, örgüt içindeki ve örgütle çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları gösterir. Karar verme, eşgüdüm ve diğer yönetsel işlevlerin etkili olması isteniyorsa; bu kanalların, bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verecek bir biçimde, açık ve belirgin olması gerekir (Demir,2000).

Yapılan araştırmalarda formal iletişim türleri dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim şekilde sınıflandırılmıştır (Demir,2000).

#### **2.2.1.2.1.1 Dikey İletişim**

Formal anlamda düşünüldüğünde, ortaöğretim okullarında çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim ”dikey iletişim” şeklindedir. Burada yöneticilerden öğretmenlere doğru akan iletişim, “yukarıdan aşağıya doğru iletişim” şekli olup, öğretmenlerden yöneticilere doğru akan iletişim şekli ise, “aşağıdan yukarıya doğru iletişim”dir (Ersoy,2006).

#### **2.2.1.2.1.2.1 Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim**

Emir komuta zincirini izleyerek yönetimin üst basamaklarından alt basamaklarına doğru haber akışını izleyen iletişimdir. Bir işin nasıl yürütüleceğine ilişkin yönergeler, örgütlerin çalışma işleyişi, kural ve koşulları konusunda açıklamalar, çalışanların başarı değerlendirmeleri, örgütsel amaçların açıklanması, işin yapılmasının gerekliliği yukarıdan aşağıya doğru iletilen haberler arasında yer alır (Aydın,1994).

Öğretmenlerin okul müdürü hakkında görüşleri olumlu yönde ise okul müdürünün görüşüne şüpheli baksalar dahi, mesajları olumlu algılayacaklardır. Kısaca diyebiliriz ki, okullarda yukarıdan aşağıya doğru iletişimin başarılı ve etkili olması için, okul müdürünün öğretmenleri tarafından saygı ve kabul görmesi gerekir.

Diğer bir anlatımla, otoriter yönetim biçimi yerine fonksiyonel yönetim biçiminin benimsenmesi başarılı dikey iletişimin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte, kurumun yönetim biçimi ne olursa olsun, yukarıdan aşağıya dikey iletişim kanallarının düzenli işlemesi kural ve emirlerden oluşan mesajların açık ve anlaşılır olmasına bağlıdır (Tabak, 2002).

Yukarıdan aşağıya iletişimi, üstlerin astlarına ne yapmaları gerektiğini anlattıkları bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Kurum kültürüne ilişkin öğelerin çalışanlara aktarılmasında sıkça kullanılan bu iletişim akışı genelde şu bilgileri içermektedir (Akıncı, 1998).

- İş Emirleri
- Emirlerin gerekçeleri
- İşletme prosedürleri ve politikaları
- İşletme Amaçları
- Performans Değerlemesi

#### **2.2.1.2.1.2.2 Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim:**

Bu kanallarla yapılan iletişimde astlar üstlerine raporlarını ya da görüşlerini iletirler. Dikey iletişimle iletilen mesajların yansımaları ya da geri bildirim (dönüt) biçiminde de görülebilir. Böylece, yukarıdan aşağıya iletilen mesajların doğru algılanıp algılanmadığı anlaşılabilir. Uygulamalara yön verilebilir (Tabak, 2002).

Okullarda aşağıdan yukarıya doğru iletişim genellikle öğretmenlerin yöneticilere verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Bu iletişim türü astların gereken bilgileri üstlerine ulaştırma aracı olarak kullanılır. Yukarıya doğru iletişimde esas olan iş görenlerin yaptıkları iş ve yönetim hakkındaki fikirlerini üst makamlara ulaştırabilmeleridir.

Bilginin iki yönlü akışı bir karşılıklı bir iletişimi içerir. Eğer bu iletişim yukarıya doğru bozulursa, yöneticiler iş gören gereksinimleri ile olan ilişkilerini kaybederler ve doğru kararlar vermek için yeterli bilgiden yoksun kalırlar. Bu nedenle de çalışma iş görenleri destekleyici bir davranış içinde olamazlar (Davis,1984).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde astlardan üstlere giden olumlu veya olumsuz olabilen mesajlar, genelde şu bilgileri içermektedir (Akıncı, 1998).

- Verilen görevlere ilişkin durum raporları

- . Karar almada veya sorunları çözmeye yardım istekleri
- . Örgüt geliştirme ile ilgili öneriler
- . Mesai programı değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili rutin istekler
- . Örgütle ilgili duyurular

#### **2.2.1.2.1 2 Yatay İletişim**

Aynı kademedeki yöneticilerin yöneticilere; iş görenlerin, iş görenlere üst kademelerin emrine gerek kalmadan, karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde meydana gelen iletişimdir (Oluç,1995).

Yatay iletişim örgütsel birimler arasında eşgüdümün sağlanması açısından oldukça önemli bir işleve sahiptir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi başka bir deyişle örgütsel etkinlik açısından gerekli olan bilgilerin, farklı görüşlerin örgüt çalışanları tarafından paylaşılmasını sağlar. Bu tür bir iletişim çalışanların mesleki ve sosyal açıdan bütünleşmesini sağlayarak örgütte birliğin ve üyelerinin iş doyumlarını yükseltmektedir (Oluç,1995).

#### **2.2.1.2.1 3 Çapraz İletişim**

Bazı durumlarda örgüt üyeleri aynı örgütün kendilerinin bağlı olduklarından farklı birimlerinde kendileri ile aynı düzeyde, alt ya da üst düzeyde bulunan kişilerle de iletişimde bulunurlar. Bu şekilde yapılan iletişim çapraz iletişimdir. Bu tür iletişim bireylerin çeşitli psikolojik gereksinimlerini karşılamak üzere gerçekleştirebileceği gibi çalışanların işleri nedeniyle çeşitli örgüt birimleri ile farklı bağlarının olması nedeniyle de gerçekleştirilebilir. Çapraz iletişim farklı birim ve kurumlar arasındaki bilgi ve fikir alışverişini hızlandırılması açısından çok etkilidir (Açıkgöz,1994).

Bu tür iletişimin kullanılmasının amaçları şu başlıklar altında özetlenebilir:

- . Görev Koordinasyonu: Çeşitli bölüm müdürleri, her ay toplanarak, bölümlerinin örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkılarını tartışabilir.

- Problem Çözme ve Bilgi Paylaşma: Belirli bir bölümün tüm çalışanları, başka bir bölümün elemanları ile (kıdem ve unvan gözetmeksizin) bilgilerini paylaşmak amacıyla ya da bir problemin çözülmesi amacıyla bir araya gelebilirler.
- Anlaşmazlık çözümü: Belirli bir bölümün elemanları, bölümlerinde veya bölümler arası düzeyde ortaya çıkan bir anlaşmazlığı çözümlenmek amacıyla toplanabilirler (Oktay,1996).

#### **2.2.1.2.1 4 Dışa Dönük İletişim**

İşletme bir yandan bir sosyal organizma olarak kendi içinde yer alan insan. Topluluklarının sorunlarına eğilirken, öte yandan işletme dışında yer alan geniş kesimlerle ilişkiler kurar, toplumun çeşitli kesimlerini ve özellikle ürettiği mal ya da hizmeti satın alan tüketici kesimini yakından izler. İşletmeyi her yanından saran toplumun bileşimi, demografik yapısı, kültürü, gelenek ve alışkanlıkları örgütü önemli ölçüde etkiler (Onal,1997).

Kurumlar toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamazlar. Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yer alan kurum, yaşamını amaçlara dönük bir biçimde yürütebilmesi için yeni koşullara uymak ve toplumsal ilişkiler kurmak zorundadır. Bu nedenle, yalnızca iç yapıyı oluşturan iletişim düzeni kurmak ve işletmek yeterli değildir. Çağın gerçeklerine uygun olarak kurum dışı ilişkilerin de belirli bir düzen içinde geliştirilmesi gerekir. Dışa dönük kanallar aracılığı ile toplumun çeşitli kesimleri ile bilgi alışverişi gerçekleştirilir. İlişki kurulur. Böylece kurum-toplum bütünleşmesi sağlanabilir. Amaç, kurum içinde ve dışında yer alan herkese kurumun varlığını sürekli, dürüst, içten ve yaygın olarak iletişim kanallarıyla ve müşteri ilişkileriyle tanıtmaktır (Tabak, 2002).

#### **2.2.1.2.2 Örgütlerde Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim**

İnformal iletişim, kurum içinde kurallar dışı yapılanmayla bağıntılı olup, kurum içindeki kararları etkileyen kişiler arası ilişkiler ağıyla kendini gösterir. Bu kararlar resmi semalarda yer almasa da resmi semalar için görevsel olabilir ve onları tanımlayabilir ya da resmi semalarla uyumlu olmayabilir, onlara ters düşebilir. İnformal iletişim formal sürece ters düşse bile kurumsal işleyişte görevsel olabilmektedir (Erdoğan, 2005).

Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda, iş görenlerin gereksinimlerini karşılamak için geliştirilir. Örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlıklar ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim çeşitlerinden olan söylenti ağı okullardaki informal iletişim sistemidir. Okul içindeki söylenti ağına bireyler bilgiyi sözlü olarak aktarırlar. Bireyler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan doğal iletişim yöntemlerinin geliştirilmesi, söylenti ağının gelişmesine neden olmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin en son haberleri ve dedikoduları paylaşarak iş ve okul ortamından bir süre uzaklaşmaları rahatlamalarını sağlamakta ve motivasyonlarını arttırmaktadır (Demir,2000).

Kurumda bu tür haberleşme rutin gerçekleşir. Resmi iletişim kişilerin özel durumlarını dikkate almaz, içeriği ciddidir, kurudur ve esprisizdir. İşte formal iletişimin yetersiz kaldığı böyle ortamlarda, informal iletişim dediğimiz bir iletişim türü ortaya çıkar (Kazancı, 2004).

İnformal iletişim insan doğası gereği ve doğal olarak kendiliğinden oluşan bir iletişimdir. Okul müdürünü etkili olması da formal iletişimin informal iletişimle tamamlayabilmesine bağlıdır. İnformal iletişim, örgütsel amaçlarından çok bireysel amaçlara hizmet etmektedir. Bu nedenle bazı durumlarda örgütsel amaçlarla çatışabilir. Bu çatışmaların en aza indirgenmesi örgüt amaçlarıyla bireysel amaçların uyum içerisinde olmasının sağlanmasıyla gerçekleşebilir. İnformal iletişim, iş görenler arasında birlik ve beraberliği sağlar, çalışanların moralini yükseltir, haberleşme hızını artırır, takım ruhunu ve insan ilişkilerini geliştirir. Bazı durumlarda informal iletişim örgüt amaçlarını engelleyici bir etken olabilir. İş görenler yönetime karşı gruplar oluşturarak bilgilerin yanlış yorumlanmasına veya mesajların iletiminin engellenmesine sebep olabilir (Aydın,1994).

## **2.2.2 İLETİŞİM MODELLERİ**

Grup içinde görülebilecek iletişim modelleri yapılan araştırmalar sonucunda tekerlek, yıldız, zincir ve çember olarak belirlenmiştir (Akat, Budak;1994). Örgütsel iletişim kapsamına giren iletişim çeşitleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

A- Örgütsel yapının niteliği bakımından:

1- Biçimsel iletişim

2- Doğal iletişim

B- İleti akımının yönü bakımından:

1- Dikey iletişim;

a) Yukarıdan aşağıya iletişim

b) Aşağıdan yukarıya iletişim

2- Yatay iletişim

3- Çapraz iletişim

C- İletişim ağının şekli bakımından:

1- Çok yönlü iletişim ağı

2- Daire biçiminde iletişim ağı

3- Zincir biçiminde iletişim ağı

4- Tekerlek biçiminde iletişim ağı

5- Y biçiminde iletişim ağı (Uzunoğlu; 1994, s. 43).

Araştırmacılar beş tip örgüt içi iletişim sistemi tanımlamışlardır. Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim sistemleri formal, salkım ve ağ tipi sistemler ise informal olarak sınıflanmaktadır (Balnchard;1996).

## **2.2.3 İLETİŞİM ENGELLERİ**

### **2.2.3.1 Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler**

İletişim sürecinde fikir, duygu, bilgi ve davranışların karşı tarafa aktarılmasında güçlükler yaşanabilir. Bu durum etkili iletişimin gerçekleşmesini önleyen iletişim

engellerini oluşturur. İletişim engelleri yapılan bir araştırmada aşağıdaki şekliyle sınıflandırılmıştır (Bulut,1998).

#### A- Psikolojik engeller

- 1- Amaçla ilgili engeller
- 2- Kalıplaşmış düşünceler
- 3- İletişim yeteneği
- 4- Tutum ve davranışlar
- 5- Bilgi düzeyi

#### B- Teknik engeller

- 1- Mesaj
- 2- Kanal
- 3- Dil

#### C- Örgütsel engeller

- 1- Örgütün büyüklüğü
- 2- Hiyerarşi
- 3- Uzmanlık
- 4- Statü
- 5- Yöneticinin tutum ve davranışları (Yurttakal;1998).

Örgüte oluşan sağlıklı iletişim sayesinde, örgüt üyeleri verimliliğe engel olan veya onu kolaylaştıran kişiler arası ilişkiler, bireysel ve grup ilerlemesi hakkında bilgi sahibi olurlar (Reardon;1987).



Örgütsel iletişimin etkin işleyememesinin ana nedeni iletişimde tarafların insan olmasıdır. Her insanın olaylara tepkisi farklıdır. Örgütsel iletişimi engelleyen başlıca faktörler şunlardır (Dubrin, 1997).

1. Kültürel farklılıklar: İletişim sahip olunan bilgilerin kullanılarak sahip olunmayan bilgilerin paylaşılmasıdır. Aynı kültürdeki insanların farklı kültürdeki insanlara göre sahip olduğu daha fazla ortak bilgi ve ortak nokta bulunmaktadır. Bu nedenle iletişim aynı kültür içindeki insanlar arasında çok daha kolay ve hızlıdır. Farklı kültürden insanların iletişimde ise mesajların iletilmesinde kullanılan sembollerin, değer yargılarının, beklentilerin farklı oluşu iletişimi güçleştirir. Örneğin çok uluslu şirketlerde çalışanlar arasındaki dil farklılıkları gibi...
2. Geri besleme olmayışı veya yetersiz geri besleme: Geri besleme örgütte iletilen mesajın alıcının eline zamanında ve doğru olarak geçtiğinin ve doğru anlaşıldığının (şifrenin doğru çözüldüğünün) belirlenmesi için gereklidir. Statü farkı: Hiyerarşik yapıdan kaynaklanan yetki farklılıkları iletişimde engel oluşturabilir.
3. Mesaj alıcının motivasyon ve ilgi eksikliği: Bir çok mesaj, alıcının ilgisizliği ve mesajı alma isteksizliğinden dolayı iletilenmemektedir. Mesaj doğru zamanda iletilmelidir. Örneğin örgütte yeni bir malzeme alımı için önerinin yapılacağı en ideal zaman mali yılın başıdır. Bütçe hazırlama döneminde bu talebin yapılması uygun olacaktır.
4. Fazla bilgi yüklemesi: Bireye taşıyabileceğinden fazla bilgi yüklemesi iletişime engel oluşturur.
5. Elektronik iletişimden kaynaklanan sorunlar: Örgütte kullanılan ileri teknoloji iletişimde çeşitli sorunlara yol açabilmektedir.
6. Fiziksel koşullar: Daha çok iletişim kanalı ve bunu engelleyen çevre koşullarıyla ilgilidir. Gürültü sözlü iletişimi etkileyen başlıca engeldir.
7. Güvensizlik: Alıcının mesaja inanmaması veya göndericiye güvenmemesidir.
8. Örgütsel hatalar: Sorumlulukların açıkça tanımlanmaması, yetki eksikliği, gibi durumlardır.

9. Kişisel farklılıklar: Verici ve alıcının bireysel amaçları, hisleri, duyguları, alışkanlıkları, algılama farklılıkları gibi kişisel özellikleri mesajın kodlanmasını, algılanmasını ve mesajlara karşı tutumunu etkiler. Yukarıda sayılan faktörler dışında örgütsel iletişimi engelleyen diğer birçok faktörden de söz edilebilir. Örneğin, yöneticilerin kişiliği, lüzumsuz veriler ve teknik terimlerin kullanılması bunlardan bazılarıdır. Örgütlerde etkin ve verimli bir iletişim sisteminin kurulabilmesi için iletişimi engelleyen unsurlar ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.

## 2.4 EĞİTİM YÖNETİMİ VE İLETİŞİM

“Sağlıklı kararlar alabilmek amacıyla, eğitim yöneticisi bir yandan iyi bir iletişim sistemi yaratarak, öte yandan da rasyonel karar vermeyi ve sağlıklı iletişimi engelleyen ön yargıları, siyasal ve ideolojik görüşleri, dil güçlüklerini, eğitim ve statü farkından ileri gelen kopmaları doğal gruplarla işbirliği geliştirmek yoluyla etkisiz duruma getirecektir” (Kaya,1991).

Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişimlerden etkilenen eğitim kurumu ve yöneticisinin değişikliklere onlarla aynı hızda uyum göstermesi gerekmektedir. Teknik alanlardaki önemli değişiklikler ve gelişmeler, eğitimcilerin ve okul yöneticilerinin görüş ve düşüncelerindeki değişimi zorunlu kılmıştır. Yöneticinin sadece geçmiş ve deneyimlerin sonuçlarına dayanması gerektiği görüşünün hakim olduğu devrin çok gerilerde kaldığı, kabul edilmesi gereken bir gerçektir (Taymaz; 1995).

Eğitim yönetiminde iletişim, eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmesi için yapılan, karar verme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi yönetim süreçlerini gerçekleştirmek için örgüt içi ve çevresiyle yapılan bilgi alışverişidir (Tan,2003).

Eğitimin hedeflerine ulaşması, kurumun varlığını devam ettirmesi ve başarısını arttırması açısından eğitim yönetiminde temel olgudur. Başarılı ve etkili eğitim yönetimlerinin; amaç, yapı ve süreç olarak üç önemli boyutu vardır. Eğitim yönetiminin süreç boyutunda yer alan iletişim süreci önemli bir yer tutmaktadır (Ersoy,2006).

## 2.4.1 YÖNETİM SÜREÇLERİ VE İLETİŞİM

Tüm organizasyonlar için iletişim yaşamsal önem taşımaktadır. Örgütlerin, ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için gerek duyulan bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesini sağlayan ‘etkin bir iletişim sistemi’ ne sahip olmaları gerekir (Paksoy;1998).

Mary Parker Follet ve Elton Mayo’nun üstünde durdukları insan ilişkileri yaklaşımı, demokratik yönetim düşüncesinin eğitim yönetiminde ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu düşünce sistemini de birçok eğitimci desteklemiştir. Böylece yönetim sürecinin tüm aşamalarında iletişim ve insan ilişkileri önemli yer tutmuş, hatta bazı eğitim yönetimcilerine göre yönetim sürecinde başlı başına bir öge olarak kabul edilmiştir.(Aydın; 2000). Bu yaklaşıma örnek olarak, eğitim yönetimcilerinin geneli tarafından kabul gören Gregg’ in sınıflaması verilebilir. Gregg’e göre yönetim sürecinin 7 ögesi vardır. Bunlar; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eş güdümlenme, ve değerlendirmedir. Birbirleriyle iç içe, bütün olarak yönetim sürecini oluşturan bu öğeler arasında organik bir bağ vardır ve her örgüt ya da yönetsel çabada bunlar zorunludur (Aydın;2000). 1996 yılında İngiltere’ de yapılan yetkinlik anketi sonucunda en çok kullanılan 12 temel yetki içinde iletişim ilk sıralarda yer almaktadır (Wood, Payne;1999).

İletişim tüm diğer yönetim süreçleriyle ilgili olmasından dolayı, yönetim sürecinin önemli bir ögesi ve çok yönlü bir kavramdır. İletişimin varlığı nitelikleri önemli olmayan iki sistemin varlığına bağlıdır. Bilgi akışının gerçekleşmesi de buna bağlı olarak çift yönlü olacak ve insanlar iletişim sayesinde sosyal birer varlık haline gelebileceklerdir. John A. Ramsayer ve arkadaşları, yönetimde kritik davranış alanları olarak dokuz nokta saptamışlardır. Bu yazarlara göre, eğitim yönetiminin niteliği büyük ölçüde belirtilen bu alanlardaki davranışlara bağlıdır (Aydın,2000). Bunlar:

- 1- Amaçların saptanması,
- 2- Politikanın oluşturulması,
- 3- Rollerin belirlenmesi,
- 4- Etkinliğin değerlendirilmesi,

- 5- Yönetimsel birimlerin ve işlevlerin eş güdümlenmesi,
- 6- Eğitimi geliştirmek amacıyla toplum liderleri ile işbirliği yapılması,
- 7- Çevredeki eğitimsel kaynakların kullanımı,
- 8- İnsanların katılımının sağlanması,
- 9- İletişimin sağlanmasıdır.

İletişimin, örgütte gerçekleşen iletişim süreçlerinin her biri içerisinde yer alarak önem taşıdığı bilinmeli, ama tüm sorunların tek nedeni olmadığı gibi, tek başına bir çözüm olmadığı da görülmelidir. Bir örgütte yönetim sürecinin işlemesi iletişim yoluyla olur ve yönetim sürecinin niteliği iletişimin niteliğine bağlı olarak şekillenir. Yöneticilerin etkin bir şekilde iletişimde bulunmaları, iş görenlere amaçlara uygun yönde iş yaptırmak için gerekli bilgi ve emirlerin verilmesi, yöneticinin zamanının büyük bir kısmını iletişime ayırmasını zorunlu kılar. Örgütte kurulan iletişim zinciri iş akışını hızlandıracaktır. Yöneticilerin amaçlarını gerçekleştirebilmesinde üstüne düşenleri yerine getirebilmesi, her şeyden önce birlikte çalıştığı kişilere amaçlarının ne olduğunu iletmeğine bağlıdır (Can; 1994).

Örgütün amacına ulaşması için işbölümü ve iletişimin olması gerekir. İletişimden söz edebilmek için ortak bir zeminde buluşulması gerekmektedir. Bu ortak zeminde en az iki kişi ortak paylaşım içinde iletişimi sürdürebilir (Baltaş; 1999).

İletişim, insanların birbirleriyle uyum içinde çalışmasına hizmet eden bir bağıdır. Kurulan bu bağ aracılığıyla bireyler birbirlerine yaklaşır, uzaklaşabilmektedir. İletişimin etkili olabilmesi için üç yönlü bir sürecin işlerlik kazanması gerekir: Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru ve yatay iletişim sağlanmalıdır. Örgüt içinde her birey (iş gören), istediği bir başka iş görenle iletişim kurma olanağına sahip olmalıdır (Aydın;2000).

Örgütün tüm üyeleri için önem taşıyan yukarı doğru iletişim, aşağıdan yukarıya geri bildirim sağlar, aşağıdaki örgüt üyelerini motive eder, olumsuz sonuçların erken fark edilip önlenmesini sağlar, örgüt üyelerinin kendilerini değerli hissetmesini ve örgütle bütünleşmelerini sağlar. Örgütlerde karşılaşılan birçok olumsuzluk yukarı doğru iletişimin

engellenmesine neden olmaktadır. Yukarı doğru iletişimin sağlanabildiği örgütlerde, yönetici sabırlı, içten, eleştiriye ve farklı düşüncelere açık ve tarafsız olabilmelidir. Yatay iletişim ise, bilgi, görüş ve düşüncelerin örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasında ve örgüt üyelerinin mesleki ve sosyal yönden bütünleşmelerinde önemli yer tutar. Aşağı doğru iletişim, örgütün etkin işleyişi için zorunludur ve genelde örgütlerde uygulanan iletişim düzenidir. Üst yönetimden astlara bilgi, görüş, öneri emir ve düşünceler bu yolla aktarılır (Aydın,2000)

## **2.4.2. İLETİŞİMİN EĞİTİM YÖNETİMİNDE YERİ ÖNEMİ**

### **Eğitim Yönetiminde İletişimin Önemi**

Öğrenci sayısının hızla artması ve okullaşma oranının hızla yükselmesi, eğitim felsefesindeki yeni gelişmeler ve kamu kurumlarında verim etkeninin önem kazanması; okul yöneticilerine duyulan ihtiyacı arttırmakla kalmamış, yöneticilerin bu göreve daha iyi ve etkin bir şekilde hazırlanmaları gerektiği zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Günümüzde okul yöneticilerinin daha bilgili ve becerili olmaları istenmektedir (Başaran,1996).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, örgütteki performansın etkililiği açısından önemli bir etkidir. Çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlamakta yöneticinin görevidir. Bütün bunları gerçekleştirebilmek için okul yöneticisinin düşünce, fikir ve duygularını rahat ve etkili bir şekilde ifade edebilmesi, ikna edici, liderlik özelliklerini taşıyan, iyi bir dinleyici olması gereklidir. Eğitim yönetiminde emirlerin, bilgilerin, fikirlerin, düşüncelerin, sorunların çalışanlar arasında ve okul içerisinde sağlıklı bir şekilde iletilmesi, iletişimin doğru ve etkili işlemesine bağlıdır. Günümüzde yaşadığımız hızlı değişim ve gelişmeler, iletişim yeterliliğine sahip yöneticilere olan ihtiyaç artırmıştır. İletişim, örgütler için olduğu kadar okullar için de vazgeçilmezdir. Yönetici ve öğretmenler, okul içinde iletişim ile ilişki kurabilir ve işbirliği içinde çalışabilirler. Kimin nerede ne yaptığı, nasıl çalıştığı hakkında birbirlerine dönüt vermediği bir yönetsel ortamda eğitimin hedeflerine ulaşılması mümkün değildir (Demir;2000).

Bilgi etkili bir iletişim için hayati bir önem taşıırken, aynı zamanda bütün yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin de temelini oluşturmaktadır. Diğer taraftan bilişim çağı, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin boyutlarında da değişime neden olmaktadır. Örneğin, günümüz

yöneticileri klasik yönetim fonksiyonlarına ilave olarak liderlik, motivasyon, iletişim vb. becerilere de sahip olmak zorundadır. İletişim hem örgütsel yapının hem de yönetimin en önemli aracıdır. Bir yöneticinin yaptığı her işte iletişimin payı oldukça büyüktür. Etkin bir yönetsel ve kurum içi iletişim olmadan en iyi stratejiler veya çok iyi hazırlanmış planlar bile başarısızlığa mahkûmdurlar. İletişim, yöneticinin doğru karar ve önlemleri alabilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasına, personelin örgüt içerisinde olup bitenlerden haberdar olmasına, şikâyet, istek ve önerilerden yönetimin bilgi sahibi olmasına hizmet etmektedir (Paksoy ve Acar, 2001).

Okul müdürlerinin, öğretmenlerle etkili ve sağlıklı bir iletişim ağı kurabilmeleri için olumlu, açık, destekleyici, saygı, sevgi ve güven çerçevesine oturtulmuş bir okul iklimi yaratmaları zorunludur. Ekip kuran yöneticiler çok daha başarılı olmaktadır. İnsanlara sevgi ve saygı besleyenler mükemmel bir ortam ve işbirliği sağlar. Eğitim kurumlarının bütün bölüm ve birimlerinin birbiriyle uyum ve işbirliği halinde çalışması gereklidir. Bunun yanında okul müdürlerinin insan ilişkileri konusunda bir takım yeterliliklere, yönetimle ilgili özel uzmanlık gerektiren teknik becerilere de sahip olması gerekmektedir (Ergün,1998).

Öğretmenler yöneticilere sorunlarını, isteklerini ve önerilerini iletmede güçlük yaşamaktadır. Bunun sebebi, halen yöneticilerin otokratik yönetici tutumlarını benimsemeleri ve öğretmenlerin iletişim korkusunu üstlerinden atamamaları olabilir. Okul müdürleri, öğretmenlerini başarılı olmaları için destekleyerek, güdülemelidir. Böylece öğretmenler bir yandan kendilerini geliştirme olanağı bulurken, diğer yandan okulun ve eğitimin amaçları ile giderek daha fazla özdeşleşebilecektir (Demir;2000).

### **2.4.3 OKUL YÖNETİMİYLE ÇALIŞANLARIN İLETİŞİM BOYUTUNDA GÖREVLERİ**

#### **2.4.3.1 Okulda Yönetici Ve Öğretmenlerin İletişimi**

Okul yöneticileri, yaptıkları etkinliklerde daha yetkili ve serbesttirler. Okul yöneticileri, okul üzerinde merkezi örgütlerin sahip olduğu yetkilerin büyük çoğunluğuna sahip olurlar. Okul yöneticileri, kararlarını savunmak için merkezi örgütlerin düzenlemelerinin ve politikalarının arkasına saklanamaz. Bu nedenle yönetici, grup

dinamiğini sağlayan bir kişi olmalıdır. Bütün personelin ve öğrencilerin sorumluluk almasını sağlayıcı ortam yaratmalıdır. Ayrıca ana babalar da okul yönetiminde belirli ölçülerde rol almalıdır. Bu açıdan; yöneticiler ana babayla daha fazla ilişki içine girmelidirler. Kısacası yöneticiler, bütün personeli harekete geçirecek roller üstlenmelidir (Erdoğan, 2004).

‘Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için; yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir. Okul örgütünde olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olmalarını sağlar. Örgütün politikasının ve planlarının oluşturulmasına katılım özendirilir (Aydın; 2000). Okulda müdür- öğretmen ilişkileri örgütsel iletişimin bir parçası olarak görülebilir; aynı zamanda doğası gereği kişiler arası iletişim olarak değerlendirilebilir (Erçetin, 1995).

Okul müdürleri, okul faaliyetlerini yürütürken, öğretmenlerini dinleyerek onların görüşlerini almalı ve karara katılımını sağlamalıdır. Yönetim sürecinde öğretmenlerin görüş ve önerilerini almak, alınan görüş ve önerileri değerlendirmek, okul müdürünün başarısını ve gücünü artıracaktır. Öğretmenlerin görüş ve önerilerini sadece dinlemek yeterli değildir. Öğretmenlerin, görüş ve önerilerinin değerlendirilmesi ve alınan kararlara katılması gerekmektedir. Çünkü öğretmenler uygulamaya direkt olarak katılmakta, okulun sorunlarını, eksiklerini daha iyi görmekte ve çözüm yollarını daha iyi bilmektedir. Bütün bu nedenlerden dolayı öğretmenlerin çalışmalarda olduğu kadar, yönetim süreçlerinde de fikirlerinin, önerilerinin alınması ve katılımlarının sağlanması, onların yönetime değer vermelerini, sahiplenmelerini sağlayacak, okula bağlılıklarını ve iş verimlerini artıracaktır. Yöneticiler, öğretmenleriyle yönetiminde iletişim kanallarını açık tutmalı, katı hiyerarşinin dışına çıkmayan ve onlarla işbirliği yapmayan okul müdürlerinin, okul amaçlarını ve gerçekleştirmek istediği düşüncelerini gerçekleştirmesi de günümüz şartlarında mümkün değildir (Aytürk,1990).

Bir okulda iletişim açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmıyorsa, okulun amaçlarına ulaşması ve eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmayan kötü iletişim, öğretmenlerle, yöneticiler arasındaki mesafenin açılmasına sebep olur. Artık bundan sonra da yönetici ve öğretmenler

arasında anlaşma sağlamak, onları bir araya getirip, bütünleştirmek ve iyi ilişkiler ağı kurmak imkansızdır (Sabuncuoğlu,1995).

Yönetici ve öğretmen arasındaki iletişimin artması ile okul yönetiminin demokratikleşmesi arasında sıkı bir bağ vardır. Bir okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sağlıklı, başarılı ve bozuk ise, okulun da başarılı olması ve eğitim amaçlarını gerçekleştirmesi imkansızdır. Eğer okulda sağlıklı ve hızlı bir bilgi akışı yoksa, okuldaki işler yürümez, çalışanlar arasında eşgüdüm sağlanamaz, bütün işler kördüğüm döner ve okulun düzeni bozulur. Kısacası öğretmen yeterli ve etkili iletişim olmadan neyi nasıl yapacağını bilemez. Bunun sonucunda da okulda etkinlik ve başarı az olur.

Yönetici ile öğretme arasında statü bakımından hiyerarşik bir sıralama vardır. Statü olarak yöneticiler üst, öğretmenler ise ast pozisyonda bulunmaktadır. Bu sebeple yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişim şeklini dikey iletişim tipine sokabiliriz. İletişimin akış yönüne göre öğretmene, yöneticiden gelen “aşağıya doğru iletişim” öğretmenlerden yöneticilere giden “yukarıya doğru iletişim” olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla okullarda yöneticilerle öğretmenler arasında oluşan iletişim problemleri, yukarıda açıkladığımız iletişim tiplerinin yapısından kaynaklanan kronik sorunları da birlikte getirir. Yöneticilerle öğretmenlerin arasında yukarıda bahsedildiği gibi dikey iletişimin yapısından kaynaklanan sorunlar olsa da aralarında oluşan bu iletişim engellerinin önemli bir bölümü yöneticilerin yönetim alanında ve öğretmenlerin de öğretmenlik formasyonu alanında yeterli olmamasından kaynaklanmaktadır (Davis,1988).

#### **2.4.3.2 Okul Yönetimde İletişim Engelleri**

Bir eğitim örgütünün havasında rol oynayan en önemli iki etken öğretmen ve yöneticidir. Bu konu ile ilgili yapılan bir araştırmada eğitim örgütü havasında sekiz boyut saptanmıştır. Bunlardan öğretmenlerle ilgili, olumlu olan davranış göstergeleri moral ve samimiyet olumsuzlar ise çözüme ve engellemedir. Yöneticilerle ilgili olan davranış göstergeleri ile ilgili dört başlık ise, kendini işe verme, anlayış gösterme, yüksekte bakma ve yakından izlemedir. Kişiler arası ilişkiler ve grup dinamiği eğitim örgütleri için daha çok önem taşır (Bursalıoğlu;2000).



Okulun hedeflerine ulaşabilmesi, amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi ve öğretmenlerinin gereksinimlerini karşılayabilmesi için iletişim en önemli etkidir. Okuldaki iletişimin yetersiz, etkisiz ve kötü olması durumunda, çalışanlar arasında çatışma ve çözümlenme meydana gelmektedir (Davis,1988). Eğitim yöneticilerinin iletişim düzenlemesi ve iletişim engelleri konusunda yetmişmiş olmaları gerekir. Körü körüne düşmanlığın iletişimi azalttığını, azalan iletişimin de körü körüne düşmanlığı güçlendirdiğini bilmek gerekir (Katz ve Kahn,1977).

İletişim sürecindeki tıkanıklar kamu yönetimindeki en ağır sorunlardan biridir. Bilgiyi ellerinde bulunduranlar, eylemde bulunabilmek için bu bilgilere ihtiyaç duyanlara gerekeni söylemeyebilirler (Kaya,1985).

Bir çok örgütte, bireyler ve gruplar arası iletişimi engelleyen, örgüt içinden ve örgüt dışından kaynaklanan sorunlar vardır. Okulları da birer eğitim örgütü olarak düşünebiliriz. Okullarda da etkili ve sağlıklı bir iletişim ortamı kurmak için, her evrede iletişimi engelleyebilecek sorunlarla karşılaşıldığını düşünerek, bu engellerin neler olduğunu bilmek ve bunları ortaya çıkarmak ve iletişimi engelleyen faktörleri ortadan kaldırmaya çalışmak gerekmektedir (Katz ve Kahn,1977).

İletişimin engellenmesini, yöneticinin söylediklerinin anlatmak istediklerinden ve astlarının yorumlamada farklı olabilmesine kaynaklanmaktadır (Robbins,1994).

Okullarda yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerde resmiyetten uzak, doğal bir ilişki görünümü ağırlık kazansa da bazen yöneticiler kendi otoritelerini kabul ettirmek için statü farklılıklarını kullanabilir ya da öğretmenlerin makamını tecrit ederek onlara üstünlük sağlamaya çalışabilir. Bunun sonucunda yöneticilerle aynı eğitim seviyesinde olan ve yöneticinin üstünlüğünü kabul etmek istemeyen öğretmenlerin verdiği tepkisel davranışlara rastlanmakta ve bu da yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimi bozmaktadır. Sonuç olarak okulda etkili, sağlıklı bir iletişim ortamı sağlanabilmesi için yöneticilerin yönetsel süreçlerde ve özellikle iletişim konusunda yetiştirilmesi ve iyi bir eğitimden geçmesi gerekmektedir (Ateş,1991).

Okul müdürü, iletişimi öğretmenlerin tutum ve davranışlarını yönlendirmek için bir araç olarak kullanılmalıdır. Bunun için de okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine ve

yeterliliğine sahip olması gerekmektedir. İletişimi etkili kullanabilen okul müdürü öğretmen ve diğer çalışanları kolay bir şekilde okula bağlar ve okulun amaçları doğrultusunda onları birleştirip, yönlendirir. İletişimin okul için önemini bilen yönetici iletişim engellerini ortadan kaldırmaya çalışır. İletişim etkililiği arttırmak için, iletişim engellerini bilmek ve iletişim sürecini engelleri ile algılamak gereklidir (Açıkalın,1995).

İş görenin örgütsel konumu, iletişim ve bilişim ağı içindeki yerinin niteliğine ve etkinliğine bağlı olarak da değişmektedir. Müdürün tutumu arkadaşça, ilgili, yapıcı, ikna edici, sorun çözücü ve iletişime açık olma eğiliminde ise, birlikte çalıştığı kişilerin duygusal ve fiziksel tepkileri olumlu yönde gelişecek ve o örgütte işbirliği ve uyum hakim olacağı için verimin de yüksek olması beklenecektir (Evcimen; 1998).

Okul müdürlerinin okul içinde belli bir statüleri vardır. Öğretmenlerle kurdukları iletişim sürecinde bazen öğretmenler üzerindeki güç ve statülerini kaybetmekten korkabilirler. Öğretmenlerle aralarındaki yakınlık ve samimiyetin arttığı düşüncesine kapılan okul müdürü, onlara sert ve tehditkar bir şekilde davranabilir. Çünkü bu yakınlık ve samimiyet sonucu bir takım faaliyet ve yönlendirmeleri gerçekleştiremeyecektir. Okul müdürlerinin yaşadıkları statüyü kaybetme korkusu, öğretmenlerle etkili iletişim kurmalarını engellemektedir. Okullardaki iletişim sürecinde öğretmenler ile yöneticiler arasında bunun gibi sorunlardan dolayı çok fazla çatışma yaşanmaktadır. Bunun sonucunda da iletişim süreçlerinde statüyü kaybetme korkusundan kaynaklanan iletişim engelleri, okullarda yönetici ve öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ortamının oluşmasını engellemektedir. Okul müdürlerinin kendi biçimsel statülerini iletişim sürecine karıştırmadan öneri ve eleştirileri kabul etmesi, öğretmenler ile okul müdürlerinin aralarında kurdukları ilişkide uygun bir iletişim ortamı yaratması, statü farklılıklarının iletişim sürecinde engellere yol açmasını önler (Celep,1992).

#### **2.4.3.3 Okullardaki İletişim İhtiyacını Artıran Etkenler**

Toplumsal ihtiyaçların çeşitliliğine paralel olarak açılan okulların amaçlarının çeşitli olması ve kapasitelerinin üstünde öğrenci almaları ve büyüyen örgütlerde paralel kademeler arasındaki kopukluk iletişimin önemini arttırmıştır (Can,1992).

Teknolojik gelişmelerin akıl almaz bir şekilde meydana gelmesi, toplumların sosyal, ekonomik ve kültürel olarak hızla değişmelerine sebep olmuştur. Hızlı teknolojik değişim yeni haberleşme ve iletişim sistemlerinin doğmasına neden olmuştur. Okullar da zamana ayak uydurmak ve geleceğin başarılı gençlerini yetiştirebilmek için sosyal, kültürel ve teknolojik açıdan çevredeki gelişmelerden yararlanmak ve çevreye yenilikler sunmak zorundadır (Özalp,1983).

Eğitim örgütlerinde, bilimsel çalışmaların sonuçları doğrultusunda öğrencinin öncelikle insan olarak çok yönlü olduğu ve bir bütün olarak düşünülmesi okullarda değişik birimlerin çalışmasını zorunlu kılmıştır. Okullarda rehberlik servislerinin kurulması bu amaca yöneliktir. Amacın gerçekleşmesi okul yönetimi, öğretmen, öğrenci hizmet birimleri arasında sağlıklı bir iletişimi gerekli kılar (Göksel,1990).

Günümüzde en yaygın iletişim araçları arasında televizyon, radyo, internet, gazete ve dergiler, posta, telefon, telgraf vardır. İletişim teknolojisi coğrafi mesafeleri kaldıracak derecede gelişmeler göstermiştir. Bu da, bilgi ve mesaj akışını hızlandırmıştır. Teknik gelişmelerin getirdiği hızlı haber ve bilgi akışı, bu teknolojilerin eğitim sistemlerinde de kullanılmalarını zorunlu hale getirmiştir. Örneğin interneti kullanmayı bilen okul müdürü ya da öğretmen, istediği birçok bilgiye anında ulaşabilmektedir (Türkmen,1992).

Eğitim alanında yaşanmakta olan hızlı değişim, eğitim yönetimlerini de doğrudan etkilemekte ve değişim sürecine sokmaktadır. Yönetici ve öğretmenler bu süreç içerisinde daha karmaşık ve daha yoğun bir etkileşim içerisinde olma durumu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Eğitim yöneticileri bir yandan gelişen teknolojiye ayak uydurmak, bu teknolojiyi tanımak, kullanmak ve kullandırmak durumunda; diğer yandan değişen sosyal ilişki biçimlerini okullarına uygulamak zorundadır

Okulda çalışan yönetici ve öğretmenler açısından, okulun yapısı, uygulamaları, iletinin iletimi, dönütlerin alınması, bilgi paylaşımı iletişim becerilerini gerektirmektedir. Eğitim yönetimimizde, artık okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip olması gereklidir(<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/degisimlebasetme.asp>).

Günümüzde bilgiye ulaşma yolları, sistemleri değişmiş, yeniden farklı bir yapıda kurulmuştur. Bu yüzden okul da yenilenmiştir. Bu yeni eğitim-öğretim okulu kendine,

öğretmenlere dikkatli bakar. Öğretmenleriyle işbirliğine girer ve öğretmenleriyle okulu geliştirir. Yöneticiler böyle bir okulda birer kontrol amiri değil, okulu geliştirmeye çalışan, öğretmenleri ile sürekli ilişki içinde olan birer liderdir. Okullar, hazır bilgi aktarma yerine, bilgiyi üretme, geliştirme, pekiştirme, ona ulaşma ve kullanma yoluyla dünyayı okuyup yazmaya dayalı bir öğretim anlayışı sergilerler. Böylece eğitim öğretim yeni şartlar altında kendini, çevresini, başkalarını anlama, kendi kendine öğrenme şeklinde yeni bir açılıma ulaşır (Tozlu,2003).

Sağlıklı ve etkili işleyen bir okulda, amaçlar büyük ölçüde paylaşılmıştır. Çalışanlar sorunlar hakkında açıkça konuşur, sorumluluk herkes tarafından paylaşılır, yardım serbestçe istenir ve kullanılır. Kısacası böyle bir okulda sağlıklı ve etkili bir iletişim ortamı vardır (Balcı,2001).

Okulda iletişim, eğitim açısından büyük öneme sahiptir. Okulun uğraşı alanının insan olmasından dolayı, bir makine gibi çalışması mümkün değildir (Başaran,1996). Okul bir eğitim-öğretim kurumu olduğu için bilginin de paylaşılması gerekir. Bilgi hiç kimsenin tekelinde değildir. Bilgi paylaşıldıkça anlam ve değer kazanır. İletişim de bir kişinin ya da grubun tekelindeki bilgi ve becerileri başka kişi ya da gruplarla ortak kılınmasını sağlayan süreçtir. Yönetici ve öğretmenlerin de kendi aralarında sağlıklı bir iletişim kurup bilgi alışverişi yapmaları gerekir. Böylece okulda sağlıklı bir eğitim – öğretim ortamı sağlanmış olur (Ergin,2000).

Okullar eğitim-öğretimin amaçlarını gerçekleştirmek için kurulurlar ve bu amaçlara yönelik olarak çalışmalarını sürdürürler. Okulların hedefledikleri amaçları gerçekleştirmeleri için etkili bir iletişim ağı kurmaları gerekir. Başka bir deyişle, okulların etkili ve başarılı olabilmesi, eğitim ve öğretimin amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim politikasının oluşturulabilmesine bağlıdır. Diğer bir yandan, etkin bir yönetim de iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Kısaca denilebiliriz ki, iletişim örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır (Demir,2003).

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Araştırmanın yöntemi bu bölümde ele alınmıştır. Araştırmadaki, evren ve örneklem; verilerin toplanması, verilerin işlenmesi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Bu araştırmanın yapılmasında tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma için Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Ortaöğretim Kurum çalışanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Ortaöğretim Kurumlarında çalışan personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunların belirlenmesi amacıyla bir anket hazırlanmıştır. Araştırma ile Ortaöğretim Kurumlarında çalışan öğretmen ve diğer personelin görüşleri alınmıştır. Bu yönü ile araştırma bilimsel bir nitelik kazanmıştır.

#### **3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırma evreni, İstanbul ili orta öğretim kurumlarında görev öğretmen ve diğer personeldir. Araştırmanın örneklemini; İstanbul ili Tuzla, Pendik, Kartal, Maltepe, Kadıköy ilçelerinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve diğer personeldir. Örneklemini rastgele (random) seçilen 16 orta öğretim kurumunda çalışmakta olan öğretmen ve diğer personelden oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde bulunan Tuzla (67 %21) Pendik(98 %31), , Kartal(59 %19 , Maltepe(51 %16), Kadıköy(41 %13) ilçelerinde çalışan 316 ortaöğretim kurum çalışanı oluşturmaktadır.

### 3.3. VERİLERİN TOPLAMASI

Araştırmanın veri kaynağını anketlerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Anket geliştirilmeden önce gerekli literatür taraması yapılarak, elde edilmek istenen bilgiler oluşturulmuş, uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda anket hazırlanmıştır.

Hazırlanan anket önce örneklem grubunda olmayan 30 kişiye uygulanmış ve anlaşılabilirliği tespit edilmiştir. Uzman görüşü de alınarak gerekli düzenlemeler yapılmış ve ankete son hali verilmiştir. Veri toplama aracının geçerliği ve güvenilirlik için ALPHA güvenilirlik katsayısı ( reliability analysis ) hesaplanmış ve 0,8488 sonucu elde edilmiştir. Bu değer geçerlilik ve güvenilirlik için uygundur.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanlara ait kişisel bilgileri içeren 8 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde, okul yöneticisiyle çalışanların iletişimde karşılaştıkları yönetsel sorunların nedenlerinin belirlenmesi amacıyla 42 adet soru ve yönetsel iletişimde öğretmen nedeni sorunların belirlenmesi amacıyla 15 adet soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümü dördü derecelendirme ölçeği şeklinde düzenlenmiş olup, her sorunun karşısına cevap seçeneği olarak; 1= “ Hiç Katılmıyorum ”, 2= “Kısmen Katılıyorum ”, 3= “ Çoğunlukla Katılıyorum”, 4= “Her Zaman Katılıyorum” anlamını taşıyan derecelendirme ölçeği konulmuştur. Üçüncü bölüm ise çalışanların konuyla ilgili eklemek istedikleri düşünceleri için ayrılmıştır.

Anket İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 16 ortaöğretim kurumunda çalışan 316 personele uygulanmıştır.

Anketin uygulaması 2006 – 2007 Eğitim – Öğretim yılı 2. döneminde ( Mayıs ve Haziran aylarında ) uygulanması sağlanmıştır. Anketin daha sağlıklı ve düzenli olması için anket 2 hafta süre ile devam etmiştir.

Anket uygulaması için okul seçimi rasgele yapılmıştır. Anket uygulaması yapılırken, okullardaki çalışan sayısı kadar anket dağıtıldı ve anketteki ifadeler için de gerekli açıklamalar yapıldı. Personelin anketi cevaplamaları için yeterli süre verilmiştir.

### 3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Deneklere uygulanan anketlerden elde edilen bilgiler kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS ( Statistical Package For Social

Sciences ) istatistik programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde bilimsel istatistiklerden frekans ( N ), yüzde ( % ), ortalama (  $\bar{X}$  ), Standart sapma ( ss ), ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek üzere t testi ve çoklu değişkenlerde  $n > 30$  olduğu durumlarda anova analizi kullanılmıştır.

Cinsiyet değişkenleri için t – testi çözümlenmesi yapılmıştır. Yaş, görev, eğitim durumu, meslekte çalışma yılı, çalıştığı okuldaki hizmet süresi, iletişim konusundaki eğitim durumu ve branş değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de tamamlayıcı hesaplardan Post – Hoc Scheffe testi yapılmış ve farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen tüm hesaplamalar tablolara aktarılmış ve ayrı ayrı açıklanmıştır. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için ankette toplanan veriler 1-4 aralığında kodlanmış ve bilgisayara girilmiştir. Bu veriler bulgular bölümünde tablolar oluşturulmuş, tartışma bölümünde de bu bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken şu aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

#### **Aritmetik Ortalamalar Değerlendirilirken Kullanılan Aralıklar**

<b>Verilen Ağırlık</b>	<b>Seçenekler</b>	<b>Sınırı</b>
1	Hiç Katılmıyorum	1.00 - 1.74
2	Kısmen Katılıyorum	1.75 - 2.49
3	Çoğunlukla Katılıyorum	2.50 - 3.24
4	Her zaman Katılıyorum	3.25 - 4.00

Şekil 3: Ölçek Aralığı

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya dahil edilen ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve diğer personelin hakkında erişilen bulgulara yer verilecektir.

Verilerin daha iyi anlaşılması için veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS istatistik programının yardımıyla, tablolar haline dönüştürülerek açıklamaları tabloların altına yapılmıştır.

#### 4.1.ÖĞRETMEN ve DİĞER PERSONEL DENEKLERE İLİŞKİN BULGULAR

##### 4.1.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN DENEKLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan öğretmen ve diğer personelin kişisel bilgileri, anketin birinci bölümünde yer alan 8 adet sorudan elde edilmiştir. Anketleri yanıtlayan ortaöğretim kurumu çalışanlarının profillerini çıkarmak için bu bölümde verilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

**Tablo 1. Öğretmen ve Diğer Personelin “ Cinsiyet ” Değişkenine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans ( N )	Yüzde ( % )
Bay	210	66,5
Bayan	106	33,5
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100</b>

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların 210'nunun ( % 66,5 ) baylardan oluştuğu, 106'sının ( % 33,5 ) bayanlardan oluştuğu belirlenmiştir.

**Tablo 2. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yaş ” Değişkenine Göre Dağılımı**

Yaş	Frekans ( N )	Yüzde ( % )
30'un altında	118	37,3
31-40 arası	156	49,4
41-50 arası	40	12,7
51 ve üstü	2	0,6
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100</b>



Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmen ve diğer personelin 118'inin (%37,3 ) 30 yaşın altında, 156'sının ( % 49,4 ) 31-40 yaş arası , 40'ının (%12,7) 41-50 yaş arası, 2'sinin (% 0,6) 51 ve üstü yaş arlığında oluştuğu belirlenmiştir.

**Tablo 3. Öğretmen ve Diğer Personelin “Görev ” Değişkenine Göre Dağılımı**

Görev	Frekans ( N )	Yüzde ( % )
Müdür Yardımcısı	36	11,4
Öğretmen	267	84,5
Diğer Personel (Memur, Hizmetli)	13	4,1
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100</b>

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmen ve diğer personelden, 36'nın ( % 11,4) müdür yardımcısı 267'sinin (% 84,5) öğretmen, 13'ünün ( %4,1) diğer personel olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4. Öğretmen ve Diğer Personelin “Eğitim durumu” Değişkenine Göre Dağılımı**

Eğitim durumu	Frekans ( N )	Yüzde ( % )
Lise	9	2,8
Ön Lisans	8	2,5
Lisans	265	83,9
Lisans Üstü	34	10,8
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100</b>

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmen ve diğer personelden, 9'unun (%2,8) lise mezunu, 8'inin (% 2,5) ön lisans mezunu, 265'inin (%83,9) lisans mezunu, 34'ünün ( %10,8) lisans üstü mezunu olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5. Öğretmen ve Diğer Personelin “ Meslekte Çalışma Yılı” Değişkenine Göre Dağılımı**

Meslekte çalışma yılı	Frekans ( N )	Yüzde ( % )
1-5 Yıl Arası	89	28,2
6-10 Yıl Arası	126	39,9
11-15 Yıl Arası	69	21,8
16-20 Yıl Arası	30	9,5
21 Yıl ve Üzeri	2	0,6
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100</b>

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmen ve diğer personelden, meslekte çalışma yılları: 89'unun ( %28,2) 1-5 yıl arası, 126'sının (%39,9) 6-10 yıl arası, 69'unun (%21,8) 11-15 yıl arası, 30'unun ( %9,5) 16-20 yıl arası, 2' sinin (%0,6) 21 yıl ve üzeri oluştuğu belirlenmiştir.

**Tablo 6. Öğretmen ve Diğer Personelin “Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süreiniz” Değişkenine Göre Dağılımı**

Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süreiniz	Frekans ( N )	Yüzde ( % )
1-5 Yıl Arası	231	73,1
6-10 Yıl Arası	75	23,7
11-15 Yıl Arası	10	3,2
16-20 Yıl Arası	0	0
21 Yıl ve Üzeri	0	0
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100</b>

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmen ve diğer personelden, 231'inin ( %73,1) şu an çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri 1-5 yıl arası, 75'inin (%23,7) şu an çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri 6-10 yıl arası, 10'unun (%3,2) şu an çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri 11-15 yıl arası, olduğu belirlenmiştir. Şu an çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri 16-20 yıl arası, 21 yıl ve üzeri olan öğretmen ve diğer personel belirlenmemiştir.

**Tablo 7. Öğretmen ve Diğer Personelin “İletişim konusunda Eğitim Aldınız mı? ” Değişkenine Göre Dağılımı**

İletişim Konusunda Eğitim Aldınız mı?	Frekans ( N )	Yüzde ( % )
MEB Hizmet içi Seminerine katıldım	47	14,9
Yüksek Lisans Yaptım	18	5,7
Çeşitli Konferans ve Seminerlere Katıldım	161	50,9
Bu Konuda Eğitim Almadım	90	28,5
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100</b>

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmen ve diğer personelden,47'sinin (%14,9) MEB hizmet içi seminerine katıldıkları, 18'sinin (%5,7) yüksek lisans yaptıkları, 161'inin (%50,9) çeşitli konferans ve seminerlere katıldığı, 90' nının (%28,5) bu konuda eğitim almadıkları belirlenmiştir.

**Tablo 8. Öğretmen ve Diğer Personelin “Branş” Değişkenine Göre Dağılımı**

Branş	Frekans ( N )	Yüzde ( % )
Türk Dili ve Edebiyatı	36	11,4
Matematik	32	10,1
Fen Grubu (Fizik-Kimya, Biyoloji)	48	15,2
Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	33	10,4
Resim-Müzik-Beden	17	5,4
Felsefe-Rehberlik-Din Kültürü	28	8,9
Yabancı Dil	28	8,9
Meslek Dersleri	45	14,2
İdari İşler (Mdr. Yardımcısı, Memur)	49	15,5
<b>Toplam</b>	<b>316</b>	<b>100</b>

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmen ve diğer personelinden, 36'sının ( %11,4) Türk Dili ve Edebiyatı branşından, 32'sinin (%10,1) Matematik branşından, 48'inin ( %15,2) Fen grubundan, 33'ünün (%10,4) Sosyal grubundan, 17'sinin (%5,4) Resim-Müzik-Beden branşlarından, 28'inin (%8,9) Felsefe-Rehberlik-Din Kültürü branşlarından, 28'inin (%8,9) Yabancı dil branşından, 45'inin (%14,2) Meslek Dersleri branşından, 49'unun idari işler sınıfından olduğu belirlenmemiştir.

#### 4.1.2. Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Diğer Personelin, Bağımsız Değişkenlere Göre Bağlı Sorulara Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgular

##### 4.1.2.1. Araştırmaya Katılan Deneklerin, “ Cinsiyet ” Değişkeni İle İlgili Görüş Farklılıkları

Bu bölüm araştırmaya katılan ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin, okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlara “ Cinsiyet ” değişkenine göre ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

##### Tablo 9. Öğretmen ve Diğer Personelin Yönetsel İşlerde Yöneticiniz “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru 17: Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	210	2,20	0,82	2,249	314	0,025
Bayan	106	1,98	0,79			

Tablo 9 incelendiğinde “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” ifadesine ilişkin cinsiyet farklılıklarına göre yapılan t- testi sonucuna göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bay personel “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” değişkenine, bayan personele göre daha fazla katılmış oldukları belirlenmiştir.

##### Tablo 10. Öğretmen ve Diğer Personelin Yönetsel İşlerde “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru 18: Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.”	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	210	2,15	0,83	2,216	314	0,027
Bayan	106	1,93	0,86			

Tablo 10 incelendiğinde “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” ifadesine ilişkin cinsiyet farklılıklarına göre

yapılan t- testi sonucuna göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bay personel “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” değişkenine, bayan personele göre daha fazla katılmış oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 11a. Öğretmen ve Diğer Personelin Yönetimsel İşlerde Yöneticiniz “Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları**

Soru 36: Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	210	2,08	0,87	2,534	314	0,012
Bayan	106	1,82	0,82			

Tablo 11a incelendiğinde “Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.” ifadesine ilişkin cinsiyet farklılıklarına göre yapılan t- testi sonucuna göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bay personel “Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.” değişkenine, bayan personele göre daha fazla katılmış oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 11. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgileri yetersizdir” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları**

Soru c1: Yönetim bilgileri yetersizdir	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	210	2,17	0,76	2,355	314	0,019
Bayan	106	1,95	0,79			

Tablo 11 incelendiğinde “Yönetim bilgileri yetersizdir” ifadesine ilişkin cinsiyet farklılıklarına göre yapılan t- testi sonucuna göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bay personel “Yönetim bilgileri yetersizdir” değişkenine, bayan personele göre daha fazla katılmış oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 12. Öğretmen ve Diğer Personelin “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları**

Soru c6: İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	210	1,98	0,72	2,249	314	0,025
Bayan	106	1,80	0,60			

Tablo 12 incelendiğinde “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir” ifadesine ilişkin cinsiyet farklılıklarına göre yapılan t- testi sonucuna göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bay personel

“İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir” değişkenine, bayan personele göre daha fazla katılmış oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 13. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulun amaç ve politikası hakkında bilgileri yoktur.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları**

Soru c10: Okulun amaç ve politikası hakkında bilgileri yoktur.	N	X	Ss	T	Sd	P
Bay	210	1,88	0,71	2,155	314	0,032
Bayan	106	1,70	0,64			

Tablo 13 incelendiğinde “Okulun amaç ve politikası hakkında bilgileri yoktur.” ifadesine ilişkin cinsiyet farklılıklarına göre yapılan t- testi sonucuna göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre bay personel “Okulun amaç ve politikası hakkında bilgileri yoktur.” değişkenine, bayan personele göre daha fazla katılmışlardır”

#### 4.1.2.2 Öğretmen ve Diğer Personel Deneklerin “Yaş” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölüm öğretmen ve diğer personel deneklerin “ Yaş ” değişkenine göre okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir

**Tablo 14. Öğretmen ve Diğer Personelin “Personeline adil davranır, objektiftir.” İfadesine İlişkin Yaş Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 42	30' un altında	118	2,46	0,89	Gruplar Arası	14,19	3	4,73	5,466	0,001
	31-40 arası	156	2,32	0,93	Grup İçi	270,09	312	0,86		
	41-50 arası	40	2,95	1,01	Toplam	284,28	315			
	51 ve üstü	2	1,50	0,70						
	Toplam	316	2,45	0,95						

Tablo 14 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Personeline adil davranır, objektiftir.” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 14A’da verilmiştir.

**Tablo 14A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Personeline adil davranır, objektiftir.” İfadesine İlişkin Yaş Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Yaş (i)	Yaş (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 42	30' un altında	31-40 arası	0,13	0,11	0,68
		41-50 arası	-,48(*)	0,17	0,04
		51 ve üstü	0,96	0,66	0,54
	31-40 arası	30' un altında	-0,13	0,11	0,68
		41-50 arası	-0,62(*)	0,16	0,003
		51 ve üstü	0,82	0,66	0,66
	41-50 arası	30' un altında	0,48(*)	0,17	0,04
		31-40 arası	,62(*)	0,16	0,003
		51 ve üstü	1,45	0,67	0,20
	51 ve üstü	30' un altında	-0,96	0,66	0,54
		31-40 arası	-0,82	0,66	0,66
		41-50 arası	-1,45	0,67	0,20

Tablo 14A’da ifade edildiği gibi “Personeline adil davranır, objektiftir.” ifadesine ilişkin yaş değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda ; yaşları 41-50 arası olan çalışanlar; yaşları 30’un altında olan çalışanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve yaşları 41-50 arası olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye göre yaşları 41-50 arası olan çalışanlar; yaşları 31-40 arası olan çalışanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve yaşları 41-50 arası olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

#### 4.1.2.3 Öğretmen ve Diğer Personel Deneklerin “Görev ” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölüm öğretmen ve diğer personel deneklerin “ Görev ” değişkenine göre okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir

**Tablo 15. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 01	Müdür Yardımcısı	36	2	0,71	Gruplar Arası	4,94	2	2,47	5,275	0,006

	<b>Öğretmen</b>	267	1,91	0,68	<b>Grup İçi</b>	146,61	313	0,46		
	<b>Diğer Personel</b>	13	1,30	0,48	<b>Toplam</b>	151,55	315			
	<b>Toplam</b>	316	1,89	0,69						

Tablo 15 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.**” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 15A’da verilmiştir.

**Tablo 15A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev(i)	Görev (j)	$\bar{X}_I - \bar{X}_J$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 01	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,08	0,12	0,76
		Diğer Personel	0,69(*)	0,22	0,008
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,08	0,12	0,76
		Diğer Personel	0,60(*)	0,19	0,009
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-,69(*)	0,22	0,008
		Öğretmen	-0,60(*)	0,19	0,009

Tablo 15A’da ifade edildiği gibi “**Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.**” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda ; görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 16. Öğretmen ve Diğer Personelin “Duyurulması gereken bilgiler eksik verilir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 02	Müdür Yardımcısı	36	2,05	0,98	Gruplar Arası	6,37	2	3,187	5,345	0,005
	Öğretmen	267	2,01	0,75	Grup İçi	186,59	313	0,596		
	Diğer Personel	13	1,30	0,48	Toplam	192,97	315			
	Toplam	316	1,99	0,78						

Tablo 16 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin **“Duyurulması gereken bilgiler eksik verilir.”** ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 16A’da verilmiştir.

**Tablo 16A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Duyurulması gereken bilgiler eksik verilir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 02	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,04	0,13	0,95
		Diğer Personel	0,74(*)	0,24	0,01
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,04	0,13	0,95
		Diğer Personel	0,70(*)	0,21	0,006
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,74(*)	0,24	0,01
		Öğretmen	-,70(*)	0,21	0,006

Tablo 16A’da ifade edildiği gibi **“Duyurulması gereken bilgiler eksik verilir.”** ifadesine ilişkin Görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda ; görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 17. Öğretmen ve Diğer Personelin “Verilen bilgilerde belirsizlik vardır.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 03	Müdür Yardımcısı	36	2,16	0,94	Gruplar Arası	9,42	2	4,71	7,66	0,001
	Öğretmen	267	2,07	0,77	Grup İçi	192,65	313	0,61		
	Diğer Personel	13	1,23	0,43	Toplam	202,08	315			
	Toplam	316	2,05	0,80						

Tablo 17 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin **“Verilen bilgilerde belirsizlik vardır”** ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$



düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 17A’da verilmiştir.

**Tablo 17A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Verilen bilgilerde belirsizlik vardır” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 03	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,08	0,13	0,81
		Diğer Personel	0,93(*)	0,25	0,001
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,08	0,13	0,81
		Diğer Personel	0,84(*)	0,22	0,001
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,93(*)	0,25	0,001
		Öğretmen	-0,84(*)	0,22	0,001

Tablo 17A’da ifade edildiği gibi **“Verilen bilgilerde belirsizlik vardır.”**ifadesine ilişkin Görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 18. Öğretmen ve Diğer Personelin “İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 04	Müdür Yardımcısı	36	1,91	0,731	Gruplar Arası	5,13	2	2,56	6,385	0,002
	Öğretmen	267	1,95	0,62	Grup İçi	125,88	313	0,40		
	Diğer Personel	13	1,30	0,48	Toplam	131,02	315			
	Toplam	316	1,92	0,64						

Tablo 18 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin **“İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.”** ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 18A’da verilmiştir.

**Tablo 18A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_I - \bar{X}_J$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 04	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-0,03	0,11	0,95
		Diğer Personel	0,60(*)	0,20	0,01
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	0,03	0,11	0,95
		Diğer Personel	0,64(*)	0,18	0,002
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,60(*)	0,20	0,01
		Öğretmen	-0,64(*)	0,18	0,002

Tablo 18A’da ifade edildiği gibi “İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.”ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( P<0,05 ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 19. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 05	Müdür Yardımcısı	36	1,97	0,73	Gruplar Arası	3,6	2	1,817	3,629	0,028
	Öğretmen	267	1,90	0,71	Grup İçi	156,70	313	0,501		
	Diğer Personel	13	1,38	0,50	Toplam	160,34	315			
	Toplam	316	1,89	0,71						

Tablo 19 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre p<0,05 düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 19A’da verilmiştir.

**Tablo 19A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 05	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,06	0,12	0,87
		Diğer Personel	0,58(*)	0,22	0,03
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,06	0,12	0,87
		Diğer Personel	0,52(*)	0,20	0,03
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,58(*)	0,22	0,03
		Öğretmen	-0,52(*)	0,20	0,03

Tablo 19A’da ifade edildiği gibi **“Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.”**ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( P<0,05 ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 20. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 06	Müdür Yardımcısı	36	1,97	0,77	Gruplar Arası	3,89	2	1,947	3,463	0,033
	Öğretmen	267	1,93	0,75	Grup İçi	175,96	313	0,562		
	Diğer Personel	13	1,38	0,50	Toplam	179,86	315			
	Toplam	316	1,91	0,75						

Tablo 20 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin **“Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.”** ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre p<0,05 düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 20A’da verilmiştir.

**Tablo 20A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
--	-----------	-----------	-------------------------	----------------	---

S 06	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,03	0,13	0,96
		Diğer Personel	0,58	0,24	0,05
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,03	0,13	0,96
		Diğer Personel	0,55(*)	0,21	0,03
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,58	0,24	0,05
		Öğretmen	-0,55(*)	0,21	0,03

Tablo 20A’da ifade edildiği gibi “**Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.**”ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 21. Öğretmen ve Diğer Personelin “Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 09	Müdür Yardımcısı	36	2,11	0,88	Gruplar Arası	10,21	2	5,10	9,587	0,000
	Öğretmen	26	2,04	0,71	Grup İçi	166,70	313	0,53		
	Diğer Personel	13	1,15	0,37	Toplam	176,92	315			
	Toplam	31	2,01	0,74						

Tablo 21 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.**” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 21A’da verilmiştir.

**Tablo 21A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 09	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,06	0,12	0,87
		Diğer Personel	0,95(*)	0,23	0,000
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,06	0,12	0,87
		Diğer Personel	0,89(*)	0,20	0,000
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,95(*)	0,23	0,000
		Öğretmen	-0,89(*)	0,20	0,000

Tablo 21A’da ifade edildiği gibi “**Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.**”ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P<0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 22. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 10	Müdür Yardımcısı	36	2,22	0,63	Gruplar Arası	5,53	2	2,76	5,644	0,004
	Öğretmen	267	2,00	0,70	Grup İçi	153,43	313	0,49		
	Diğer Personel	13	1,46	0,66	Toplam	158,97	315			
	Toplam	316	2,00	0,71						

Tablo 22 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.**” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p<0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 22A’da verilmiştir.

**Tablo 22A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 10	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,21	0,12	0,22
		Diğer Personel	0,76(*)	0,22	0,004
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,21	0,12	0,22
		Diğer Personel	0,54(*)	0,19	0,02
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,76(*)	0,22	0,004
		Öğretmen	-0,54(*)	0,19	0,02

Tablo 22A’da ifade edildiği gibi “**Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.**”ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi

sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 23. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 12	Müdür Yardımcısı	36	2,33	0,63	Gruplar Arası	11,80	2	5,9	12,811	0,000
	Öğretmen	267	2,10	0,69	Grup İçi	144,15	313	0,46		
	Diğer Personel	13	1,23	0,43	Toplam	155,95	315			
	Toplam	316	2,09	0,70						

Tablo 23 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 23A’da verilmiştir.

**Tablo 23A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 12	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,22	0,12	0,17
		Diğer Personel	1,10(*)	0,21	0,000
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,22	0,12	0,17
		Diğer Personel	0,87(*)	0,19	0,000
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-1,10(*)	0,21	0,000
		Öğretmen	-0,87(*)	0,19	0,000

Tablo 23A’da ifade edildiği gibi “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan

(  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 24. Öğretmen ve Diğer Personelin “Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 16	Müdür Yardımcısı	36	2,19	0,78	Gruplar Arası	9,14	2	4,57	8,327	0,000
	Öğretmen	267	2,24	0,74	Grup İçi	171,89	313	0,54		
	Diğer Personel	13	1,38	0,50	Toplam	181,03	315			
	Toplam	316	2,20	0,75						

Tablo 24 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 24A’da verilmiştir.

**Tablo 24A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_I - \bar{X}_J$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 16	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-0,04	0,13	0,93
		Diğer Personel	0,80(*)	0,23	0,004
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	0,04	0,13	0,93
		Diğer Personel	0,85(*)	0,21	0,000
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,80(*)	0,23	0,004
		Öğretmen	-0,85(*)	0,21	0,000

Tablo 24A’da ifade edildiği gibi “Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar.”ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan

bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 25. Öğretmen ve Diğer Personelin “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 17	Müdür Yardımcısı	36	2,08	0,90	Gruplar Arası	9,34	2	4,671	7,182	0,001
	Öğretmen	267	2,17	0,80	Grup İçi	203,59	313	0,65		
	Diğer Personel	13	1,30	0,48	Toplam	212,93	315			
	Toplam	316	2,12	0,82						

Tablo 25 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 25A’da verilmiştir.

**Tablo 25A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 17	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-0,08	0,14	0,82
		Diğer Personel	0,77(*)	0,26	0,01
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	0,08	0,14	0,82
		Diğer Personel	0,86(*)	0,22	0,001
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,77(*)	0,26	0,01
		Öğretmen	-0,86(*)	0,22	0,001

Tablo 25A’da ifade edildiği gibi “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.”ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.



**Tablo 26. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 18	Müdür Yardımcısı	36	2,02	0,87	Gruplar Arası	10,16	2	5,08	7,31	0,001
	Öğretmen	267	2,13	0,84	Grup İçi	217,69	313	0,69		
	Diğer Personel	13	1,23	0,43	Toplam	227,86	315			
	Toplam	316	2,08	0,85						

Tablo 26 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 26A’da verilmiştir.

**Tablo 26A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 18	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-0,10	0,14	0,78
		Diğer Personel	0,79(*)	0,26	0,01
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	0,10	0,14	0,78
		Diğer Personel	0,90(*)	0,23	0,001
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,79(*)	0,26	0,01
		Öğretmen	-0,90(*)	0,23	0,001

Tablo 26A’da ifade edildiği gibi “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.”ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 27. Öğretmen ve Diğer Personelin “Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 19	Müdür Yardımcısı	36	2,41	0,64	Gruplar Arası	10,28	2	5,14	9,166	0,000
	Öğretmen	267	2,08	0,76	Grup İçi	175,67	313	0,56		
	Diğer Personel	13	1,38	0,65	Toplam	185,95	315			
	Toplam	316	2,09	0,76						

Tablo 27 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 27A’da verilmiştir.

**Tablo 27A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 19	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,32	0,13	0,05
		Diğer Personel	1,03(*)	0,24	0,000
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,32	0,13	0,05
		Diğer Personel	0,70(*)	0,21	0,005
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-1,03(*)	0,24	0,000
		Öğretmen	-0,70(*)	0,21	0,005

Tablo 27A’da ifade edildiği gibi “Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.”ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 28. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılara ilişkin çağruları yeterli zaman öncesinden yapmaz.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 22	Müdür Yardımcısı	36	2,22	0,98	Gruplar Arası	9,40	2	4,70	7,159	0,001
	Öğretmen	267	1,94	0,79	Grup İçi	205,57	313	0,65		
	Diğer Personel	13	1,23	0,43	Toplam	214,97	315			
	Toplam	316	1,94	0,82						

Tablo 28 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Toplantılara ilişkin çağruları yeterli zaman öncesinden yapmaz.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 28A’da verilmiştir.

**Tablo 28A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılara ilişkin çağruları yeterli zaman öncesinden yapmaz.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 22	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,28	0,14	0,14
		Diğer Personel	0,99(*)	0,26	0,001
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,28	0,14	0,14
		Diğer Personel	0,70(*)	0,23	0,009
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,99(*)	0,26	0,001
		Öğretmen	-0,70(*)	0,23	0,009

Tablo 28A’da ifade edildiği gibi “Toplantılara ilişkin çağruları yeterli zaman öncesinden yapmaz.”ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 29. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 23	Müdür Yardımcısı	36	2,19	0,95	Gruplar Arası	6,58	2	3,292	4,871	0,008
	Öğretmen	267	2,06	0,81	Grup İçi	211,50	313	0,676		
	Diğer Personel	13	1,38	0,50	Toplam	218,08	315			
	Toplam	316	2,05	0,83						

Tablo 29 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 29A’da verilmiştir.

**Tablo 29A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 23	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,12	0,14	0,68
		Diğer Personel	0,80(*)	0,26	0,01
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,12	0,14	0,68
		Diğer Personel	0,68(*)	0,23	0,01
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,80(*)	0,26	0,01
		Öğretmen	-0,68(*)	0,23	0,01

Tablo 29A’da ifade edildiği gibi “Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.”ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 30. Öğretmen ve Diğer Personelin “Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 24	Müdür Yardımcısı	36	2,38	1,12	Gruplar Arası	11,46	2	5,73	6,364	0,002
	Öğretmen	267	2,18	0,93	Grup İçi	281,96	313	0,90		
	Diğer Personel	13	1,30	0,48	Toplam	293,42	315			
	Toplam	316	2,17	0,96						

Tablo 30 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 30A’da verilmiştir.

**Tablo 30A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 24	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,20	0,16	0,49
		Diğer Personel	1,08(*)	0,30	0,002
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,20	0,16	0,49
		Diğer Personel	0,87(*)	0,26	0,005
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-1,08(*)	0,30	0,002
		Öğretmen	-0,87(*)	0,26	0,005

Tablo 30A’da ifade edildiği gibi “Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.”ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 31. Öğretmen ve Diğer Personelin “İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 25	Müdür Yardımcısı	36	2,19	0,95	Gruplar Arası	5,71	2	2,85	3,987	0,02
	Öğretmen	267	2,21	0,83	Grup İçi	224,27	313	0,71		
	Diğer Personel	13	1,53	0,66	Toplam	229,98	315			
	Toplam	316	2,18	0,85						

Tablo 31 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 31A’da verilmiştir.

**Tablo 31A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 25	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-0,02	0,15	0,98
		Diğer Personel	0,65	0,27	0,05
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	0,02	0,15	0,98
		Diğer Personel	0,67(*)	0,24	0,02
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,65	0,27	0,05
		Öğretmen	-0,67(*)	0,24	0,02

Tablo 31A’da ifade edildiği gibi “İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.”ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 32. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 26	Müdür Yardımcısı	36	2,30	0,88	Gruplar Arası	7,83	2	3,91	5,253	0,006
	Öğretmen	267	2,23	0,87	Grup İçi	233,52	313	0,74		
	Diğer Personel	13	1,46	0,51	Toplam	241,36	315			
	Toplam	316	2,21	0,87						

Tablo 32 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 32A’da verilmiştir.

**Tablo 32A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_I - \bar{X}_J$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 26	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,06	0,15	0,91
		Diğer Personel	,84(*)	0,27	0,01
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,06	0,15	0,91
		Diğer Personel	0,77(*)	0,24	0,007
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,84(*)	0,27	0,01
		Öğretmen	-0,77(*)	0,24	0,007

Tablo 32A’da ifade edildiği gibi “Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.”ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan

(  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 33. Öğretmen ve Diğer Personelin “İnsan ilişkilerinin zayıflığı nedeniyle iletişim kurmaktan çekinir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 27	Müdür Yardımcısı	36	1,94	0,89	Gruplar Arası	7,50	2	3,75	4,99	0,007
	Öğretmen	267	1,80	0,88	Grup İçi	235,29	313	0,75		
	Diğer Personel	13	1,07	0,27	Toplam	242,79	315			
	Toplam	316	1,78	0,87						

Tablo 33 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “İnsan ilişkilerinin zayıflığı nedeniyle iletişim kurmaktan çekinir.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 33A’da verilmiştir.

**Tablo 33A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İnsan ilişkilerinin zayıflığı nedeniyle iletişim kurmaktan çekinir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 27	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,14	0,15	0,65
		Diğer Personel	0,86(*)	0,28	0,009
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,14	0,15	0,65
		Diğer Personel	0,72(*)	0,24	0,01
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,86(*)	0,28	0,009
		Öğretmen	-0,72(*)	0,24	0,01

Tablo 33A’da ifade edildiği gibi “İnsan ilişkilerinin zayıflığı nedeniyle iletişim kurmaktan çekinir.”ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.



**Tablo 34. Öğretmen ve Diğer Personelin “Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 28	Müdür Yardımcısı	36	2,27	0,84	Gruplar Arası	9,31	2	4,65	7,44	0,001
	Öğretmen	267	2,10	0,79	Grup İçi	195,84	313	0,62		
	Diğer Personel	13	1,30	0,48	Toplam	205,15	315			
	Toplam	316	2,09	0,80						

Tablo 34 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin **“Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.”** ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 34A’da verilmiştir.

**Tablo 34A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 28	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,16	0,14	0,48
		Diğer Personel	,97(*)	0,25	0,001
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,16	0,14	0,48
		Diğer Personel	0,80(*)	0,22	0,002
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,97(*)	0,25	0,001
		Öğretmen	-0,80(*)	0,22	0,002

Tablo 34A’da ifade edildiği gibi **“Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.”** ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 35. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yöneticimiz kolay yaklaşılabılır, her zaman bulunabilen biri değildir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 29	Müdür Yardımcısı	36	2,22	0,95	Gruplar Arası	4,77	2	2,38	3,628	0,028
	Öğretmen	267	1,83	0,79	Grup İçi	205,89	313	0,65		
	Diğer Personel	13	1,92	0,75	Toplam	210,66	315			
	Toplam	316	1,88	0,81						

Tablo 35 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Yöneticimiz kolay yaklaşılabılır, her zaman bulunabilen biri değildir.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 35A’da verilmiştir.

**Tablo 35A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yöneticimiz kolay yaklaşılabılır, her zaman bulunabilen biri değildir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 29	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,38(*)	0,14	0,02
		Diğer Personel	0,29	0,26	0,52
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,38(*)	0,14	0,02
		Diğer Personel	-0,08	0,23	0,93
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,29	0,26	0,52
		Öğretmen	0,08	0,23	0,93

Tablo 35A’da ifade edildiği gibi “Yöneticimiz kolay yaklaşılabılır, her zaman bulunabilen biri değildir.” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı olanların; görevi öğretmen olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı olanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 36. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri	ANOVA Sonuçları
--------------------	-----------------

Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 30	Müdür Yardımcısı	36	2,16	0,94	Gruplar Arası	7,24	2	3,62	4,977	0,007
	Öğretmen	267	2,00	0,85	Grup İçi	227,75	313	0,72		
	Diğer Personel	13	1,30	0,48	Toplam	234,99	315			
	Toplam	316	1,99	0,86						

Tablo 36 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 36A’da verilmiştir.

**Tablo 36A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 30	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,15	0,15	0,57
		Diğer Personel	0,85(*)	0,27	0,008
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,15	0,15	0,57
		Diğer Personel	0,69(*)	0,24	0,01
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,85(*)	0,27	0,008
		Öğretmen	-0,69(*)	0,24	0,01

Tablo 36A’da ifade edildiği gibi “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 37. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 31	Müdür Yardımcısı	36	2,25	0,90	Gruplar Arası	8,66	2	4,33	5,335	0,005
	Öğretmen	267	2,06	0,91	Grup İçi	254,30	313	0,81		

	<b>Diğer Personel</b>	13	1,30	0,48	<b>Toplam</b>	262,97	315		
	<b>Toplam</b>	316	2,05	0,91					

Tablo 37 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.**” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 37A’da verilmiştir.

**Tablo 37A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 31	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,18	0,16	0,52
		Diğer Personel	0,94(*)	0,29	0,006
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,18	0,16	0,52
		Diğer Personel	0,75(*)	0,25	0,01
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,94(*)	0,29	0,006
		Öğretmen	-0,75(*)	0,25	0,01

Tablo 37A’da ifade edildiği gibi “**Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.**” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 38. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 32	Müdür Yardımcısı	36	2,02	0,65	Gruplar Arası	7,95	2	3,97	7,455	0,001
	Öğretmen	267	2,03	0,75	Grup İçi	167,04	313	0,53		
	Diğer Personel	13	1,23	0,43	Toplam	174,99	315			
	Toplam	316	1,99	0,74						

Tablo 38 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 38A’da verilmiştir.

**Tablo 38A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 32	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-0,002	0,12	1
		Diğer Personel	0,79(*)	0,23	0,004
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	0,002	0,12	1
		Diğer Personel	0,79(*)	0,20	0,001
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,79(*)	0,23	0,004
		Öğretmen	-0,79(*)	0,20	0,001

Tablo 38A’da ifade edildiği gibi “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 39. Öğretmen ve Diğer Personelin “Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 36	Müdür Yardımcısı	36	2,027	0,87	Gruplar Arası	6,38	2	3,19	4,312	0,014
	Öğretmen	267	2,02	0,87	Grup İçi	231,60	313	0,74		
	Diğer Personel	13	1,30	0,48	Toplam	237,98	315			
	Toplam	316	1,99	0,86						

Tablo 39 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.**” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 39A’da verilmiştir.

**Tablo 39A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 36	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,005	0,15	0,99
		Diğer Personel	0,72(*)	0,27	0,03
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,005	0,15	0,99
		Diğer Personel	0,71(*)	0,24	0,01
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,72(*)	0,27	0,03
		Öğretmen	-0,71(*)	0,24	0,01

Tablo 39A’da ifade edildiği gibi “**Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.**” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 40. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 38	Müdür Yardımcısı	36	2,41	0,73	Gruplar Arası	4,35	2	2,17	3,657	0,027
	Öğretmen	267	2,52	0,78	Grup İçi	186,26	313	0,59		
	Diğer Personel	13	3,07	0,64	Toplam	190,61	315			
	Toplam	316	2,53	0,77						

Tablo 40 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.**” ifadesinin görev değişkenine göre hangi

gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 40A’da verilmiştir.

**Tablo 40A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 38	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-0,10	0,13	0,73
		Diğer Personel	-0,66(*)	0,24	0,03
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	0,10	0,13	0,73
		Diğer Personel	-0,55(*)	0,21	0,04
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	0,66(*)	0,24	0,03
		Öğretmen	0,55(*)	0,21	0,04

Tablo 40A’da ifade edildiği gibi “Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi diğer personel (memur v.b) olanlar; görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi diğer personel (memur v.b) olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 41. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda herkese söz hakkı verir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

F , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 39	Müdür Yardımcısı	36	2,5	0,77	Gruplar Arası	8,83	2	4,41	5,34	0,005
	Öğretmen	267	2,74	0,92	Grup İçi	258,91	313	0,82		
	Diğer Personel	13	3,46	0,87	Toplam	267,74	315			
	Toplam	316	2,74	0,92						

Tablo 41 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Toplantılarda herkese söz hakkı verir.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında

olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 41A’da verilmiştir.

**Tablo 41A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda herkese söz hakkı verir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 39	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-0,24	0,16	0,31
		Diğer Personel	-,96(*)	0,29	0,005
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	0,24	0,16	0,31
		Diğer Personel	-0,71(*)	0,25	0,02
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	0,96(*)	0,29	0,005
		Öğretmen	0,71(*)	0,25	0,02

Tablo 41A’da ifade edildiği gibi “**Toplantılarda herkese söz hakkı verir.**” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi diğer personel (memur v.b) olanlar; görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi diğer personel (memur v.b) olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 42. Öğretmen ve Diğer Personelin “Personeline adil davranır, objektiftir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 42	Müdür Yardımcısı	36	2,30	0,92	Gruplar Arası	12,24	2	6,12	7,045	0,001
	Öğretmen	267	2,42	0,94	Grup İçi	272,04	313	0,86		
	Diğer Personel	13	3,38	0,65	Toplam	284,28	315			
	Toplam	316	2,45	0,95						

Tablo 42 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Personeline adil davranır, objektiftir.**” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 42A’da verilmiştir.

**Tablo 42A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Personeline adil davranır, objektiftir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**



	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 42	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-0,12	0,16	0,76
		Diğer Personel	-1,07(*)	0,30	0,002
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	0,12	0,16	0,76
		Diğer Personel	-0,95(*)	0,26	0,002
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	1,07(*)	0,30	0,002
		Öğretmen	0,95(*)	0,26	0,002

Tablo 42A'da ifade edildiği gibi **“Personeline adil davranır, objektiftir.”** ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi diğer personel (memur v.b) olanlar; görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi diğer personel (memur v.b) olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 43. Yönetmel İletişimde Öğretmenlerin “Yönetim bilgileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
c-S 1	Müdür Yardımcısı	36	2,44	0,84	Gruplar Arası	15,90	2	7,95	13,984	0,000
	Öğretmen	267	2,09	0,75	Grup İçi	178,04	313	0,56		
	Diğer Personel	13	1,15	0,37	Toplam	193,95	315			
	Toplam	316	2,09	0,78						

Tablo 43 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin **“Yönetim bilgileri yetersizdir.”** ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 43A'da verilmiştir.

**Tablo 43A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
c-S 1	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,34(*)	0,13	0,03
		Diğer Personel	1,29(*)	0,24	0,000
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,34(*)	0,13	0,03
		Diğer Personel	0,94(*)	0,21	0,000
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-1,29(*)	0,24	0,000

		<b>Öğretmen</b>	-0,94(*)	0,21	0,000
--	--	-----------------	----------	------	-------

Tablo 43A’da ifade edildiği gibi **“Yönetim bilgileri yetersizdir.”** ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P<0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 44. Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
c-S 2	Müdür Yardımcısı	36	2,08	0,90	Gruplar Arası	7,37	2	3,68	5,837	0,003
	Öğretmen	267	1,95	0,79	Grup İçi	197,60	313	0,63		
	Diğer Personel	13	1,23	0,43	Toplam	204,97	315			
	Toplam	316	1,9	0,80						

Tablo 44 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin **“Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.”** ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p<0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 44A’da verilmiştir.

**Tablo 44A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
c-S 2	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,12	0,14	0,67
		Diğer Personel	0,85(*)	0,25	0,004
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,12	0,14	0,67
		Diğer Personel	0,72(*)	0,22	0,006
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,85(*)	0,25	0,004
		Öğretmen	-0,72(*)	0,22	0,006

Tablo 44A’da ifade edildiği gibi **“Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.”** ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe

testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 45. Yönetmel İletişimde Öğretmenlerin “Kişilik özellikleri ( heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 3	Müdür Yardımcısı	36	2,05	0,58	Gruplar Arası	6,57	2	3,28	6,582	0,002
	Öğretmen	267	2,03	0,73	Grup İçi	156,41	313	0,5		
	Diğer Personel	13	1,30	0,48	Toplam	162,99	315			
	Toplam	316	2,00	0,71						

Tablo 45 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Kişilik özellikleri (heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.**” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 45A’da verilmiştir.

**Tablo 45A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Kişilik özellikleri ( heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 3	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,02	0,12	0,97
		Diğer Personel	0,74(*)	0,22	0,005
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,02	0,12	0,97
		Diğer Personel	0,72(*)	0,20	0,002
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,74(*)	0,22	0,005
		Öğretmen	-0,72(*)	0,20	0,002

Tablo 45A’da ifade edildiği gibi “**Kişilik özellikleri ( heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.**” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post-Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların;

görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 46. Yönetmel İletişimde Öğretmenlerin “Bürokratik işlemlerdeki karışıklık nedeniyle iletişim sorunu yaşarlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 4	Müdür Yardımcısı	36	1,97	0,654	Gruplar Arası	5,60	2	2,80	5,243	0,006
	Öğretmen	267	2,05	0,74	Grup İçi	167,31	313	0,53		
	Diğer Personel	13	1,38	0,50	Toplam	172,92	315			
	Toplam	316	2,01	0,74						

Tablo 46 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Bürokratik işlemlerdeki karışıklık nedeniyle iletişim sorunu yaşarlar.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları tablo 46A’da verilmiştir.

**Tablo 46A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Bürokratik işlemlerdeki karışıklık nedeniyle iletişim sorunu yaşarlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 4	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-0,08	0,12	0,82
		Diğer Personel	0,58(*)	0,23	0,04
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	0,08	0,12	0,82
		Diğer Personel	0,66(*)	0,20	0,006
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,58(*)	0,23	0,04
		Öğretmen	-0,66(*)	0,20	0,006

Tablo 46A’da ifade edildiği gibi “Bürokratik işlemlerdeki karışıklık nedeniyle iletişim sorunu yaşarlar.” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür

yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 47. Yönetmel İletişimde Öğretmenlerin “İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri içi iletişim sorunu yaşarlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

F, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 5	Müdür Yardımcısı	36	2,08	0,64	Gruplar Arası	9,88	2	4,94	10,044	0,000
	Öğretmen	267	2,12	0,71	Grup İçi	153,97	313	0,49		
	Diğer Personel	13	1,23	0,43	Toplam	163,86	315			
	Toplam	316	2,08	0,72						

Tablo 47 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri içi iletişim sorunu yaşarlar.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 47A’da verilmiştir.

**Tablo 47A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri içi iletişim sorunu yaşarlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 5	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-0,04	0,12	0,94
		Diğer Personel	0,85(*)	0,22	0,001
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	0,04	0,12	0,94
		Diğer Personel	0,89(*)	0,19	0,000
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,85(*)	0,22	0,001
		Öğretmen	-0,89(*)	0,199	0,000

Tablo 47A’da ifade edildiği gibi “İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri içi iletişim sorunu yaşarlar.” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan

bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 48. Yönetmelik İletişimde Öğretmenlerin “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S.6	Müdür Yardımcısı	36	1,94	0,67	Gruplar Arası	8,049	2	4,02	8,863	0,000
	Öğretmen	267	1,95	0,68	Grup İçi	142,12	313	0,45		
	Diğer Personel	13	1,15	0,37	Toplam	150,17	315			
	Toplam	316	1,92	0,69						

Tablo 48 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 48A’da verilmiştir.

**Tablo 48A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 6	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-0,01	0,11	0,99
		Diğer Personel	,79(*)	0,21	0,002
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	0,01	0,11	0,99
		Diğer Personel	0,80(*)	0,191	0,000
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,79(*)	0,21	0,002
		Öğretmen	-0,80(*)	0,19	0,000

Tablo 48A’da ifade edildiği gibi “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 49. Yönetmelik İletişiminde Öğretmenlerin “Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S7	Müdür Yardımcısı	36	2,36	0,72	Gruplar Arası	6,50	2	3,25	4,987	0,007
	Öğretmen	267	2,17	0,82	Grup İçi	204,26	313	0,65		
	Diğer Personel	13	1,53	0,51	Toplam	210,77	315			
	Toplam	316	2,17	0,81						

Tablo 49 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.**” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 49A’da verilmiştir.

**Tablo 49A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 7	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,18	0,14	0,43
		Diğer Personel	0,82(*)	0,26	0,008
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,18	0,14	0,43
		Diğer Personel	0,63(*)	0,22	0,02
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,82(*)	0,26	0,008
		Öğretmen	-0,63(*)	0,22	0,02

Tablo 49A’da ifade edildiği gibi “**Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.**” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 50. Yönetmel İletişimde Öğretmenlerin “Duyuruları ciddiye almazlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 8	Müdür Yardımcısı	36	2,16	0,77	Gruplar Arası	5,15	2	2,57	4,443	0,013
	Öğretmen	267	2,07	0,76	Grup İçi	181,57	313	0,58		
	Diğer Personel	13	1,46	0,51	Toplam	186,73	315			
	Toplam	316	2,06	0,76						

Tablo 50 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Duyuruları ciddiye almazlar.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 50A’da verilmiştir.

**Tablo 50A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Duyuruları ciddiye almazlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 8	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,08	0,13	0,80
		Diğer Personel	0,70(*)	0,24	0,01
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,08	0,13	0,80
		Diğer Personel	0,61(*)	0,21	0,01
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,70(*)	0,24	0,01
		Öğretmen	-0,61(*)	0,21	0,01

Tablo 50A’da ifade edildiği gibi “Duyuruları ciddiye almazlar.” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 51. Yönetmel İletişimde Öğretmenlerin “Özlük haklarını takip etmezler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P



S11	<b>Müdür Yardımcısı</b>	36	2,11	0,66	<b>Gruplar Arası</b>	13,80	2	6,90	13,426	0,000
	<b>Öğretmen</b>	267	2,13	0,73	<b>Grup İçi</b>	160,89	313	0,51		
	<b>Diğer Personel</b>	13	1,07	0,27	<b>Toplam</b>	174,69	315			
	<b>Toplam</b>	316	2,08	0,74						

Tablo 51 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Özlük haklarını takip etmezler.**” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 51A’da verilmiştir.

**Tablo 51A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Özlük haklarını takip etmezler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 11	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-0,02	0,127	0,98
		Diğer Personel	1,03(*)	0,23	0,000
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	0,02	0,127	0,98
		Diğer Personel	1,05(*)	0,20	0,000
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-1,03(*)	0,23	0,000
		Öğretmen	-1,05(*)	0,20	0,000

Tablo 51A’da ifade edildiği gibi “**Özlük haklarını takip etmezler.**” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 52. Yönetmel İletişimde Öğretmenlerin “Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 12	Müdür Yardımcısı	36	2	0,58	Gruplar Arası	8,78	2	4,39	8,722	0,000
	Öğretmen	267	1,99	0,73	Grup İçi	157,67	313	0,50		
	Diğer	13	1,15	0,37	Toplam	166,46	315			

	Personel								
	Toplam	316	1,95	0,72					

Tablo 52 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 52A’da verilmiştir.

**Tablo 52A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 12	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,007	0,12	0,99
		Diğer Personel	0,84(*)	0,22	0,001
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,007	0,12	0,99
		Diğer Personel	0,83(*)	0,20	0,000
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,84(*)	0,22	0,001
		Öğretmen	-0,83(*)	0,20	0,000

Tablo 52A’da ifade edildiği gibi “Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 53. Yönetmel İletişimde Öğretmenlerin “Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 13	Müdür Yardımcısı	36	2,25	0,69	Gruplar Arası	10,87	2	5,43	10,16	0,000
	Öğretmen	267	2,13	0,74	Grup İçi	167,47	313	0,53		
	Diğer Personel	13	1,23	0,43	Toplam	178,34	315			

	<b>Toplam</b>	316	2,10	0,75		
--	---------------	-----	------	------	--	--

Tablo 53 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.**” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 53A’da verilmiştir.

**Tablo 53A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 13	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,11	0,12	0,65
		Diğer Personel	1,01(*)	0,23	0,000
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,11	0,12	0,65
		Diğer Personel	0,90(*)	0,20	0,000
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-1,01(*)	0,23	0,000
		Öğretmen	-0,90(*)	0,20	0,000

Tablo 53A’da ifade edildiği gibi “**Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.**” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 54. Yönetsel İletişimde Öğretmenlerin “Görevlerini iyi bilmezler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 14	Müdür Yardımcısı	36	2,13	0,72	Gruplar Arası	13,33	2	6,66	8,306	0,000
	Öğretmen	267	2,19	0,93	Grup İçi	251,25	313	0,80		
	Diğer Personel	13	1,15	0,37	Toplam	264,59	315			
	Toplam	316	2,14	0,91						

Tablo 54 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Görevlerini iyi bilmezler.**” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 54A’da verilmiştir.

**Tablo 54A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Görevlerini iyi bilmezler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 14	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	-0,05	0,15	0,94
		Diğer Personel	0,98(*)	0,28	0,003
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	0,05	0,15	0,94
		Diğer Personel	1,03(*)	0,25	0,000
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,98(*)	0,28	0,003
		Öğretmen	-1,03(*)	0,25	0,000

Tablo 54A’da ifade edildiği gibi “**Görevlerini iyi bilmezler.**” ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 55. Yönetmel İletişimde Öğretmenlerin “Toplantılarda söz hakkı istemezler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 15	Müdür Yardımcısı	36	2,05	0,92	Gruplar Arası	10,07	2	5,03	8,009	0,000
	Öğretmen	267	2,05	0,78	Grup İçi	196,84	313	0,62		
	Diğer Personel	13	1,15	0,37	Toplam	206,92	315			
	Toplam	316	2,01	0,81						

Tablo 55 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Toplantılarda söz hakkı istemezler.**” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında

olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 55A’da verilmiştir.

**Tablo 55A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda söz hakkı istemezler.” İfadesine İlişkin Görev Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Görev?(i)	Görev (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S15	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	0,003	0,14	1,00
		Diğer Personel	0,90(*)	0,25	0,002
	Öğretmen	Müdür Yardımcısı	-0,003	0,14	1,00
		Diğer Personel	0,89(*)	0,22	0,000
	Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	-0,90(*)	0,25	0,002
		Öğretmen	-0,89(*)	0,22	0,000

Tablo 55A’da ifade edildiği gibi **“Toplantılarda söz hakkı istemezler.”** ifadesine ilişkin görev değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Scheffe testi sonucunda, görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (P<0,05) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

#### 4.1.2.4 Öğretmen ve Diğer Personel Deneklerin “Eğitim durumu” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölüm öğretmen ve diğer personel deneklerin “Eğitim durumu” değişkenine göre okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

**Tablo 56. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 1	Lise	9	1,22	0,44	Gruplar Arası	6,97	3	2,32	5,02	0,002
	Ön Lisans	8	1,3	0,51	Grup İçi	144,57	312	0,46		
	Lisans	265	1,91	0,69	Toplam	151,55	315			
	Lisans Üstü	34	2,02	0,67						
	Toplam	316	1,89	0,69						

Tablo 56 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin **“Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.”** ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında

farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 56A’da verilmiştir.

**Tablo 56A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 1	Lise	Ön Lisans	-0,15	0,33	0,97
		Lisans	-0,69(*)	0,23	0,03
		Lisans Üstü	-0,80(*)	0,25	0,02
	Ön Lisans	Lise	0,15	0,33	0,97
		Lisans	-0,54	0,24	0,18
		Lisans Üstü	-0,65	0,26	0,11
	Lisans	Lise	0,69(*)	0,23	0,03
		Ön Lisans	0,54	0,24	0,18
		Lisans Üstü	-0,11	0,12	0,84
	Lisans Üstü	Lise	0,80(*)	0,25	0,02
		Ön Lisans	0,65	0,26	0,11
		Lisans	0,11	0,12	0,84

Tablo 56A’da ifade edildiği gibi “Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu ön lisans, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 57. Öğretmen ve Diğer Personelin “Verilen bilgilerde belirsizlik vardır.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 3	Lise	9	1,44	0,52	Gruplar Arası	11,53	3	3,84	6,295	0,000
	Ön Lisans	8	1,12	0,35	Grup İçi	190,55	312	0,61		
	Lisans	265	2,07	0,79	Toplam	202,08	315			
	Lisans Üstü	34	2,23	0,81						
	Toplam	316	2,05	0,80						

Tablo 57 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Verilen bilgilerde belirsizlik vardır.” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 57A’da verilmiştir.

**Tablo 57A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Verilen bilgilerde belirsizlik vardır.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 3	Lise	Ön Lisans	0,31	0,37	0,87
		Lisans	-0,63	0,26	0,12
		Lisans Üstü	-0,79	0,29	0,06
	Ön Lisans	Lise	-0,31	0,37	0,87
		Lisans	-,95(*)	0,28	0,01
		Lisans Üstü	-1,11(*)	0,30	0,005
	Lisans	Lise	0,63	0,26	0,12
		Ön Lisans	0,95(*)	0,28	0,01
		Lisans Üstü	-0,15	0,14	0,75
	Lisans Üstü	Lise	0,79	0,29	0,06
		Ön Lisans	1,11(*)	0,30	0,005
		Lisans	0,15	0,14	0,75

Tablo 57A’da ifade edildiği gibi “Verilen bilgilerde belirsizlik vardır.” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanların; eğitim durumu önlisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 58. Öğretmen ve Diğer Personelin “İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 4	Lise	9	1,11	0,33	Gruplar Arası	8,75	3	2,91	7,445	0,000
	Ön Lisans	8	1,37	0,51	Grup İçi	122,26	312	0,39		

	<b>Lisans</b>	265	1,96	0,62	<b>Toplam</b>	131,02	315		
	<b>Lisans Üstü</b>	34	1,94	0,69					
	<b>Toplam</b>	316	1,92	0,64					

Tablo 58 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 58A’da verilmiştir.

**Tablo 58A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 4	Lise	Ön Lisans	-0,26	0,30	0,86
		Lisans	-0,85(*)	0,21	0,001
		Lisans Üstü	-0,83(*)	0,23	0,006
	Ön Lisans	Lise	0,26	0,30	0,86
		Lisans	-0,58	0,22	0,08
		Lisans Üstü	-0,56	0,24	0,15
	Lisans	Lise	0,85(*)	0,21	0,001
		Ön Lisans	0,53	0,22	0,08
		Lisans Üstü	0,02	0,11	0,99
	Lisans Üstü	Lise	0,83(*)	0,23	0,006
		Ön Lisans	0,56	0,24	0,15
		Lisans	-0,02	0,11	0,99

Tablo 58A’da ifade edildiği gibi “İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanların; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 59. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın	Kareler	Sd	Kareler	F	P



					Kaynağı	Toplamı		Ort.		
S 5	Lise	9	1,22	0,44	Gruplar Arası	5,58	3	1,86	3,75	0,011
	Ön Lisans	8	1,62	0,51	Grup İçi	154,76	312	0,49		
	Lisans	265	1,90	0,70	Toplam	160,34	315			
	Lisans Üstü	34	2,05	0,77						
	Toplam	316	1,89	0,71						

Tablo 59 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 59A’da verilmiştir.

**Tablo 59A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 5	Lise	Ön Lisans	-0,40	0,34	0,70
		Lisans	-,67(*)	0,23	0,04
		Lisans Üstü	-,83(*)	0,26	0,01
	Ön Lisans	Lise	0,40	0,34	0,70
		Lisans	-0,27	0,25	0,75
		Lisans Üstü	-0,43	0,27	0,48
	Lisans	Lise	,67(*)	0,23	0,04
		Ön Lisans	0,27	0,25	0,75
		Lisans Üstü	-0,15	0,12	0,68
	Lisans Üstü	Lise	0,83(*)	0,26	0,01
		Ön Lisans	0,43	0,27	0,48
		Lisans	0,15	0,12	0,68

Tablo 59A’da ifade edildiği gibi “Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanların; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 60. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 6	Lise	9	1,11	0,33	Gruplar Arası	6,94	3	2,31	4,178	0,006
	Ön Lisans	8	1,62	0,51	Grup İçi	172,91	312	0,55		
	Lisans	265	1,94	0,76	Toplam	179,86	315			
	Lisans Üstü	34	2	0,69						
	Toplam	316	1,91	0,75						

Tablo 60 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 60A’da verilmiştir.

**Tablo 60A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim Durumu(i)	Eğitim Durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 6	Lise	Ön Lisans	-0,51	0,36	0,56
		Lisans	-,83(*)	0,25	0,01
		Lisans Üstü	-,88(*)	0,27	0,01
	Ön Lisans	Lise	0,51	0,36	0,56
		Lisans	-0,31	0,26	0,70
		Lisans Üstü	-0,35	0,29	0,65
	Lisans	Lise	,83(*)	0,25	0,01
		Ön Lisans	0,31	0,26	0,70
		Lisans Üstü	-0,05	0,13	0,98
	Lisans Üstü	Lise	0,88(*)	0,27	0,01
		Ön Lisans	0,37	0,29	0,65
		Lisans	0,05	0,13	0,98

Tablo 60A’da ifade edildiği gibi “**Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanların; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 61. Öğretmen ve Diğer Personelin “Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 9	Lise	9	1,33	0,5	Gruplar Arası	17,59	3	5,86	11,482	0,000
	Ön Lisans	8	1,12	0,35	Grup İçi	159,33	312	0,511		
	Lisans	265	2,00	0,72	Toplam	176,92	315			
	Lisans Üstü	34	2,47	0,70						
	Toplam	316	2,01	0,74						

Tablo 61 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 61A’da verilmiştir.

**Tablo 61A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 9	Lise	Ön Lisans	0,20	0,34	0,94
		Lisans	-0,67	0,24	0,05
		Lisans Üstü	-1,13(*)	0,26	0,001
	Ön Lisans	Lise	-0,20	0,34	0,94
		Lisans	-0,88(*)	0,25	0,009
		Lisans Üstü	-1,34(*)	0,28	0,000
	Lisans	Lise	0,67	0,24	0,05
		Ön Lisans	0,88(*)	0,25	0,009
		Lisans Üstü	-,46(*)	0,13	0,006
	Lisans Üstü	Lise	1,13(*)	0,26	0,001
		Ön Lisans	1,34(*)	0,28	0,000
		Lisans	0,46(*)	0,13	0,006

Tablo 61A’da ifade edildiği gibi “**Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanların; eğitim durumu önlisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye, eğitim durumu, lisans üstü olanların; eğitim durumu lise

olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye, eğitim durumu, lisans üstü olanların; eğitim durumu lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 62. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 10	Lise	9	1,88	0,78	Gruplar Arası	6,96	3	2,32	4,768	0,003
	Ön Lisans	8	1,25	0,46	Grup İçi	152,00	312	0,48		
	Lisans	265	2,00	0,69	Toplam	158,97	315			
	Lisans Üstü	34	2,26	0,70						
	Toplam	316	2,00	0,71						

Tablo 62 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 62A’da verilmiştir.

**Tablo 62A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 10	Lise	Ön Lisans	0,63	0,33	0,31
		Lisans	-0,11	0,23	0,97
		Lisans Üstü	-0,37	0,26	0,56
	Ön Lisans	Lise	-0,63	0,33	0,31
		Lisans	-0,75(*)	0,25	0,03
		Lisans Üstü	-1,01(*)	0,27	0,004
	Lisans	Lise	0,11	0,23	0,97
		Ön Lisans	0,75(*)	0,25	0,03
		Lisans Üstü	-0,26	0,12	0,24
	Lisans Üstü	Lise	0,37	0,26	0,56
		Ön Lisans	1,01(*)	0,27	0,004
		Lisans	0,26	0,12	0,24

Tablo 62A’da ifade edildiği gibi “Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanların; eğitim durumu önlisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 63. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personelinin yetiştirme geliştirme çabası göstermez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 11	Lise	9	1,33	0,50	Gruplar Arası	6,11	3	2,03	3,498	0,016
	Ön Lisans	8	1,87	0,83	Grup İçi	181,68	312	0,58		
	Lisans	265	1,96	0,76	Toplam	187,79	315			
	Lisans Üstü	34	2,23	0,81						
	Toplam	316	1,97	0,77						

Tablo 63 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personelinin yetiştirme geliştirme çabası göstermez.” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 63A’da verilmiştir.

**Tablo 63A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personelinin yetiştirme geliştirme çabası göstermez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 11	Lise	Ön Lisans	-0,54	0,37	0,54
		Lisans	-0,63	0,25	0,11
		Lisans Üstü	-0,90(*)	0,28	0,02
	Ön Lisans	Lise	0,54	0,37	0,54
		Lisans	-0,09	0,27	0,99
		Lisans Üstü	-0,36	0,29	0,69
	Lisans	Lise	0,63	0,25	0,11

		Ön Lisans	0,09	0,27	0,99
		Lisans Üstü	-0,26	0,13	0,29
	Lisans Üstü	Lise	0,90(*)	0,28	0,02
		Ön Lisans	0,36	0,29	0,69
		Lisans	0,26	0,13	0,29

Tablo 63A’da ifade edildiği gibi “Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personelini yetiştirme geliştirme çabası göstermez.” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanların; eğitim durumu önlisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 64. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f , X , Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 12	Lise	9	1,22	0,44	Gruplar Arası	13,67	3	4,55	9,996	0,000
	Ön Lisans	8	1,25	0,46	Grup İçi	142,28	312	0,45		
	Lisans	265	2,13	0,67	Toplam	155,95	315			
	Lisans Üstü	34	2,23	0,78						
	Toplam	316	2,09	0,70						

Tablo 64 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 64A’da verilmiştir.

**Tablo 64A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 12	Lise	Ön Lisans	-0,02	0,32	1,000
		Lisans	-0,91(*)	0,22	0,001
		Lisans Üstü	-1,01(*)	0,25	0,001
	Ön Lisans	Lise	0,02	0,32	1,000
		Lisans	-0,88(*)	0,24	0,004

		<b>Lisans Üstü</b>	-0,98(*)	0,26	0,004
	<b>Lisans</b>	<b>Lise</b>	0,91(*)	0,22	0,001
		<b>Ön Lisans</b>	0,88(*)	0,24	0,004
		<b>Lisans Üstü</b>	-0,09	0,12	0,88
	<b>Lisans Üstü</b>	<b>Lise</b>	1,01(*)	0,25	0,001
		<b>Ön Lisans</b>	0,98(*)	0,26	0,004
		<b>Lisans</b>	0,09	0,12	0,88

Tablo 64A’da ifade edildiği gibi “**Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanların; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye, eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanların; eğitim durumu önlisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 65. Öğretmen ve Diğer Personelin “Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 16	Lise	9	1,33	0,5	Gruplar Arası	11,36	3	3,78	6,965	0,000
	Ön Lisans	8	1,5	0,53	Grup İçi	169,67	312	0,54		
	Lisans	265	2,24	0,74	Toplam	181,03	315			
	Lisans Üstü	34	2,26	0,79						
	Toplam	316	2,20	0,75						

Tablo 65 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 65A’da verilmiştir.

**Tablo 65A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 16	Lise	Ön Lisans	-0,16	0,35	0,97
		Lisans	-0,91(*)	0,25	0,005
		Lisans Üstü	-0,93(*)	0,27	0,01
	Ön Lisans	Lise	0,16	0,35	0,97
		Lisans	-0,74(*)	0,26	0,04
		Lisans Üstü	-0,76	0,28	0,07
	Lisans	Lise	0,91(*)	0,25	0,005
		Ön Lisans	0,74(*)	0,26	0,04
		Lisans Üstü	-0,01	0,13	0,99
	Lisans Üstü	Lise	0,93(*)	0,27	0,01
		Ön Lisans	0,76	0,28	0,07
		Lisans	0,01	0,13	0,99

Tablo 65A’da ifade edildiği gibi “Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar.” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanların; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 66. Öğretmen ve Diğer Personelin “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 17	Lise	9	1,11	0,33	Gruplar Arası	12,03	3	4,01	6,229	0,000
	Ön Lisans	8	1,62	0,51	Grup İçi	200,90	312	0,64		
	Lisans	265	2,16	0,80	Toplam	212,93	315			
	Lisans Üstü	34	2,23	0,88						
	Toplam	316	2,12	0,82						

Tablo 66 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın



hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 66A’da verilmiştir.

**Tablo 66A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 17	Lise	Ön Lisans	-0,51	0,38	0,62
		Lisans	-1,05(*)	0,27	0,002
		Lisans Üstü	-1,12(*)	0,30	0,003
	Ön Lisans	Lise	0,51	0,38	0,62
		Lisans	-0,53	0,28	0,32
		Lisans Üstü	-0,61	0,31	0,29
	Lisans	Lise	1,05(*)	0,27	0,002
		Ön Lisans	0,53	0,28	0,32
		Lisans Üstü	-0,07	0,14	0,96
	Lisans Üstü	Lise	1,12(*)	0,30	0,003
		Ön Lisans	0,61	0,31	0,29
		Lisans	0,07	0,14	0,96

Tablo 66A’da ifade edildiği gibi “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanların; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 67. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 18	Lise	9	1,11	0,33	Gruplar Arası	13,19	3	4,39	6,39	0,000
	Ön Lisans	8	1,37	0,51	Grup İçi	214,67	312	0,68		
	Lisans	265	2,13	0,83	Toplam	227,86	315			
	Lisans Üstü	34	2,11	0,94						
	Toplam	316	2,08	0,85						

Tablo 67 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere

yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 67A’da verilmiştir.

**Tablo 67A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 18	Lise	Ön Lisans	-0,26	0,40	0,93
		Lisans	-1,02(*)	0,28	0,005
		Lisans Üstü	-1,00(*)	0,31	0,01
	Ön Lisans	Lise	0,26	0,40	0,93
		Lisans	-0,75	0,29	0,09
		Lisans Üstü	-0,74	0,32	0,16
	Lisans	Lise	1,02(*)	0,28	0,005
		Ön Lisans	0,75	0,29	0,09
		Lisans Üstü	0,01	0,15	1,00
	Lisans Üstü	Lise	1,00(*)	0,31	0,01
		Ön Lisans	0,74	0,32	0,16
		Lisans	-0,01	0,15	1,00

Tablo 67A’da ifade edildiği gibi “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanların; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 68. Öğretmen ve Diğer Personelin “Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 19	Lise	9	1,66	1,11	Gruplar Arası	9,65	3	3,21	5,694	0,001
	Ön Lisans	8	1,25	0,46	Grup İçi	176,30	312	0,56		
	Lisans	265	2,10	0,72	Toplam	185,95	315			
	Lisans Üstü	34	2,35	0,88						
	Toplam	316	2,09	0,76						

Tablo 68 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 68A’da verilmiştir.

**Tablo 68A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 19	Lise	Ön Lisans	0,41	0,36	0,72
		Lisans	-0,43	0,25	0,39
		Lisans Üstü	-0,68	0,28	0,11
	Ön Lisans	Lise	-0,41	0,36	0,72
		Lisans	-0,85(*)	0,26	0,01
		Lisans Üstü	-1,10(*)	0,29	0,003
	Lisans	Lise	0,43	0,25	0,39
		Ön Lisans	0,85(*)	0,26	0,01
		Lisans Üstü	-0,24	0,13	0,35
	Lisans Üstü	Lise	0,68	0,28	0,11
		Ön Lisans	1,10(*)	0,29	0,003
		Lisans	0,24	0,13	0,35

Tablo 68A’da ifade edildiği gibi “**Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanların; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 69. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P

S 23	Lise	9	1,22	0,44	Gruplar Arası	8,12	3	2,70	4,023	0,008
	Ön Lisans	8	1,62	0,51	Grup İçi	209,96	312	0,67		
	Lisans	265	2,08	0,82	Toplam	218,08	315			
	Lisans Üstü	34	2,11	0,91						
	Toplam	316	2,05	0,83						

Tablo 69 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 69A’da verilmiştir.

**Tablo 69A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 23	Lise	Ön Lisans	-0,40	0,39	0,79
		Lisans	-0,86(*)	0,27	0,02
		Lisans Üstü	-0,89(*)	0,30	0,03
	Ön Lisans	Lise	0,40	0,39	0,79
		Lisans	-0,46	0,29	0,48
		Lisans Üstü	-0,49	0,32	0,50
	Lisans	Lise	0,86(*)	0,27	0,02
		Ön Lisans	0,46	0,29	0,48
		Lisans Üstü	-0,03	0,14	0,99
	Lisans Üstü	Lise	0,89(*)	0,30	0,03
		Ön Lisans	0,49	0,32	0,50
		Lisans	0,03	0,14	0,99

Tablo 69A’da ifade edildiği gibi “Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanların; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 70. Öğretmen ve Diğer Personelin “Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 24	Lise	9	1,22	0,44	Gruplar Arası	15,43	3	5,14	5,773	0,001
	Ön Lisans	8	1,5	0,53	Grup İçi	277,99	312	0,81		
	Lisans	265	2,18	0,95	Toplam	293,42	315			
	Lisans Üstü	34	2,5	1,02						
	Toplam	316	2,17	0,96						

Tablo 70 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 70A’da verilmiştir.

**Tablo 70A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 24	Lise	Ön Lisans	-0,27	0,45	0,94
		Lisans	-0,96(*)	0,31	0,03
		Lisans Üstü	-1,27(*)	0,35	0,005
	Ön Lisans	Lise	0,27	0,45	0,94
		Lisans	-0,68	0,33	0,25
		Lisans Üstü	-1,00	0,37	0,06
	Lisans	Lise	0,96(*)	0,31	0,03
		Ön Lisans	0,68	0,33	0,25
		Lisans Üstü	-0,31	0,17	0,34
	Lisans Üstü	Lise	1,27(*)	0,35	0,005
		Ön Lisans	1,00	0,37	0,06
		Lisans	0,31	0,17	0,34

Tablo 70A’da ifade edildiği gibi “Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanların; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde

anlamli bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamli bulunmamıştır.

**Tablo 71. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 26	Lise	9	1,11	0,33	Gruplar Arası	14,60	3	4,86	6,699	0,000
	Ön Lisans	8	1,62	0,51	Grup İçi	226,76	312	0,72		
	Lisans	265	2,27	0,87	Toplam	241,36	315			
	Lisans Üstü	34	2,20	0,80						
	Toplam	316	2,21	0,87						

Tablo 71 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 71A’da verilmiştir.

**Tablo 71A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 26	Lise	Ön Lisans	-0,51	0,41	0,67
		Lisans	-1,16(*)	0,28	0,001
		Lisans Üstü	-1,09(*)	0,31	0,009
	Ön Lisans	Lise	0,51	0,41	0,67
		Lisans	-0,64	0,30	0,21
		Lisans Üstü	-0,58	0,33	0,39
	Lisans	Lise	1,16(*)	0,28	0,001
		Ön Lisans	0,64	0,30	0,21
		Lisans Üstü	0,06	0,15	0,98
	Lisans Üstü	Lise	1,09(*)	0,31	0,009
		Ön Lisans	0,58	0,33	0,39
		Lisans	-0,06	0,15	0,98

Tablo 71A’da ifade edildiği gibi “**Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 72. Öğretmen ve Diğer Personelin “Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 28	Lise	9	1,33	0,5	Gruplar Arası	11,80	3	3,93	6,351	0,000
	Ön Lisans	8	1,25	0,46	Grup İçi	193,34	312	0,62		
	Lisans	265	2,15	0,78	Toplam	205,15	315			
	Lisans Üstü	34	2,05	0,88						
	Toplam	316	2,09	0,80						

Tablo 72 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 72A’da verilmiştir.

**Tablo 72A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 28	Lise	Ön Lisans	0,08	0,38	0,99
		Lisans	-,81(*)	0,26	0,02
		Lisans Üstü	-0,72	0,29	0,11
	Ön Lisans	Lise	-0,08	0,38	0,99
		Lisans	-0,90(*)	0,28	0,01

		<b>Lisans Üstü</b>	-0,80	0,30	0,07
	<b>Lisans</b>	<b>Lise</b>	0,81(*)	0,26	0,02
		<b>Ön Lisans</b>	0,90(*)	0,28	0,01
		<b>Lisans Üstü</b>	0,09	0,14	0,93
	<b>Lisans Üstü</b>	<b>Lise</b>	0,72	0,29	0,11
		<b>Ön Lisans</b>	0,80	0,30	0,07
		<b>Lisans</b>	-0,09	0,1434	0,93

Tablo 72A’da ifade edildiği gibi “**Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P<0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P<0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 73. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 31	Lise	9	1,11	0,33	Gruplar Arası	12,50	3	4,16	5,191	0,002
	Ön Lisans	8	1,37	0,51	Grup İçi	250,47	312	0,80		
	Lisans	265	2,10	0,91	Toplam	262,97	315			
	Lisans Üstü	34	2,05	0,91						
	Toplam	316	2,05	0,91						

Tablo 73 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p<0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 73A’da verilmiştir.

**Tablo 73A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**



	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 31	Lise	Ön Lisans	-0,26	0,43	0,94
		Lisans	-0,99(*)	0,30	0,01
		Lisans Üstü	-0,94(*)	0,33	0,04
	Ön Lisans	Lise	0,26	0,43	0,94
		Lisans	-0,73	0,32	0,15
		Lisans Üstü	-0,68	0,35	0,28
	Lisans	Lise	0,99(*)	0,30	0,01
		Ön Lisans	0,73	0,32	0,15
		Lisans Üstü	0,05	0,16	0,99
	Lisans Üstü	Lise	0,94(*)	0,33	0,04
		Ön Lisans	0,68	0,35	0,28
		Lisans	-0,05	0,16	0,99

Tablo 73A’da ifade edildiği gibi “**Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 74. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 32	Lise	9	1,22	0,44	Gruplar Arası	12,22	3	4,07	7,809	0
	Ön Lisans	8	1,25	0,46	Grup İçi	162,77	312	0,52		
	Lisans	265	2,06	0,74	Toplam	174,99	315			
	Lisans Üstü	34	1,82	0,67						
	Toplam	316	1,99	0,74						

Tablo 74 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 74A’da verilmiştir.

**Tablo 74A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 32	Lise	Ön Lisans	-0,02	0,35	1,00
		Lisans	-0,84(*)	0,24	0,008
		Lisans Üstü	-0,60	0,27	0,17
	Ön Lisans	Lise	0,02	0,35	1,00
		Lisans	-0,81(*)	0,25	0,02
		Lisans Üstü	-0,57	0,28	0,25
	Lisans	Lise	0,84(*)	0,24	0,008
		Ön Lisans	0,81(*)	0,25	0,02
		Lisans Üstü	0,24	0,13	0,32
	Lisans Üstü	Lise	0,60	0,27	0,17
		Ön Lisans	0,57	0,28	0,25
		Lisans	-0,24	0,13	0,32

Tablo 74A’da ifade edildiği gibi “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 75. Öğretmen ve Diğer Personelin “Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 36	Lise	9	1,11	0,33	Gruplar Arası	9,54	3	3,18	4,347	0,005
	Ön Lisans	8	1,50	0,53	Grup İçi	228,43	312	0,73		
	Lisans	265	2,02	0,85	Toplam	237,98	315			
	Lisans Üstü	34	2,08	0,96						
	Toplam	316	1,99	0,86						

Tablo 75 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 75A’da verilmiştir.

**Tablo 75A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 36	Lise	Ön Lisans	-0,38	0,41	0,83
		Lisans	-0,91(*)	0,29	0,02
		Lisans Üstü	-0,97(*)	0,32	0,02
	Ön Lisans	Lise	0,38	0,41	0,83
		Lisans	-0,52	0,30	0,40
		Lisans Üstü	-0,58	0,33	0,38
	Lisans	Lise	0,91(*)	0,29	0,02
		Ön Lisans	0,52	0,30	0,40
		Lisans Üstü	-0,06	0,15	0,98
	Lisans Üstü	Lise	0,97(*)	0,32	0,02
		Ön Lisans	0,58	0,33	0,38
		Lisans	0,06	0,15	0,98

Tablo 75A’da ifade edildiği gibi “**Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 76. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 38	Lise	9	3,44	0,72	Gruplar Arası	9,08	3	3,02	5,202	0,002

	<b>Ön Lisans</b>	8	2,87	0,35	<b>Grup İçi</b>	181,53	312	0,58		
	<b>Lisans</b>	265	2,48	0,76	<b>Toplam</b>	190,61	315			
	<b>Lisans Üstü</b>	34	2,58	0,82						
	<b>Toplam</b>	316	2,53	0,77						

Tablo 76 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 76A’da verilmiştir.

**Tablo 76A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 38	Lise	Ön Lisans	0,56	0,37	0,50
		Lisans	0,95(*)	0,25	0,004
		Lisans Üstü	0,85(*)	0,28	0,03
	Ön Lisans	Lise	-0,56	0,37	0,50
		Lisans	0,38	0,27	0,57
		Lisans Üstü	0,28	0,29	0,82
	Lisans	Lise	-0,95(*)	0,25	0,004
		Ön Lisans	-0,38	0,27	0,57
		Lisans Üstü	-0,10	0,13	0,91
	Lisans Üstü	Lise	-0,85(*)	0,28	0,03
		Ön Lisans	-0,28	0,29	0,82
		Lisans	0,10	0,13	0,91

Tablo 76A’da ifade edildiği gibi “**Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 77. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda herkese söz hakkı verir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 39	Lise	9	3,11	1,05	Gruplar Arası	9,44	3	3,15	3,805	0,011
	Ön Lisans	8	3,62	0,51	Grup İçi	258,29	312	0,82		
	Lisans	265	2,73	0,91	Toplam	267,74	315			
	Lisans Üstü	34	2,5	0,89						
	Toplam	316	2,74	0,92						

Tablo 77 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Toplantılarda herkese söz hakkı verir.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 77A’da verilmiştir.

**Tablo 77A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda herkese söz hakkı verir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 39	Lise	Ön Lisans	-0,51	0,44	0,71
		Lisans	0,37	0,30	0,69
		Lisans Üstü	0,61	0,34	0,36
	Ön Lisans	Lise	0,51	0,44	0,71
		Lisans	0,88	0,32	0,06
		Lisans Üstü	1,12(*)	0,35	0,02
	Lisans	Lise	-0,37	0,30	0,69
		Ön Lisans	-0,88	0,32	0,06
		Lisans Üstü	0,23	0,16	0,55
	Lisans Üstü	Lise	-0,61	0,34	0,36
		Ön Lisans	-1,12(*)	0,35	0,02
		Lisans	-0,23	0,16	0,55

Tablo 77A’da ifade edildiği gibi “**Toplantılarda herkese söz hakkı verir.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, ön lisans olanlar; eğitim durumu lisans üstü olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, ön lisans olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 78. Öğretmen ve Diğer Personelin “Personeline adil davranır, objektiftir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 42	Lise	9	3,55	0,52	Gruplar Arası	14,05	3	4,68	5,408	0,001
	Ön Lisans	8	3	0,75	Grup İçi	270,23	312	0,86		
	Lisans	265	2,40	0,94	Toplam	284,28	315			
	Lisans Üstü	34	2,38	0,95						
	Toplam	316	2,45	0,95						

Tablo 78 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Personeline adil davranır, objektiftir.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 78A’da verilmiştir.

**Tablo 78A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Personeline adil davranır, objektiftir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 42	Lise	Ön Lisans	0,55	0,45	0,68
		Lisans	1,14(*)	0,31	0,005
		Lisans Üstü	1,17(*)	0,34	0,01
	Ön Lisans	Lise	-0,55	0,45	0,68
		Lisans	0,59	0,33	0,37
		Lisans Üstü	0,61	0,36	0,41
	Lisans	Lise	-1,14(*)	0,31	0,005
		Ön Lisans	-0,59	0,33	0,37
		Lisans Üstü	0,02	0,16	0,99
	Lisans Üstü	Lise	-1,17(*)	0,34	0,01
		Ön Lisans	-0,61	0,36	0,41
		Lisans	-0,02	0,16	0,99

Tablo 78A’da ifade edildiği gibi “**Personeline adil davranır, objektiftir.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lise olanlar; eğitim durumu lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lise olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye ; eğitim durumu, lise olanlar; eğitim durumu lisans üstü olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lise olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel

açından ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 79. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 1	Lise	9	1,22	0,44	Gruplar Arası	16,09	3	5,36	9,409	0
	Ön Lisans	8	1,12	0,35	Grup İçi	177,86	312	0,57		
	Lisans	265	2,13	0,75	Toplam	193,95	315			
	Lisans Üstü	34	2,29	0,83						
	Toplam	316	2,09	0,78						

Tablo 79 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Yönetim bilgileri yetersizdir.” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 79A’da verilmiştir.

**Tablo 79A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 1	Lise	Ön Lisans	0,09	0,36	0,99
		Lisans	-0,90(*)	0,25	0,006
		Lisans Üstü	-1,07(*)	0,28	0,003
	Ön Lisans	Lise	-0,09	0,366	0,99
		Lisans	-1,00(*)	0,27	0,004
		Lisans Üstü	-1,16(*)	0,29	0,002
	Lisans	Lise	0,90(*)	0,25	0,006
		Ön Lisans	1,00(*)	0,27	0,004
		Lisans Üstü	-0,16	0,13	0,70
	Lisans Üstü	Lise	1,07(*)	0,28	0,003
		Ön Lisans	1,16(*)	0,29	0,002
		Lisans	0,16	0,13	0,70

Tablo 79A’da ifade edildiği gibi “Yönetim bilgileri yetersizdir.” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla

katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye ; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 80. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 2	Lise	9	1,11	0,33	Gruplar Arası	9,68	3	3,22	5,159	0,002
	Ön Lisans	8	1,5	0,53	Grup İçi	195,28	312	0,62		
	Lisans	265	1,95	0,80	Toplam	204,97	315			
	Lisans Üstü	34	2,17	0,79						
	Toplam	316	1,94	0,80						

Tablo 80 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 80A’da verilmiştir.

**Tablo 80A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 2	Lise	Ön Lisans	-0,38	0,38	0,79
		Lisans	-0,84(*)	0,26	0,02
		Lisans Üstü	-1,06(*)	0,29	0,005
	Ön Lisans	Lise	0,38	0,38	0,79
		Lisans	-0,45	0,28	0,46
		Lisans Üstü	-0,67	0,31	0,19
	Lisans	Lise	0,84(*)	0,26	0,02
		Ön Lisans	0,45	0,28	0,46
		Lisans Üstü	-0,22	0,14	0,50
	Lisans Üstü	Lise	1,06(*)	0,29	0,005
		Ön Lisans	0,67	0,31	0,19



		<b>Lisans</b>	0,22	0,14	0,50
--	--	---------------	------	------	------

Tablo 80A’da ifade edildiği gibi “**Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 81. Öğretmen ve Diğer Personelin “Kişilik özellikleri ( heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 3	Lise	9	1,44	0,52	<b>Gruplar Arası</b>	9,47	3	3,15	6,417	0,000
	Ön Lisans	8	1,12	0,35	<b>Grup İçi</b>	153,52	312	0,49		
	Lisans	265	2,04	0,70	<b>Toplam</b>	162,99	315			
	Lisans Üstü	34	2,02	0,75						
	<b>Toplam</b>	316	2,00	0,71						

Tablo 81 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Kişilik özellikleri (heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 81A’da verilmiştir.

**Tablo 81A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Kişilik özellikleri ( heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 3	Lise	Ön Lisans	0,31	0,34	0,83
		Lisans	-0,60	0,23	0,09
		Lisans Üstü	-0,58	0,26	0,17
	Ön Lisans	Lise	-0,31	0,34	0,83
		Lisans	-0,92(*)	0,25	0,004

		<b>Lisans Üstü</b>	-0,90(*)	0,27	0,01
	<b>Lisans</b>	<b>Lise</b>	0,60	0,23	0,09
		<b>Ön Lisans</b>	0,92(*)	0,25	0,004
		<b>Lisans Üstü</b>	0,01	0,12	0,99
	<b>Lisans Üstü</b>	<b>Lise</b>	0,58	0,26	0,17
		<b>Ön Lisans</b>	0,90(*)	0,27	0,01
		<b>Lisans</b>	-0,01	0,12	0,99

Tablo 81A’da ifade edildiği gibi “**Kişilik özellikleri ( heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P<0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 82. Öğretmen ve Diğer Personelin “İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri içi iletişim sorunu yaşarlar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 5	Lise	9	1,33	0,5	<b>Gruplar Arası</b>	13,26	3	4,42	9,164	0,000
	Ön Lisans	8	1,12	0,35	<b>Grup İçi</b>	150,59	312	0,48		
	Lisans	265	2,13	0,71	<b>Toplam</b>	163,86	315			
	Lisans Üstü	34	2,05	0,60						
	<b>Toplam</b>	316	2,08	0,72						

Tablo 82 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri içi iletişim sorunu yaşarlar.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p<0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 82A’da verilmiştir.

**Tablo 82A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri içi iletişim sorunu yaşarlar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 5	Lise	Ön Lisans	0,20	0,33	0,94
		Lisans	-0,80(*)	0,23	0,009
		Lisans Üstü	-0,72	0,26	0,05
	Ön Lisans	Lise	-0,20	0,33	0,94
		Lisans	-1,01(*)	0,24	0,001
		Lisans Üstü	-0,93(*)	0,27	0,009
	Lisans	Lise	0,80(*)	0,23	0,009
		Ön Lisans	1,01(*)	0,24	0,001
		Lisans Üstü	0,08	0,12	0,93
	Lisans Üstü	Lise	0,72	0,26	0,05
		Ön Lisans	0,93(*)	0,27	0,009
		Lisans	-0,08	0,12	0,93

Tablo 82A’da ifade edildiği gibi “İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri içi iletişim sorunu yaşarlar.” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 83. Öğretmen ve Diğer Personelin “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 6	Lise	9	1,33	0,5	Gruplar Arası	7,17	3	2,39	5,216	0,002
	Ön Lisans	8	1,25	0,46	Grup İçi	143,00	312	0,45		
	Lisans	265	1,96	0,69	Toplam	150,17	315			
	Lisans Üstü	34	1,94	0,60						
	Toplam	316	1,92	0,69						

Tablo 83 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA)

analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 83A’da verilmiştir.

**Tablo 83A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 6	Lise	Ön Lisans	0,08	0,32	0,99
		Lisans	-0,62	0,22	0,05
		Lisans Üstü	-0,60	0,25	0,12
	Ön Lisans	Lise	-0,08	0,32	0,99
		Lisans	-0,71(*)	0,24	0,03
		Lisans Üstü	-0,69	0,26	0,08
	Lisans	Lise	0,62	0,22	0,05
		Ön Lisans	0,71(*)	0,24	0,03
		Lisans Üstü	0,02	0,12	0,99
	Lisans Üstü	Lise	0,60	0,25	0,12
		Ön Lisans	0,69	0,26	0,08
		Lisans	-0,02	0,12	0,99

Tablo 83A’da ifade edildiği gibi “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 84. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 7	Lise	9	1,44	0,52	Gruplar Arası	7,30	3	2,43	3,733	0,012
	Ön Lisans	8	1,75	0,46	Grup İçi	203,46	312	0,65		
	Lisans	265	2,22	0,81	Toplam	210,77	315			
	Lisans Üstü	34	2,05	0,85						
	Toplam	316	2,17	0,81						

Tablo 84 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 84A’da verilmiştir.

**Tablo 84A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 7	Lise	Ön Lisans	-0,30	0,39	0,89
		Lisans	-0,77(*)	0,27	0,04
		Lisans Üstü	-0,61	0,30	0,25
	Ön Lisans	Lise	0,30	0,39	0,89
		Lisans	-0,47	0,28	0,44
		Lisans Üstü	-0,30	0,31	0,81
	Lisans	Lise	0,77(*)	0,27	0,04
		Ön Lisans	0,47	0,28	0,44
		Lisans Üstü	0,16	0,14	0,74
	Lisans Üstü	Lise	0,61	0,30	0,25
		Ön Lisans	0,30	0,31	0,81
		Lisans	-0,16	0,14	0,74

Tablo 84A’da ifade edildiği gibi “**Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 85. Öğretmen ve Diğer Personelin “Özlük haklarını takip etmezler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 11	Lise	9	1,33	0,5	Gruplar Arası	15,76	3	5,25	10,313	0,000
	Ön Lisans	8	1	0	Grup İçi	158,93	312	0,50		

	<b>Lisans</b>	265	2,15	0,73	<b>Toplam</b>	174,69	315		
	<b>Lisans Üstü</b>	34	2,02	0,62					
	<b>Toplam</b>	316	2,08	0,74					

Tablo 85 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Özlük haklarını takip etmezler.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 85A’da verilmiştir.

**Tablo 85A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Özlük haklarını takip etmezler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	<b>Eğitim durumu(i)</b>	<b>Eğitim durumu(j)</b>	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<b>P</b>
<b>S 11</b>	<b>Lise</b>	<b>Ön Lisans</b>	0,33	0,34	0,82
		<b>Lisans</b>	-0,81(*)	0,24	0,01
		<b>Lisans Üstü</b>	-0,69	0,26	0,08
	<b>Ön Lisans</b>	<b>Lise</b>	-0,33	0,34	0,82
		<b>Lisans</b>	-1,15(*)	0,25	0,000
		<b>Lisans Üstü</b>	-1,02(*)	0,28	0,004
	<b>Lisans</b>	<b>Lise</b>	0,81(*)	0,24	0,01
		<b>Ön Lisans</b>	1,15(*)	0,25	0,000
		<b>Lisans Üstü</b>	0,12	0,13	0,83
	<b>Lisans Üstü</b>	<b>Lise</b>	0,69	0,26	0,08
		<b>Ön Lisans</b>	1,02(*)	0,28	0,004
		<b>Lisans</b>	-0,12	0,13	0,83

Tablo 85A’da ifade edildiği gibi “**Özlük haklarını takip etmezler.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 86. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 12	Lise	9	1	0	Gruplar Arası	11,74	3	3,91	7,892	0,000
	Ön Lisans	8	1,37	0,51	Grup İçi	154,72	312	0,49		
	Lisans	265	2,01	0,72	Toplam	166,46	315			
	Lisans Üstü	34	1,94	0,69						
	Toplam	316	1,95	0,72						

Tablo 86 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 86A’da verilmiştir.

**Tablo 86A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 12	Lise	Ön Lisans	-0,37	0,34	0,75
		Lisans	-1,01(*)	0,23	0,001
		Lisans Üstü	-0,94(*)	0,26	0,006
	Ön Lisans	Lise	0,37	0,34	0,75
		Lisans	-0,63	0,25	0,09
		Lisans Üstü	-0,56	0,27	0,24
	Lisans	Lise	1,01(*)	0,23	0,001
		Ön Lisans	0,63	0,25	0,09
		Lisans Üstü	0,07	0,12	0,96
	Lisans Üstü	Lise	0,94(*)	0,26	0,006
		Ön Lisans	0,56	0,27	0,24
		Lisans	-0,07	0,12	0,96

Tablo 86A’da ifade edildiği gibi “Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans

üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 87. Öğretmen ve Diğer Personelin “Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 13	Lise	9	1,11	0,33	Gruplar Arası	13,98	3	4,66	8,846	0,000
	Ön Lisans	8	1,37	0,51	Grup İçi	164,36	312	0,52		
	Lisans	265	2,15	0,72	Toplam	178,34	315			
	Lisans Üstü	34	2,17	0,79						
	Toplam	316	2,10	0,75						

Tablo 87 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 87A’da verilmiştir.

**Tablo 87A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 13	Lise	Ön Lisans	-0,26	0,35	0,90
		Lisans	-1,04(*)	0,24	0,001
		Lisans Üstü	-1,06(*)	0,27	0,002
	Ön Lisans	Lise	0,26	0,35	0,90
		Lisans	-0,77(*)	0,26	0,03
		Lisans Üstü	-0,80	0,28	0,05
	Lisans	Lise	1,04(*)	0,24	0,001
		Ön Lisans	0,77(*)	0,26	0,03
		Lisans Üstü	-0,02	0,13	0,99
	Lisans Üstü	Lise	1,06(*)	0,27	0,002
		Ön Lisans	0,80	0,28	0,05
		Lisans	0,02	0,13	0,99



Tablo 87A’da ifade edildiği gibi “**Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P<0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P<0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 88. Öğretmen ve Diğer Personelin “Görevlerini iyi bilmezler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 14	Lise	9	1,11	0,33	Gruplar Arası	16,84	3	5,61	7,073	0,000
	Ön Lisans	8	1,25	0,46	Grup İçi	247,74	312	0,79		
	Lisans	265	2,19	0,91	Toplam	264,59	315			
	Lisans Üstü	34	2,20	0,88						
	Toplam	316	2,14	0,91						

Tablo 88 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Görevlerini iyi bilmezler.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p<0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 88A’da verilmiştir.

**Tablo 88A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Görevlerini iyi bilmezler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 14	Lise	Ön Lisans	-0,13	0,43	0,99
		Lisans	-1,08(*)	0,30	0,005
		Lisans Üstü	-1,09(*)	0,33	0,01
	Ön Lisans	Lise	0,13	0,43	0,99
		Lisans	-0,94(*)	0,31	0,03

		<b>Lisans Üstü</b>	-0,95	0,35	0,06
	<b>Lisans</b>	<b>Lise</b>	1,08(*)	0,30	0,005
		<b>Ön Lisans</b>	0,94(*)	0,31	0,03
		<b>Lisans Üstü</b>	-0,009	0,16	1,00
	<b>Lisans Üstü</b>	<b>Lise</b>	1,09(*)	0,33	0,01
		<b>Ön Lisans</b>	0,95	0,35	0,06
		<b>Lisans</b>	0,009	0,16	1,00

Tablo 88A’da ifade edildiği gibi “**Görevlerini iyi bilmezler.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P<0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P<0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 89. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda söz hakkı istemezler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S15	Lise	9	1,33	0,5	Gruplar Arası	12,30	3	4,10	6,576	0,000
	Ön Lisans	8	1,12	0,35	Grup İçi	194,61	312	0,62		
	Lisans	265	2,03	0,80	Toplam	206,92	315			
	Lisans Üstü	34	2,23	0,78						
	Toplam	316	2,01	0,81						

Tablo 89 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Toplantılarda söz hakkı istemezler.**” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p<0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 89A’da verilmiştir.

**Tablo 89A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda söz hakkı istemezler.” İfadesine İlişkin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Eğitim durumu(i)	Eğitim durumu(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
--	------------------	------------------	-------------------------	----------------	---

S 15	Lise	Ön Lisans	0,20	0,38	0,96
		Lisans	-0,70	0,26	0,07
		Lisans Üstü	-0,90(*)	0,29	0,02
	Ön Lisans	Lise	-0,20	0,38	0,96
		Lisans	-0,91(*)	0,28	0,01
		Lisans Üstü	-1,11(*)	0,31	0,006
	Lisans	Lise	0,70	0,26	0,07
		Ön Lisans	0,91(*)	0,28	0,01
		Lisans Üstü	-0,19	0,14	0,59
	Lisans Üstü	Lise	0,90(*)	0,29	0,02
		Ön Lisans	1,11(*)	0,31	0,006
		Lisans	0,19	0,14	0,59

Tablo 89A’da ifade edildiği gibi “**Toplantılarda söz hakkı istemezler.**” ifadesine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P<0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye eğitim durumu, lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve eğitim durumu, lisans üstü olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P<0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

#### 4.1.2.5 Öğretmen ve Diğer Personel Deneklerin “Meslekte Çalışma Yılı” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölüm öğretmen ve diğer personel deneklerin “ Meslekte Çalışma Yılı” değişkenine göre okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

**Tablo 90. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.” İfadesine İlişkin Meslekte Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 03	1-5 Yıl	89	2,26	0,86	Gruplar Arası	7,38	4	1,84	2,949	0,02
	6-10 Yıl	126	1,92	0,79						
	11-15 Yıl	69	2	0,72						
	16-20 Yıl	30	2,13	0,68						
	21 Yıl ve	2	1,5	0,70	Grup İçi	202,08	315			
					Toplam					

	Üzeri								
	Toplam	316	2,05	0,80					

Tablo 90 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.**” ifadesinin meslekte çalışma yılı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 90A’da verilmiştir.

**Tablo 90A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.” İfadesine İlişkin Meslekte Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Sınıf Mevcudu (i)	Sınıf Mevcudu (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 03	1-5 Yıl	6-10 Yıl	0,34(*)	0,10	0,04
		11-15 Yıl	0,26	0,12	0,34
		16-20 Yıl	0,13	0,16	0,95
		21 Yıl ve Üzeri	0,76	0,56	0,76
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	-0,34(*)	0,10	0,04
		11-15 Yıl	-0,07	0,11	0,97
		16-20 Yıl	-0,21	0,16	0,78
		21 Yıl ve Üzeri	0,42	0,56	0,96
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	-0,26	0,12	0,34
		6-10 Yıl	0,07	0,11	0,97
		16-20 Yıl	-0,13	0,17	0,96
		21 Yıl ve Üzeri	0,5	0,56	0,94
	16-20 Yıl	1-5 Yıl	-0,13	0,16	0,95
		6-10 Yıl	0,21	0,16	0,78
		11-15 Yıl	0,13	0,17	0,96
		21 Yıl ve Üzeri	0,63	0,57	0,87
	21 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	-0,76	0,56	0,76
		6-10 Yıl	-0,42	0,56	0,96
		11-15 Yıl	-0,5	0,56	0,94
		16-20 Yıl	-0,63	0,57	0,87

Tablo 90A’da ifade edildiği gibi “**Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.**” ifadesine ilişkin meslekte çalışma yılı değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; meslekte çalışma yılı, 1-5 yıl arası olanlar; meslekte çalışma yılı 6-10 yıl olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve meslekte çalışma yılı 1-5 yıl arası, olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 91. Öğretmen ve Diğer Personelin “Önemli yazıları imza karşılığı duyurur.” İfadesine İlişkin Meslekte Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 15	1-5 Yıl	89	3,02	0,94	Gruplar Arası	8,90	4	2,22	2,685	0,032
	6-10 Yıl	126	2,99	0,88		257,93	311	0,82		
	11-15 Yıl	69	2,89	0,92	Grup İçi	266,84	315			
	16-20 Yıl	30	3,1	0,92						
	21 Yıl ve Üzeri	2	1,00	0,00	Toplam					
	Toplam	316	2,97	0,92						

Tablo 91 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Önemli yazıları imza karşılığı duyurur.**” ifadesinin meslekte çalışma yılı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 91A’da verilmiştir.

**Tablo 91A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Önemli yazıları imza karşılığı duyurur.” İfadesine İlişkin Meslekte Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Sınıf Mevcudu (i)	Sınıf Mevcudu (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 15	1-5 Yıl	6-10 Yıl	0,03	0,12	1,00
		11-15 Yıl	0,12	0,14	0,94
		16-20 Yıl	-0,07	0,19	0,99
		21 Yıl ve Üzeri	2,02(*)	0,65	0,04
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	-0,03	0,12	1,00
		11-15 Yıl	0,09	0,13	0,97
		16-20 Yıl	-0,10	0,18	0,98
		21 Yıl ve Üzeri	1,99	0,64	0,05
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	-0,12	0,14	0,94
		6-10 Yıl	-0,09	0,13	0,97
		16-20 Yıl	-0,20	0,19	0,90
		21 Yıl ve Üzeri	1,89	0,65	0,07
	16-20 Yıl	1-5 Yıl	0,07	0,19	0,99
		6-10 Yıl	0,10	0,18	0,98
		11-15 Yıl	0,20	0,19	0,90
		21 Yıl ve Üzeri	2,10(*)	0,66	0,04
	21 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl	-2,02(*)	0,65	0,04
		6-10 Yıl	-1,99	0,64	0,05
		11-15 Yıl	-1,89	0,65	0,07
		16-20 Yıl	-2,10(*)	0,66	0,04

Tablo 91A’da ifade edildiği gibi “**Önemli yazıları imza karşılığı duyurur.**” ifadesine ilişkin meslekte çalışma yılı değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını

belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; meslekte çalışma yılı, 1-5 yıl arası olanlar ile 16-20 yıl arası olanlar; meslekte çalışma yılı 21 yıl ve üzeri olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve meslekte çalışma yılı 1-5 yıl arası olanlar ile 16-20 yıl arası olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

#### 4.1.2.6 Öğretmen ve Diğer Personel Deneklerin “Şu An Çalıştığımız Okuldaki Hizmet Süreniz.” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölüm öğretmen ve diğer personel deneklerin “Şu An Çalıştığımız Okuldaki Hizmet Süreniz.” değişkenine göre okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

**Tablo 92. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personeli yetiştirme geliştirme çabası göstermez.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığımız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 11	1-5 Yıl arası	231	1,94	0,76	Gruplar Arası	4,14	2	2,07	3,53	0,03
	6-10 Yıl arası	75	1,98	0,76	Grup İçi	183,65	313	0,58		
	11-15 yıl arası	10	2,6	0,69	Toplam	187,79	315			
	Toplam	316	1,97	0,77						

Tablo 92 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personeli yetiştirme geliştirme çabası göstermez.” ifadesinin şu an çalıştığımız okuldaki hizmet süreniz değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 92A’da verilmiştir.

**Tablo 92A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personeli yetiştirme geliştirme çabası**

**göstermez.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığımız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Hizmet Süreniz?(i)	Hizmet Süreniz? (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 11	1-5 Yıl arası	6-10 Yıl arası	-0,04	0,10	0,91
		11-15 yıl arası	-0,65(*)	0,24	0,03
	6-10 Yıl arası	1-5 Yıl arası	0,04	0,10	0,91
		11-15 yıl arası	-0,61	0,25	0,06
	11-15 yıl arası	1-5 Yıl arası	0,65(*)	0,24	0,03
		6-10 Yıl arası	0,61	0,25	0,06

Tablo 92A’da ifade edildiği gibi “**Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personelini yetiştirme geliştirme çabası göstermez.**” ifadesine ilişkin şu an çalıştığımız okuldaki hizmet süreniz değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 11-15 yıl arası olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P<0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 93. Öğretmen ve Diğer Personelin “Tek yönlü iletişim kullanarak emir ve isteklerinin yapılmasını ister.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığımız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 20	1-5 Yıl arası	231	2,24	0,98	Gruplar Arası	7,15	2	3,57	3,929	0,021
	6-10 Yıl arası	75	2,22	0,86	Grup İçi	284,98	313	0,91		
	11-15 yıl arası	10	3,1	0,73	Toplam	292,13	315			
	Toplam	316	2,26	0,96						

Tablo 93 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Tek yönlü iletişim kullanarak emir ve isteklerinin yapılmasını ister.**” ifadesinin şu an çalıştığımız okuldaki hizmet süreniz değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p<0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 93A’da verilmiştir.

**Tablo 93A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Tek yönlü iletişim kullanarak emir ve isteklerinin yapılmasını ister.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Hizmet Süreniz?(i)	Hizmet Süreniz? (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 20	1-5 Yıl arası	6-10 Yıl arası	0,02	0,12	0,98
		11-15 yıl arası	-0,85(*)	0,30	0,02
	6-10 Yıl arası	1-5 Yıl arası	-0,02	0,12	0,98
		11-15 yıl arası	-0,87(*)	0,32	0,02
	11-15 yıl arası	1-5 Yıl arası	0,85(*)	0,30	0,02
		6-10 Yıl arası	,8733(*)	0,32	0,02

Tablo 93A’da ifade edildiği gibi “**Tek yönlü iletişim kullanarak emir ve isteklerinin yapılmasını ister.**” ifadesine ilişkin “şu an çalıştığınız okuldaki hizmet süreniz” değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 11-15 yıl arası olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P<0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye ; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl arası olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 11-15 yıl arası olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P<0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 94. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 26	1-5 Yıl arası	231	2,19	0,86	Gruplar Arası	4,84	2	2,42	3,208	0,042
	6-10 Yıl arası	75	2,2	0,83	Grup İçi	236,51	313	0,75		
	11-15 yıl arası	10	2,9	1,10	Toplam	241,36	315			
	Toplam	316	2,21	0,87						

Tablo 94 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka**



**okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.”** ifadesinin şu an çalıştığınız okuldaki hizmet süreniz değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 94A’da verilmiştir.

**Tablo 94A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Hizmet Süreniz?(i)	Hizmet Süreniz?(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{X}}$	P
S 26	1-5 Yıl arası	6-10 Yıl arası	-0,009	0,11	0,99
		11-15 yıl arası	-0,70(*)	0,28	0,04
	6-10 Yıl arası	1-5 Yıl arası	0,009	0,11	0,99
		11-15 yıl arası	-0,70	0,29	0,05
	11-15 yıl arası	1-5 Yıl arası	0,70(*)	0,28	0,04
		6-10 Yıl arası	0,70	0,29	0,05

Tablo 94A’da ifade edildiği gibi **“Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.”** ifadesine ilişkin **“şu an çalıştığınız okuldaki hizmet süreniz”** değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 11-15 yıl arası olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 95. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 30	1-5 Yıl arası	231	1,93	0,82	Gruplar Arası	6,85	2	3,42	4,705	0,01
	6-10 Yıl arası	75	2,10	0,89	Grup İçi	228,13	313	0,72		
	11-15 yıl	10	2,7	1,15	Toplam	234,99	315			

	arası								
	Toplam	316	1,99	0,86					

Tablo 95 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.**” ifadesinin şu an çalıştığınız okuldaki hizmet süreniz değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 95A’da verilmiştir.

**Tablo 95A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Hizmet Süreniz?(i)	Hizmet Süreniz?(j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 30	1-5 Yıl arası	6-10 Yıl arası	-0,17	0,11	0,30
		11-15 yıl arası	-0,76(*)	0,27	0,02
	6-10 Yıl arası	1-5 Yıl arası	0,17	0,11	0,30
		11-15 yıl arası	-0,59	0,28	0,12
	11-15 yıl arası	1-5 Yıl arası	0,76(*)	0,27	0,02
		6-10 Yıl arası	0,59	0,28	0,12

Tablo 95A’da ifade edildiği gibi “**Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.**” ifadesine ilişkin “şu an çalıştığınız okuldaki hizmet süreniz” değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 11-15 yıl arası olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 96. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda söz hakkı istemezler.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
c-S 15	1-5 Yıl arası	231	2,09	0,79	Gruplar Arası	5,41	2	2,70	4,206	0,016
	6-10 Yıl arası	75	1,8	0,82	Grup İçi	201,50	313	0,64		
	11-15 yıl arası	10	1,8	0,78	Toplam	206,92	315			
	Toplam	316	2,015	0,81						

Tablo 96 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Toplantılarda söz hakkı istemezler.**” ifadesinin “şu an çalıştığınız okuldaki hizmet süreniz” değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 96A’da verilmiştir.

**Tablo 96A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantılarda söz hakkı istemezler.” İfadesine İlişkin Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	Hizmet Süreniz?(i)	Hizmet Süreniz? (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
c-S 15	1-5 Yıl arası	6-10 Yıl arası	0,29(*)	0,10	0,02
		11-15 yıl arası	0,29	0,25	0,52
	6-10 Yıl arası	1-5 Yıl arası	-0,29(*)	0,10	0,02
		11-15 yıl arası	0,00	0,27	1,00
	11-15 yıl arası	1-5 Yıl arası	-0,29	0,25	0,52
		6-10 Yıl arası	0,00	0,27	1,00

Tablo 96A’da ifade edildiği gibi “**Toplantılarda söz hakkı istemezler.**” ifadesine ilişkin “şu an çalıştığınız okuldaki hizmet süreniz” değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 6-10 yıl arası olanlar; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl arası olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

#### 4.1.2.7 Öğretmen ve Diğer Personel Deneklerin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölüm öğretmen ve diğer personel deneklerin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine göre okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

**Tablo 97. Öğretmen ve Diğer Personelin “Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri	ANOVA Sonuçları
--------------------	-----------------

Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 9	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	47	2,00	0,62	<b>Gruplar Arası</b>	7,04	3	2,34	4,313	0,005
	Yüksek Lisans Yaptım	18	2,55	0,70	<b>Grup İçi</b>	169,87	312	0,54		
	Seminerlere Katıldım	161	2,03	0,74	<b>Toplam</b>	176,92	315			
	Eğitim Almadım	90	1,87	0,79						
	Toplam	316	2,01	0,74						

Tablo 97 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.**” ifadesinin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 97A’da verilmiştir.

**Tablo 97A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	İletişim Konusunda Eğitim aldınız mı? (i)	İletişim Konusunda Eğitim aldınız mı? (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 9	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	Yüksek Lisans Yaptım	-0,55	0,20	0,06
		Seminerlere Katıldım	-0,03	0,12	0,99
		Eğitim Almadım	0,12	0,13	0,83
	Yüksek Lisans Yaptım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	0,55	0,20	0,06
		Seminerlere Katıldım	0,51(*)	0,18	0,04
		Eğitim Almadım	0,67(*)	0,19	0,006
	Seminerlere Katıldım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	0,03	0,12	0,99
		Yüksek Lisans Yaptım	-0,51(*)	0,18	0,04
		Eğitim Almadım	0,15	0,09	0,44
	Eğitim Almadım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	-0,12	0,13	0,83
		Yüksek Lisans Yaptım	-0,67(*)	0,19	0,006
		Seminerlere Katıldım	-0,15	0,09	0,44

Tablo 97A’da ifade edildiği gibi “**Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.**” ifadesine ilişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; İletişim konusunda eğitim alma durumu, yüksek lisans yaptım olanlar; seminerlere katıldım olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve iletişim konusunda eğitim alma durumu yüksek lisans yaptım olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yine aynı ifadeye İletişim konusunda eğitim alma durumu, yüksek lisans yaptım olanlar; eğitim

almadım olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve iletişim konusunda eğitim alma durumu yüksek lisans yaptım olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 98. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 12	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	47	2,06	0,60	Gruplar Arası	4,55	3	1,51	3,129	0,026
	Yüksek Lisans Yaptım	18	2,16	0,78	Grup İçi	151,4	312	0,48		
	Seminerlere Katıldım	161	2,19	0,71	Toplam	155,95	315			
	Eğitim Almadım	90	1,92	0,69						
	Toplam	316	2,09	0,70						

Tablo 98 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” ifadesinin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 98A’da verilmiştir.

**Tablo 98A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	İletişim Konusunda Eğitim aldınız mı? (i)	İletişim Konusunda Eğitim aldınız mı? (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 12	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	Yüksek Lisans Yaptım	-0,10	0,19	0,96
		Seminerlere Katıldım	-0,13	0,11	0,71
		Eğitim Almadım	0,14	0,12	0,73
	Yüksek Lisans Yaptım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	0,10	0,19	0,96
		Seminerlere Katıldım	-0,03	0,17	0,99
		Eğitim Almadım	0,24	0,17	0,60
	Seminerlere Katıldım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	0,13	0,11	0,71
		Yüksek Lisans Yaptım	0,03	0,17	0,99
		Eğitim Almadım	0,27(*)	0,09	0,03
	Eğitim Almadım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	-0,14	0,12	0,73
		Yüksek Lisans Yaptım	-0,24	0,17	0,60
		Seminerlere Katıldım	-0,27(*)	0,09	0,03

Tablo 98A’da ifade edildiği gibi “Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.” ifadesine ilişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; İletişim konusunda eğitim alma durumu, seminerlere katıldım olanlar; eğitim almadım olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve iletişim konusunda eğitim alma durumu seminerlere katıldım olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 99. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 18	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	47	2,17	0,86	Gruplar Arası	16,11	3	5,37	7,914	0,000
	Yüksek Lisans Yaptım	18	1,94	0,93	Grup İçi	211,74	312	0,67		
	Seminerlere Katıldım	161	2,26	0,84	Toplam	227,86	315			
	Eğitim Almadım	90	1,74	0,74						
	Toplam	316	2,08	0,85						

Tablo 99 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” ifadesinin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 99A’da verilmiştir.

**Tablo 99A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	İletişim Konusunda Eğitim aldınız mı? (i)	İletişim Konusunda Eğitim aldınız mı? (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 18	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	Yüksek Lisans Yaptım	0,22	0,22	0,80
		Seminerlere Katıldım	-0,09	0,13	0,93
		Eğitim Almadım	0,42(*)	0,14	0,04
	Yüksek Lisans Yaptım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	-0,22	0,22	0,80

		Seminerlere Katıldım	-0,31	0,20	0,49
		Eğitim Almadım	0,2	0,21	0,82
		MEB Hizmet içi Eğitim aldım	0,09	0,13	0,93
	Seminerlere Katıldım	Yüksek Lisans Yaptım	0,31	0,20	0,49
		Eğitim Almadım	0,51(*)	0,10	0,00
		MEB Hizmet içi Eğitim aldım	-0,42(*)	0,14	0,04
	Eğitim Almadım	Yüksek Lisans Yaptım	-0,20	0,21	0,82
		Seminerlere Katıldım	-0,51(*)	0,10	0,00

Tablo 99A’da ifade edildiği gibi “**Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.**” ifadesine ilişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; İletişim konusunda eğitim alma durumu, MEB hizmet içi eğitim aldım ve seminerlere katıldım olanlar; eğitim almadım olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve iletişim konusunda eğitim alma durumu MEB hizmet içi eğitim aldım ve seminerlere katıldım olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 100. Öğretmen ve Diğer Personelin “İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 25	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	47	2,12	0,87	Gruplar Arası	7,53	3	2,51	3,522	0,015
	Yüksek Lisans Yaptım	18	2,22	0,80	Grup İçi	222,45	312	0,71		
	Seminerlere Katıldım	161	2,32	0,87	Toplam	229,98	315			
	Eğitim Almadım	90	1,96	0,77						
	Toplam	316	2,18	0,85						

Tablo 100 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.**” ifadesinin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 100A’da verilmiştir.

**Tablo 100A. Öğretmen ve Diğer Personelin “İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	İletişim Konusunda Eğitim aldınız mı? (i)	İletişim Konusunda Eğitim aldınız mı? (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 25	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	Yüksek Lisans Yaptım	-0,09	0,23	0,98
		Seminerlere Katıldım	-0,19	0,14	0,58
		Eğitim Almadım	0,16	0,15	0,77
	Yüksek Lisans Yaptım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	0,09	0,23	0,98
		Seminerlere Katıldım	-0,10	0,20	0,97
		Eğitim Almadım	0,25	0,21	0,71
	Seminerlere Katıldım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	0,19	0,14	0,58
		Yüksek Lisans Yaptım	0,10	0,20	0,97
		Eğitim Almadım	0,35(*)	0,11	0,01
	Eğitim Almadım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	-0,16	0,15	0,77
		Yüksek Lisans Yaptım	-0,25	0,21	0,71
		Seminerlere Katıldım	-0,35(*)	0,11	0,01

Tablo 100A’da ifade edildiği gibi “İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.” ifadesine ilişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; İletişim konusunda eğitim alma durumu, seminerlere katıldım olanlar; eğitim almadım olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve iletişim konusunda eğitim alma durumu seminerlere katıldım olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 101. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 30	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	47	2,25	0,76	Gruplar Arası	7,18	3	2,39	3,281	0,021
	Yüksek Lisans Yaptım	18	1,88	0,90						
	Seminerlere Katıldım	161	2,04	0,89	Toplam	234,99	315			
	Eğitim Almadım	90	1,80	0,81						
	Toplam	316	1,99	0,86						

Tablo 101 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” ifadesinin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine



göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 101A’da verilmiştir.

**Tablo 101A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	İletişim Konusunda Eğitim aldınız mı? (i)	İletişim Konusunda Eğitim aldınız mı? (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 30	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	Yüksek Lisans Yaptım	0,36	0,23	0,49
		Seminerlere Katıldım	0,21	0,14	0,52
		Eğitim Almadım	0,45(*)	0,15	0,03
	Yüksek Lisans Yaptım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	-0,36	0,23	0,49
		Seminerlere Katıldım	-0,15	0,21	0,91
		Eğitim Almadım	0,08	0,22	0,98
	Seminerlere Katıldım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	-0,21	0,14	0,52
		Yüksek Lisans Yaptım	0,15	0,21	0,91
		Eğitim Almadım	0,24	0,11	0,19
	Eğitim Almadım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	-0,45(*)	0,15	0,03
		Yüksek Lisans Yaptım	-0,08	0,22	0,98
		Seminerlere Katıldım	-0,24	0,11	0,19

Tablo 101A’da ifade edildiği gibi “Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.” ifadesine ilişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; İletişim konusunda eğitim alma durumu, MEB hizmet içi eğitim aldım olanlar; eğitim almadım olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve iletişim konusunda eğitim alma durumu seminerlere katıldım olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P < 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 102. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 31	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	47	2,19	0,85	Gruplar Arası	8,29	3	2,76	3,386	0,018
	Yüksek Lisans Yaptım	18	1,88	0,90						

	Seminerlere Katıldım	161	2,16	0,94	<b>Toplam</b>	262,97	315		
	Eğitim Almadım	90	1,82	0,85					
	<b>Toplam</b>	316	2,05	0,91					

Tablo 102 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.**” ifadesinin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 102A’da verilmiştir.

**Tablo 102A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	İletişim Konusunda Eğitim aldınız mı? (i)	İletişim Konusunda Eğitim aldınız mı? (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
<b>S 31</b>	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	Yüksek Lisans Yaptım	0,30	0,25	0,69
		Seminerlere Katıldım	0,02	0,14	0,99
		Eğitim Almadım	0,36	0,16	0,16
	Yüksek Lisans Yaptım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	-0,30	0,25	0,69
		Seminerlere Katıldım	-0,27	0,22	0,67
		Eğitim Almadım	0,06	0,23	0,99
	Seminerlere Katıldım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	-0,02	0,14	0,99
		Yüksek Lisans Yaptım	0,27	0,22	0,67
		Eğitim Almadım	0,34(*)	0,11	0,03
	Eğitim Almadım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	-0,36	0,16	0,16
		Yüksek Lisans Yaptım	-0,06	0,23	0,99
		Seminerlere Katıldım	-0,34(*)	0,11	0,03

Tablo 102A’da ifade edildiği gibi “**Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.**” ifadesine ilişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; İletişim konusunda eğitim alma durumu, seminerlere katıldım olanlar; eğitim almadım olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve iletişim konusunda eğitim alma durumu seminerlere katıldım olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 103. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personeli huzursuz eder.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S 32	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	47	2,21	0,77	Gruplar Arası	7,24	3	2,41	4,492	0,004
	Yüksek Lisans Yaptım	18	1,66	0,76						
	Seminerlere Katıldım	161	2,06	0,73	Toplam	174,99	315			
	Eğitim Almadım	90	1,83	0,70						
	Toplam	316	1,99	0,74						

Tablo 103 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.” ifadesinin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 103A’da verilmiştir.

**Tablo 103A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	İletişim Konusunda Eğitim aldınız mı? (i)	İletişim Konusunda Eğitim aldınız mı? (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
S 32	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	Yüksek Lisans Yaptım	0,54	0,20	0,06
		Seminerlere Katıldım	0,15	0,12	0,67
		Eğitim Almadım	0,37(*)	0,13	0,04
	Yüksek Lisans Yaptım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	-0,54	0,20	0,06
		Seminerlere Katıldım	-0,39	0,18	0,19
		Eğitim Almadım	-0,16	0,18	0,85
	Seminerlere Katıldım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	-0,15	0,12	0,67
		Yüksek Lisans Yaptım	0,39	0,18	0,19
		Eğitim Almadım	0,22	0,09	0,13
	Eğitim Almadım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	-0,37(*)	0,13	0,04
		Yüksek Lisans Yaptım	0,16	0,18	0,85
		Seminerlere Katıldım	-0,22	0,09	0,13

Tablo 103A’da ifade edildiği gibi “Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.” ifadesine ilişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; İletişim konusunda eğitim alma durumu, MEB hizmet içi eğitim aldım olanlar; eğitim almadım olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve iletişim konusunda eğitim alma

durumu MEB hizmet içi eğitim aldım olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (  $P < 0,05$  ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 104. Öğretmen ve Diğer Personelin “Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkları**

f, X, Ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Gruplar	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
c-S 13	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	47	2,14	0,77	Gruplar Arası	6,46	3	2,15	3,911	0,009
	Yüksek Lisans Yaptım	18	2,33	0,84						
	Seminerlere Katıldım	161	2,19	0,71	Toplam	178,34	315			
	Eğitim Almadım	90	1,88	0,75						
	Toplam	316	2,10	0,75						

Tablo 104 incelendiğinde öğretmen ve diğer personelin “**Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.**” ifadesinin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 104A’da verilmiştir.

**Tablo 104A. Öğretmen ve Diğer Personelin “Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.” İfadesine İlişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Göre Farklılıkların Analizi**

	İletişim Konusunda Eğitim aldınız mı? (i)	İletişim Konusunda Eğitim aldınız mı? (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
c-S S13	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	Yüksek Lisans Yaptım	-0,18	0,20	0,84
		Seminerlere Katıldım	-0,04	0,12	0,98
		Eğitim Almadım	0,26	0,13	0,28
	Yüksek Lisans Yaptım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	0,18	0,20	0,84
		Seminerlere Katıldım	0,14	0,18	0,90
		Eğitim Almadım	0,44	0,19	0,14
	Seminerlere Katıldım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	0,04	0,12	0,98
		Yüksek Lisans Yaptım	-0,14	0,18	0,90
		Eğitim Almadım	0,30(*)	0,09	0,02
	Eğitim Almadım	MEB Hizmet içi Eğitim aldım	-0,26	0,13	0,28
		Yüksek Lisans Yaptım	-0,44	0,19	0,14
		Seminerlere Katıldım	-0,30(*)	0,09	0,02

Tablo 104A’da ifade edildiği gibi “**Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.**” ifadesine ilişkin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post Hoc Scheffe testi sonucunda; İletişim konusunda eğitim alma durumu, seminerlere katıldım olanlar; eğitim almadım olanlara göre bu ifadeye daha fazla katılmışlardır ve iletişim konusunda eğitim alma durumu seminerlere katıldım olan çalışanların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $P<0,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki farklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**TABLO 105 Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Diğer Personelin Okul Müdürüyle İletişimlerinde Karşılaştıkları Sorunların Değerlendirilmesi**

No	Yönetiş İşlerde Yöneticiniz	Hiç Katılmıyorum(1)		Kısmen Katılmıyorum(2)		Çoğunlukla Katılmıyorum(3)		Her zaman Katılmıyorum(4)		$\bar{y}$	Ss
		f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.	86	27,2	185	58,5	37	11,7	8	2,5	1,90	0,69
2	Duyurulması gereken bilgiler eksik verilir.	85	26,9	162	51,3	56	17,7	13	4,1	1,99	0,78
3	Verilen bilgilerde belirsizlik vardır.	79	25	155	49,1	68	21,5	14	4,4	2,05	0,80
4	İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.	76	24,1	192	60,8	45	14,2	3	0,9	1,92	0,64
5	Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.	91	28,8	176	55,7	41	13	8	2,5	1,89	0,71
6	Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.	95	30,1	161	50,9	51	16,1	9	2,8	1,92	0,76
7	Bürokratik işlerin yürütülmesinde yetersizlik gösterir.	76	24,1	158	50	71	22,5	11	3,5	2,05	0,78
8	Yeni gelen, değişen yönetmeliklerle ilgili bilgilendirme toplantılar düzenlenemez	83	26,3	141	44,6	69	21,8	23	7,3	2,10	0,87
9	Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.	75	23,7	172	54,4	58	18,4	11	3,5	2,02	0,75
10	Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.	72	22,8	175	55,4	63	19,9	6	1,9	2,01	0,71
11	Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personeli yetiştirme geliştirme çabası göstermez.	91	28,8	149	47,2	69	21,8	7	2,2	1,97	0,77
12	Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.	57	18	178	56,3	74	23,4	7	2,2	2,10	0,70
13	Aşırı mevzuatçıdır.	57	18	161	50,9	79	25	19	6	2,19	0,80
14	Sürekli iletişimi sağlamak için her türlü sözlü, yazılı iletişimden yararlanır.	46	14,6	134	42,4	121	38,3	15	4,7	2,33	0,78
15	Önemli yazıları imza karşılığı duyurur.	25	7,9	62	19,6	124	39,2	105	33,2	2,98	0,92
16	Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar.	50	15,8	167	52,8	84	26,6	15	4,7	2,20	0,76
17	Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.	75	23,7	140	44,3	87	27,5	14	4,4	2,13	0,82
18	Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller	79	25	155	49,1	59	18,7	23	7,3	2,08	0,85
19	Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.	63	19,9	175	55,4	62	19,6	16	5,1	2,10	0,77
20	Tek yönlü iletişim kullanılarak emir ve isteklerinin yapılmasını ister.	75	23,7	121	38,3	80	25,3	40	12,7	2,27	0,96
21	Sık sık kendisinin yetkili ve güçlü olduğunu hissettiren konuşma yapar, davranış sergiler.	57	18	125	39,6	96	30,4	38	12	2,36	0,91
22	Toplantılara ilişkin çağrılar yeterli zaman öncesinden yapmaz.	96	30,4	163	51,6	36	11,4	21	6,6	1,94	0,83
23	Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.	89	28,2	133	42,1	82	25,9	12	3,8	2,05	0,83
24	Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.	90	28,5	115	36,4	77	24,4	34	10,8	2,17	0,97
25	İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.	61	19,3	165	52,2	60	19	30	9,5	2,19	0,85
26	Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.	64	20,3	150	47,5	72	22,8	30	9,5	2,22	0,88

27	İnsan ilişkilerinin zayıflığı nedeniyle iletişim kurmaktan çekinir.	151	47,8	92	29,1	62	19,6	11	3,5	1,79	0,88
28	Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.	78	24,7	141	44,6	86	27,2	11	3,5	2,09	0,81
29	Yöneticimiz kolay yaklaşılabilir, her zaman bulunabilen biri değildir.	111	35,1	146	46,2	44	13,9	15	4,7	1,88	0,82
30	Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.	100	31,6	135	42,7	63	19,9	18	5,7	2,00	0,86
31	Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.	100	31,6	121	38,3	72	22,8	23	7,3	2,06	0,91
32	Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.	84	26,6	153	48,4	75	23,7	4	1,3	2,00	0,75
33	İletişimde elektronik posta haberleşme teknolojilerinden yararlanır.	61	19,3	121	38,3	98	31	36	11,4	2,34	0,92
34	Çalışanlarıyla formal (resmi) iletişim kurar.	38	12	137	43,4	94	29,7	47	14,9	2,47	0,89
35	Yazılı iletişim dışında okul içi bültenler, ilan panoları v.b. kullanmaz.	72	22,8	136	43	89	28,2	19	6	2,17	0,85
36	Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.	102	32,3	132	41,8	64	20,3	18	5,7	1,99	0,87
37	Birimler arasındaki iletişimi ve işbirliğini sağlar.	50	15,8	132	41,8	114	36,1	20	6,3	2,33	0,82
38	38. Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.	22	7	137	43,4	123	38,9	34	10,8	2,53	0,78
39	Toplantılarda herkese söz hakkı verir.	35	11,1	79	25	133	42,1	69	21,8	2,75	0,92
40	Personelin okulla ilgili fikirlerini dikkate almaz.	72	22,8	149	47,2	76	24,1	19	6	2,13	0,83
41	Okul içindeki çatışmaları uzlaşmacı bir şekilde çözer.	42	13,3	138	43,7	95	30,1	41	13	2,43	0,88
42	Personeline adil davranır, objektiftir.	55	17,4	111	35,1	102	32,3	48	15,2	2,45	0,95

No	Yönetimsel İletişimde Öğretmenlerin	Hiç Katılmıyorum(1)		Kısmen Katılmıyorum(2)		Çoğunlukla Katılmıyorum(3)		Her zaman Katılmıyorum(4)		$\bar{X}$	Ss
		f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Yönetim bilgileri yetersizdir.	75	23,7	143	45,3	90	28,5	8	2,5	2,10	0,78
2	Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.	105	33,2	131	41,5	73	23,1	7	2,2	1,94	0,81
3	Kişilik özellikleri ( heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.	76	24,1	168	53,2	67	21,2	5	1,6	2,00	0,72
4	Bürokratik işlemlerdeki karışıklık nedeniyle iletişim sorunu yaşarlar	75	23,7	170	53,8	62	19,6	9	2,8	2,02	0,74
5	İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri içi iletişim sorunu yaşarlar.	64	20,3	168	53,2	78	24,7	6	1,9	2,08	0,72
6	İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.	81	25,6	185	58,5	43	13,6	7	2,2	1,92	0,69
7	Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.	68	21,5	141	44,6	92	29,1	15	4,7	2,17	0,82
8	Duyuruları ciddiye almazlar.	75	23,7	155	49,1	77	24,4	9	2,8	2,06	0,77
9	Yeni yönetmeliklerin uygulanmasında yeteri kadar ilgilenmezler	73	23,1	140	44,3	97	30,7	6	1,9	2,11	0,78
10	Okulun amaç ve politikası hakkında bilgileri yoktur.	104	32,9	168	53,2	39	12,3	5	1,6	1,83	0,70
11	Özlük haklarını takip etmezler.	63	19,9	175	55,4	66	20,9	12	3,8	2,09	0,74
12	Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.	84	26,6	167	52,8	59	18,7	6	1,9	1,96	0,73
13	Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.	68	21,5	152	48,1	90	28,5	6	1,9	2,11	0,75
14	Görevlerini iyi bilmezler.	81	25,6	141	44,6	62	19,6	32	10,1	2,14	0,92
15	Toplantılarda söz hakkı istemezler.	93	29,4	133	42,1	82	25,9	8	2,5	2,02	0,81

TABLO 105 incelendiğinde görüleceği gibi örnekleme katılan okul çalışanlarının okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetimsel sorunların nedenleri ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri araştırma konusundaki yeterliliklerini ortaya koymaktadır.

**Öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlarla ilgili olarak deneklerin en çok katıldığı üç ifade aşağıda tespit edilmiştir.**

- “Önemli yazılarını imza karşılığı duyurulur” ifadesine deneklerin  $X=2,98$  ortalamayla katıldıkları tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin önemli yazıları, çoğunlukla imza karşılığında duyurduklar görülmektedir
- “Yönetsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekilmez.”ifadesine deneklerin  $X=2,53$  ortalamayla katıldıkları tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetsel faaliyetlerin koordinasyonunda zorluk çekmedikleri görülmektedir.
- “Toplantılarda herkese söz hakkı verir.” İfadesine deneklerin  $X=2,75$  ortalamayla katıldıkları tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin toplantılarda herkese söz hakkı verdiği görülmektedir.

**Öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlarla ilgili olarak deneklerin bilgi toplama aracında en az katıldığı üç ifade aşağıda tespit edilmiştir.**

- “İnsan ilişkilerinin zayıflığı nedeniyle iletişim kurmaktan çekinir.” İfadesine deneklerin  $X=1,79$  ortalamayla katıldıkları tespit edilmiştir. Okul yöneticileri iletişim kurmaktan çekinmedikleri görülmektedir.
- “Yöneticimiz kolay yaklaşılabılır, her zaman bulunabilen biri değildir.” İfadesine deneklerin  $X=1,88$  ortalamayla katıldıkları tespit edilmiştir. Okul müdürlerine ulaşmada çalışanların kısmen sorun yaşadıkları görülmektedir.
- “Okulun amaç ve politikası hakkında bilgileri yoktur.” İfadesine deneklerin  $X=1,83$  ortalamayla katıldıkları tespit edilmiştir. Okul çalışanlarının okulun amaç ve politikası konusunda kısmen bilgilerinin olmadığı görülmektedir.

## BÖLÜM V

### 5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde, yapılan araştırmaya ilişkin bulguların sonuçlarına, tartışmaya ve önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. SONUÇLAR

Bu araştırma ile “Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunların belirlenmesi” hedeflenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

##### 5.1.1. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “ Cinsiyet ” Değişkenine Ait Sonuçları

İstanbul il sınırları içerisinde bulunan 16 ortaöğretim kurumunda uygulanan araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmen ve diğer personelden 210’nu (%66,5 ) bay, 106’sı ( % 33,5 ) bayan olan deneklerden; bayların sayısal olarak çok katıldığı görülmektedir.

- “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” ifadesine göre bay personelin, bayan personele göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” ifadesine, bay personelin, bayan personele göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- “Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.” ifadesine bay personelin, bayan personelden daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- “Yönetim bilgileri yetersizdir.” ifadesine, bay personelin, bayan personele göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir” ifadesine bay personelin, bayan personelden daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- “Okulun amaç ve politikası hakkında bilgileri yoktur.” ifadesine bay personelin, bayan personelden daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.



### 5.1.2. Orta öğretimde Çalışan Deneklerin “Yaş” Değişkenine Ait Sonuçları

İstanbul il sınırları içerisinde bulunan 16 ortaöğretim kurumunda uygulanan araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmen ve diğer personelin yaş değişkeni incelendiğinde; 118’inin (%37,3 ) 30 yaşın altında, 156’sının ( % 49,4 ) 31-40 yaş arası , 40’ının (%12,7) 41-50 yaş arası, 2’sinin (% 0,6) 51 ve üstü yaş aralıklarında olduğu; deneklerin çoğunun 31-40 ( % 49,4 ) yaş arası olduğu görülmüştür.

- **“Personeline adil davranır, objektiftir.”** İfadesine yaşları 41-50 arası olan çalışanlar; yaşları 30’un altında olan çalışanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.

### 5.1.3. Orta öğretimde Çalışan Deneklerin “Görev” Değişkenine Ait Sonuçları

İstanbul il sınırları içerisinde bulunan 16 ortaöğretim kurumunda uygulanan araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmen ve diğer personelin görev değişkeni incelendiğinde; 36’sını ( % 11,4) müdür yardımcısı 267’sini (% 84,5) öğretmen, 13’ünü ( %4,1) diğer personel oluşturmuştur. Deneklerin büyük kısmı öğretmenlerden (267’si) oluşmuştur.

- **“Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.”**ifadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Duyurulması gereken bilgiler eksik verilir.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Verilen bilgilerde belirsizlik vardır.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.
- **“İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

- **“Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.”** İfadesine görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.
- **“Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Toplantılara ilişkin çağrılar yeterli zaman öncesinden yapmaz.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.

- **“Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“İnsan ilişkilerinin zayıflığı nedeniyle iletişim kurmaktan çekinir.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.
- **“Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Yöneticimiz kolay yaklaşılabılır, her zaman bulunabilen biri değildir.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı olanların; görevi öğretmen olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

- **“Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.
- Bulgulara göre **“Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Toplantılarda herkese söz hakkı verir.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Personeline adil davranır, objektiftir.”** İfadesine görevi diğer personel (memur v.b) olanlar; görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.
- **“Yönetim bilgileri yetersizdir.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Kişilik özellikleri ( heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Bürokratik işlemlerdeki karışıklık nedeniyle iletişim sorunu yaşarlar.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

- **“İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri için iletişim sorunu yaşarlar.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.
- **“İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır
- **“Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“Duyuruları ciddiye almazlar.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Özlük haklarını takip etmezler.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Görevlerini iyi bilmezler”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Toplantılarda söz hakkı istemezler.”** İfadesine görevi müdür yardımcısı ile görevi öğretmen olanların; görevi diğer personel (memur v.b) olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.

#### 5.1.4. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “Eğitim durumu” Değişkenine Ait Sonuçları

İstanbul il sınırları içerisinde bulunan 16 ortaöğretim kurumunda uygulanan araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmen ve diğer personelin eğitim durumu değişkeni incelendiğinde; 9’unu ( %2,8) lise mezunu, 8’ini (% 2,5) ön lisans mezunu, 265’ini (%83,9) lisans mezunu, 34’ünü ( %10,8) lisans üstü mezunu oluşturmuştur. Lisans mezunu (265’i) deneklerin büyük kısmını oluşturmuştur.

- **“Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Verilen bilgilerde belirsizlik vardır.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu önlisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.
- **“Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu önlisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.
- **“Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu önlisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personelinin yetiştirme geliştirme çabası göstermez.”** İfadesine eğitim durumu,

lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu önlisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.

- **“Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu önlisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.
- **“Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.
- **“Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.”** İfadesine eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı ifadeye eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.

- **“Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.
- **“Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.”** İfadesine eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı ifadeye eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“Toplantılarda herkese söz hakkı verir.”** İfadesine eğitim durumu, ön lisans olanlar; eğitim durumu lisans üstü olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Personeline adil davranır, objektiftir.”** İfadesine eğitim durumu, lise olanlar; eğitim durumu lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı ifadeye ; eğitim durumu, lise olanlar; eğitim durumu lisans üstü olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“Yönetim bilgileri yetersizdir.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı ifadeye ; eğitim durumu, lisans ve lisans üstü olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.
- **“Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Kişilik özellikleri ( heyecanlı, çekingin v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu önlisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.



- **“İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri içi iletişim sorunu yaşarlar.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu önlisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı ifadeye göre eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.”** İfadesine eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.”** İfadesine eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu lise daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Özlük haklarını takip etmezler.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu önlisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.
- **“Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu önlisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı ifadeye eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.
- **“Görevlerini iyi bilmezler.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı ifadeye eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Toplantılarda söz hakkı istemezler.”** İfadesine eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar; eğitim durumu önlisans olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı ifadeye eğitim durumu, lisans üstü olanlar; eğitim durumu lise olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

### 5.1.5. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “ Meslekte Çalışma Yılı” Değişkenine Ait Sonuçları

İstanbul il sınırları içerisinde bulunan 16 ortaöğretim kurumunda uygulanan araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmen ve diğer personelin meslekte çalışma yılı değişkeni incelendiğinde; 89'unun ( %28,2) 1-5 yıl arası, 126'sının (%39,9) 6-10 yıl arası, 69'unun (%21,8) 11-15 yıl arası, 30'unun ( %9,5) 16-20 yıl arası, 2' sinin (%0,6) 21 yıl ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

- **“Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.”** İfadesine meslekte çalışma yılı, 1-5 yıl arası olanlar; meslekte çalışma yılı 6-10 yıl olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Önemli yazıları imza karşılığı duyurur.”** İfadesine meslekte çalışma yılı, 1-5 yıl arası olanlar ile 16-20 yıl arası olanlar; meslekte çalışma yılı 21 yıl ve üzeri olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.

### 5.1.6. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süreniz” Değişkenine Ait Sonuçları

İstanbul il sınırları içerisinde bulunan 16 ortaöğretim kurumunda uygulanan araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmen ve diğer personelin şu an çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri değişkeni incelendiğinde 231'inin ( %73,1) 1-5 yıl arası, 75'inin (%23,7) 6-10 yıl arası, 10'unun (%3,2) 11-15 yıl arası, olduğu belirlenmiştir Deneklerin 231'inin ( %73,1) 1-5 yıl arası şu an çalıştıkları okulda hizmet ettikleri tespit edilmiştir.

- **“Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personelinin yetiştirme geliştirme çabası göstermez.”** İfadesine şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Tek yönlü iletişim kullanarak emir ve isteklerinin yapılmasını ister.”** İfadesine şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı ifadeye ; şu an çalıştığı okuldaki

hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl arası olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

- **“Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.”** İfadesine şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.
- **“Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.”** İfadesine şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Toplantılarda söz hakkı istemezler.”** İfadesine şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 6-10 yıl arası olanlar; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.

#### **5.1.7. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Ait Sonuçları**

İstanbul il sınırları içerisinde bulunan 16 ortaöğretim kurumunda uygulanan araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmen ve diğer personelin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” değişkeni incelendiğinde; 47’sinin (%14,9) MEB hizmet içi seminerine katıldıkları, 18’sinin (%5,7) yüksek lisans yaptıkları, 161’inin (%50,9) çeşitli konferans ve seminerlere katıldığı, 90’nının (%28,5) bu konuda eğitim almadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

- **“Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.”** İfadesine iletişim konusunda eğitim alma durumu, yüksek lisans yapmış olanlar; seminerlere katılmış olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı ifadeye İletişim konusunda eğitim alma durumu, yüksek lisans yapmış olanlar; eğitim almamış olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.”** İfadesine İletişim konusunda eğitim alma durumu, yüksek lisans yapmış olanlar; seminerlere katılmış olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı ifadeye

İletişim konusunda eğitim alma durumu, yüksek lisans yapmış olanlar; eğitim almamış olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.

- **“Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.”** İfadesine İletişim konusunda eğitim alma durumu, yüksek lisans yapmış olanlar; seminerlere katılmış olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı ifadeye İletişim konusunda eğitim alma durumu, yüksek lisans yapmış olanlar; eğitim almamış olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.”** İfadesine İletişim konusunda eğitim alma durumu, seminerlere katılmış olanlar; eğitim almamış olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı ifadeye İletişim konusunda eğitim alma durumu, yüksek lisans yapmış olanlar; eğitim almamış olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.
- **“Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.”** İfadesine İletişim konusunda eğitim alma durumu, seminerlere katılmış olanlar; eğitim almamış olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.”** İfadesine İletişim konusunda eğitim alma durumu, seminerlere katılmış olanlar; eğitim almamış olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- **“Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.”** İfadesine İletişim konusunda MEB hizmet içi eğitime katılmış olanlar; eğitim almamış olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir.
- **“Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.”** İfadesine İletişim konusunda seminerlere katılmış olanlar; eğitim almamış olanlara göre bu ifadeye daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

## SORULARIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

### Yönetmelik İşlerinde Yöneticiniz:

1. Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez ifadesine çalışanlarının biraz katıldığı görülmüştür.
2. Duyurulması gereken bilgilerin biraz eksik verildiği görülmektedir.
3. Verilen bilgilerde biraz belirsizlik olduğu tespit edilmiştir.
4. İlgili makam ya da kişilere bilgiler ara sıra zamanında gönderilmediği sonucu tespit edilmiştir.
5. Yönetici bazen açık ve anlaşılır açıklamalar yapmadığı görülmektedir.
6. Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada ara sıra yetersizlik göstermektedir.
7. Bürokratik işlerin yürütülmesinde bazen yetersizlik gösterir.
8. Yeni gelen, değişen yönetmeliklerle ilgili bilgilendirme toplantılar ara sıra düzenlenmez.
9. Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip oldukları söylenebilir.
10. Okulda yapılan uygulamalar bazen takip edilmemektedir.
11. Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personelinin yetiştirme geliştirme çabasını bazen göstermektedir.
12. Yapılacak işlerin teferruatı içinde bazen zorlanmaktadır.
13. Aşırı mevzuatçı oldukları söylenemez.
14. Sürekli iletişimi sağlamak için her türlü sözlü, yazılı iletişimden yararlanır söylenebilir.
15. Önemli yazılar çoğunlukla imza karşılığı duyurulmaktadır.

16. Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapılabilmektedir.
17. Öğretmen ve personelin düşünceleri bazen dinlenilmemektedir.
18. Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını bazen engellemektedir.
19. Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde ara sıra boğulur görülmektedir.
20. Bazen tek yönlü iletişim kullanarak emir ve isteklerinin yapılmasını istemektedir.
21. Yöneticiler bazen kendilerinin yetkili ve güçlü olduğunu hissettiren konuşmalar yapılmakta, davranışlar sergilenmektedir.
22. Toplantılara ilişkin çağrılar genellikle yeterli zaman öncesinden yapılmaktadır.
23. Okulun işleyişiyle ilgili bazen kısa süren değerlendirme toplantıları yaptığı söylenebilir.
24. Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar bazen yapılabilmektedir.
25. İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları bazen yaşanmaktadır.
26. Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendisi bazen karar verememekte, başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapabilmektedir.
27. İnsan ilişkilerinin zayıflığı nedeniyle iletişim kurmakta ara sıra çekince göstermektedir.
28. Bazen başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamayabilirler.
29. Yöneticimiz kolay yaklaşılabılır, her zaman bulunabilen biri sayılır.
30. Yönetim bilgisi ve becerileri bazen yetersizlik göstermektedir.

31. Toplantı yönetimi bilgisi bazen yetersizdir.
32. Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla ara sıra çalışanları huzursuz eder.
33. İletişimde elektronik posta haberleşme teknolojilerinden genellikle yararlanır.
34. Çalışanlarıyla genellikle formal (resmi) iletişim kurar.
35. Yazılı iletişim dışında okul içi bültenler, ilan panoları v.b. bazen kullanmaz.
36. Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini ara sıra dinlemez.
37. Birimler arasındaki iletişimi ve işbirliğini genellikle sağlayabilmektedir.
38. Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmediği söylenebilir.
39. Toplantılarda herkese çoğunlukla söz hakkı vermektedir.
40. Personelin okulla ilgili fikirlerini bazen dikkate almamaktadır.
41. Okul içindeki çatışmaları uzlaşmacı bir şekilde çözdüğü söylenebilir.
42. Personeline adil davrandığı , objektif olduğu söylenebilir.

### **Yönetimsel İletişimde Öğretmenler:**

1. Yönetim bilgilerinin biraz yetersiz olduğu söylenebilir.
2. Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta ara sıra güçlük çekebilirler.
3. Kişilik özellikleri ( heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle bazen iletişim kuramazlar.
4. Bürokratik işlemlerdeki karışıklık nedeniyle bazen iletişim sorunu yaşarlar.
5. İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri için bazen iletişim sorunu yaşayabilirler.
6. İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgilerini bazen yetersiz olmaktadır.

7. Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında ara sıra katkılarının olduğu ifade edilebilir.
8. Duyuruları bazen ciddiye almadıkları görülmektedir.
9. Yeni yönetmeliklerin uygulanmasında yeteri kadar ilgilenmemektedirler.
10. Okulun amaç ve politikası hakkında yeterli düzeyde bilgileri yoktur.
11. Bazen Özlük haklarını takip etmedikleri görülmektedir.
12. Okulun gelişimine, sorunların çözümüne ara sıra katkıda bulunurlar.
13. Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere bazen katılmak istemezler.
14. Görevlerini hakkında bazen yeterli bilgileri yoktur, iyi bilmezler.
15. Toplantılarda ara sıra söz hakkı istemezler.

## **5.2. TARTIŞMALAR**

### **5.2.1. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “ Cinsiyet ” Değişkenine Ait Tartışmalar**

Araştırmaya katılan orta öğretimde çalışan deneklerin, Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunların sebepleri ile ilgili yöneltilen elli yedi ifade içinde altı ifadeye cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

1. Orta öğretimde çalışan deneklerin “Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.” ifadesi ile ilgili görüşlerinin; bay personelin, bayan personele göre daha fazla katıldıkları görülmüştür. Bu durum, yöneticilerin, bay öğretmenlerin düşünce ve görüşlerine bayan öğretmenlerden daha az önem verdiklerinden bayan personelin görüşlerini daha olumlu karşıladıklarından kaynaklandığı; varsayılabilir.



2. Orta öğretimde çalışan deneklerin “Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.” ifadesi ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Bay çalışanların bu görüşü bayan çalışanlara göre daha fazla destekledikleri görülmüştür. Bu görüşlere göre bay personelin okul yöneticilerinin kişisel özelliklerini tahlilde daha çok ilgilendikleri akla gelebilir.

3. Orta öğretimde çalışan deneklerin “Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.” ifadesi ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Okulda çalışan bayların bu görüşü bayan çalışanlara göre daha fazla destekledikleri görülmüştür. Bu sonuca göre bay personelin okulla ilgili isteklerinin daha çok olduğu, bayan öğretmenlerin dilek ve şikayetlerine daha çok önem verildiği düşünülebilir.

4. Orta öğretimde çalışan deneklerin “Yönetim bilgileri yetersizdir” ifadesi ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Okulda çalışan bayların bu görüşü bayan çalışanlara göre daha fazla destekledikleri görülmüştür. Bu sonuca göre bay personelin okul yönetimiyle ilgili daha fazla bilgiye sahip olduğu ve idareci olmak isteyebilecekleri varsayılabilir.

5. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.” ifadesi ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Okulda çalışan bayların bu görüşü bayan çalışanlara göre daha fazla destekledikleri görülmüştür. Bu sonuca göre bay personelin okul yönetimiyle ilgili işlerde daha çok sorunla karşılaştıkları, idareye ilettikleri sorunların çözümüne daha az ulaştıkları söylenebilir.

6. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “Okulun amaç ve politikası hakkında bilgileri yoktur.” ifadesi ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre anlamlılık ifade ettiği görülmüştür. Okulda çalışan bayların bu görüşü bayan çalışanlara göre daha fazla destekledikleri görülmüştür. Bu sonuca göre bay personelin okulun amaç ve politikasını daha çok bildiği, ilgilendiği misyon ve vizyon konusunda görev aldıkları düşünülebilir.

Yukarıdaki alt problemlerde orta öğretimde kurumlarında çalışan bay personelin bayan personele göre daha fazla katıldıkları gözlenmiştir. Bunun sebepleri üzerine yapılan araştırmalarda yukarıdaki görüşleri desteklemektedirler. Bu görüşlerden bir kısmı aşağıda çıkarılmıştır.

Sarıce'nin yönetimle ilgili yaptığı bir araştırmada, araştırmaya katılan müdürlerin 23'ü erkek, yalnızca 2'si bayandır. Erkek müdür oranı % 92'tir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunluğunun erkek olduğunu tespit etmiştir (Sarıce,2006).

Yöneticilik konusuna erkeklerin daha istekli oldukları görülmektedir. İnsanların istekli oldukları bir kadro için hazırlanmaları eleştirel yaklaşımları o konuda eğitim almaları diğer adayları rakip görmeleri doğal karşılanabilir. Yönetim kadrosundaki erkek hâkimiyeti ve okul yönetimine olan erkek ilgisi; eğitim yönetimine erkeklerin daha eleştirel gözlemlerle bakmasına neden olmuş olabilir.

### **5.2.2. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “Yaş” Değişkenine Ait Tartışmalar**

Araştırmaya katılan orta öğretimde çalışan deneklerin, Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunların sebepleri ile ilgili yöneltilen bir ifadeye çalışanların yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılık oluşup oluşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi test sonuçları incelendiğinde yaş grupları arasında farklılıkların olduğu görülmüştür. ( $P < 0,05$ )

1. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “Personeline adil davranır, objektiftir.” ifadesi puanlarının yaş değişkenine göre yaşları 41-50 arası grup ile yaşları 30'un altında olan gruplar arasındaki farklılık, yaşları 41-50 arası grup lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu sonuca göre yaşları 41-50 arası olan çalışanların, yönetim konusunda daha tecrübeli oldukları bir çok yönetici gördükleri, yöneticileri kıyaslama fırsatları olduğu düşünülebilir.

### **5.2.3. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “Görev” Değişkenine Ait Tartışmalar**

Araştırmaya katılan orta öğretimde çalışan deneklerin, Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunların sebepleri ile ilgili yöneltilen kırk bir ifadeye çalışanların görev değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılık oluşup oluşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi test sonuçları incelendiğinde görevler arasında ciddi farklılıkların olduğu görülmüştür. ( $P<0,05$ )

1. Orta retim kurumlarında çalışan deneklerin **“Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi ğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve ğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu sonuca göre müdür yardımcısı ve öğretmenlere gelen her yazının duyurulması gerektiği ve bu konuda sorun yaşadıkları söylenebilir.

2. Orta retim kurumlarında çalışan deneklerin **“Duyurulması gereken bilgiler eksik verilir.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi ğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve ğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ). Bu sonuca göre fazla yazı geldiği silsile halinde gelen resmi yazılarda zaman zaman eksiklikler olduğu ve bu konuda öğretmenlerin sorun yaşadıkları düşünülebilir.

3. Orta retim kurumlarında çalışan deneklerin **“Verilen bilgilerde belirsizlik vardır.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi ğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve ğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu sonuca göre iletişim materyallerinde, yönetmeliklerde yorum farklılıkları olduğu net ifadeler kullanılmadığı zaman zaman eksiklikler olduğu ve bu konuda öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının daha çok sorun yaşadıkları düşünülebilir.

4. Orta retim kurumlarında çalışan deneklerin **“İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi ğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve ğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu sonuca göre öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının yazılı iletişimde yaşadıkları sorunlar ve aksaklıklar akla gelebilir.

5. Orta retim kurumlarında çalışan deneklerin **“Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi ğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve ğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu sonuca göre müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin daha açık ve anlaşılır açıklamalar beklediği sonuu çıkarılabilir.

6. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu sonuca göre müdürlerin yönetmelik ve genelgeleri hemen yorumlamada sorun yaşadıkları uygulamanın da zaman aldığı müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin sorunlardan etkilendiği sonucu çıkarılabilir.

7. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu sonuca göre mevzuatın çok fazla olduğu tüm mevzuatla ilgi bilgiye sahip olmadıkları, mevzuatın zaman içinde öğrenildiği bu durumun müdür yardımcıları ve öğretmenler tarafından bilindiği sonucu çıkarılabilir.

8. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu sonuca göre müdürlerin eğitim ve öğretim ile ilgili müdür yardımcıları ve öğretmenlere verdiği bütün görevleri takip edemediği sonucuna ulaşılabilir.

9. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu sonuca göre okul müdürlerinin iş yükünün çok olduğu yönetim işinin deneme yanılma yoluyla, tecrübe ederek öğrenildiği, çoğu müdürün eğitim yönetimi konusunda eğitim almadığı, tecrübe kazanma sürecinde de teferruatların aşılamadığı akla gelebilir. Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin bazen teferruatla uğraşmak zorunda kaldıkları sonucu çıkarılabilir.

10. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi

diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu duruma göre müdür yardımcıları ve öğretmenlerin karar sürecine dahil edilmedikleri, empati yapılmadan kararlar alındığı ve bu kararlara uyulması istendiği söylenebilir.

11. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu sonuca göre müdür yardımcıları ve öğretmenlerin yer yer yeni fikirlerini müdüre ilettiklerinde kabul görmediği akla gelebilir.

12. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu sonuca göre müdür yardımcıları ve öğretmenlerin müdürü iyi bir lider ve hatip görmedikleri söylenebilir.

13. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu sonuca göre bürokratik işler konusunda müdürlerin yeterli tecrübeye sahip olmadıkları düşünülebilir.

14. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Toplantılara ilişkin çağrılarını yeterli zaman öncesinden yapmaz.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu sonuca göre müdür yardımcıları ile öğretmenlerin planlama konusunda yaşanan sıkıntıları fark ettikleri zamanlama sorunlarıyla karşılaştıkları düşünülebilir.

15. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre

görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu sonuca göre eğitim yönetiminde; öğretmenlerle eğitim faaliyetlerinin koordinesi için faydalı olabilecek küçük toplantıların yapılmadığı sonucuna ulaşılabilir.

16. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu sonuca göre müdür yardımcılarını ve öğretmenlerinde katıldığı toplantılarda toplantı yönetimine uyulmadığı gündem maddeleri dışına çıkıldığı sorunların toplantılarda halledilemediği sonucu çıkarılabilir.

17. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Bu ifadenin sonucuna göre müdür yardımcılarını ve öğretmenlerin kurumlar arası iletişimde, nakil işlemlerinde, özlük haklarının dosyalanmasında sorun yaşadıkları sonucu çıkarılabilir.

18. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre okul yöneticilerinin yönetmelik ve yazıları yorumlamada çektikleri sıkıntılar, yönetmeliklerin uygulanmasında birlik sağlanma kaygısı, ve yönetmeliklerin herkes tarafından açıkça aynı şekilde anlaşılmadığından kaynaklandığı varsayılabilir.

19. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**İnsan ilişkilerinin zayıflığı nedeniyle iletişim kurmaktan çekinir.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine

anlamli bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre okul müdürleri temsil ettikleri makam itibariyle duruşlarının hep ciddi olduğu, sosyal ilişkilerde çalışanlarla yeterli diyaloga girmedikleri çok sosyal olmadıkları söylenebilir.

20. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre, yöneticilerin, müdür yardımcısı ve öğretmenlere takdir, teşekkür, sicil notları, verilirken, görev dağılımı, iş bölümü yaparken, objektif olamadıkları akla gelebilir.

21. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Yöneticimiz kolay yaklaşılabılır, her zaman bulunabilen biri değildir.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre, okul müdürünün olmadığı zamanlar onun adına müdür yardımcılarının işleri yürüttüğü, öğretmenlerin sevk ve imza işlemlerinde, müdüre ulaşamayabildikleri (müdürün toplantıları v.b nedenlerden) düşünülebilir.

22. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre okul yöneticilerinin eğitim yönetimi konusunda yeterli eğitim almadıkları beceri geliştiremedikleri düşünülebilir.

23. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre okul yöneticilerinin toplantı yönetimi konusunda yeterli eğitim almadıkları, müdür yardımcısı ve öğretmenlerle yaptıkları toplantıların verimli geçmediği düşünülebilir.

24. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.**” ifadesi puanlarının görev

değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre okul yöneticilerinin, yönetim sürecinde okulun havasıyla ilgili verdikleri mesajlarda müdür yardımcısı ve öğretmenlerin verimlerinin artırılmadığı okulun gelişiminden endişeli oldukları sonucu çıkarılabilir.

25. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre müdürlerin, öğretmen ve müdür yardımcılarının dilek ve şikayetlerine yeterince çözüm üretilmediği sonucu çıkarılabilir.

26. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre idarenin yönetimi paylaşmasıyla, müdür yardımcı ve öğretmenden kurulu birimler arasında iletişimi sağlayabileceği sonucu çıkarılabilir.

27. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Toplantılarda herkese söz hakkı verir.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre idarenin toplantılarda müdür yardımcı ve öğretmene söz hakkı vermesiyle ilgili bir sorunun yaşanmadığı söylenebilir.

28. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerin “**Personeline adil davranır, objektiftir.**” ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre okullarda diğer personel sayısının az olduğu bunlar arasında objektifliğin yakalandığı, müdür yardımcısı ve öğretmenler arasında yakalanamadığı, yöneticiyi etkileyen birçok unsurların olduğu düşünülebilir.



29. Orta retim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde retmenler **“Yönetim bilgileri yetersizdir.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi retmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve retmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre retmenlerin büyük kısmının yönetim konusuna ilgi duymadıkları, bu konuda eğitim almadıkları sonucu çıkarılabilir.

30. Orta retim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde retmenler **“Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi retmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve retmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre retmenlerin büyük kısmının yönetmelik, genelge emir v.b ilgilenmedikleri yorumları idareye bıraktıkları sonucu çıkarılabilir.

31. Orta retim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde retmenler **“Kişilik zellikleri ( heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi retmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve retmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre üretmenler; yönetimin araya koyduğu mesafeye karşılık mesafeli davrandıkları yer yer iletişim kuramadıkları sonucu çıkarılabilir.

32. Orta retim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde retmenler **“Bürokratik işlemlerdeki karışıklık nedeniyle iletişim sorunu yaşarlar.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi retmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve retmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre retmenlerin; bürokrasiye sıcak bakmadıkları sorun yaşadıkları sonucu çıkarılabilir.

33. Orta retim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde retmenler **“İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri için iletişim sorunu yaşarlar.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi retmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve retmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre müdür yardımcısı ve retmenlerin; kendilerini ifade

etmedikleri bastırıldıkları isteklerine çözüm üretilemeyeceğini düşündükleri için iletişimden koptukları düşünülebilir.

34. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde öğretmenler **“İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre öğretmenlerin; okulun üst makamlarla ilgili resmi iş ve işlemlerinde görev almadıkları idari işlerde yeterince bilgilendirilmedikleri düşünülebilir.

35. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde öğretmenler **“Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre toplantıların gündem maddeleri oluşturulurken öğretmenlere açılmadığı, toplantılara müdürlükçe belirlenmiş maddelerle gidildiği; toplantıları uzatmak istemediklerinden dolayı da gündeme katkıda bulunmadıkları düşünülebilir.

36. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde öğretmenler **“Duyuruları ciddiye almazlar.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre öğretmenlerin idare tarafından imza karşılığı ilettiği yazıları okumadan imzaladıkları ve imzalarda eksiklikler olduğu sonucu elde edilebilir.

37. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde öğretmenler **“Özlük haklarını takip etmezler.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi öğretmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve öğretmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre öğretmenlerin aldıkları sicil notlarını özlük bölümlerinden hemen öğrenmedikleri sertifikalarının İLSİS sistemine kaydının yapılmadığı, öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselmeye ilişkin değerlendirmelerde birçok evraklarını dosyalamadıkları ve hak kaybına sonucu elde edilebilir.

38. Orta retim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde retmenler **“Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi retmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve retmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre retmenlerin okul gelişimini okul yönetimine bıraktıkları, yeteri kaynaklara sahip olmadıkları, zmn bir parçası olamadıkları sonucu elde edilebilir.

39. Orta retim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde retmenler **“Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi retmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve retmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre retmenlere seminer ve konferansların sıkıcı geldiği hizmet içi eğitimlerin zaman aldığı, eğitimlerin ders dışı zamanlarda verildiği ve az olduğu; eğitim sayılarının son zamanlarda artırılmasıyla uygun eğitim zamanlamalarıyla bu sorunun aşılabileceği düşünülebilir.

40. Orta retim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde retmenler **“Görevlerini iyi bilmezler”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi retmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve retmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre retmenlerin görev tanımlarını iyi bilmedikleri düşünülebilir.

41. Orta retim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde retmenler **“Toplantılarda söz hakkı istemezler.”** ifadesi puanlarının görev değişkenine göre görevleri müdür yardımcısı ve görevi retmen olanlar ile; görevi diğer personel (memur v.b) olanlar arasındaki farklılık, görevleri müdür yardımcısı ve retmen olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre retmenlere toplantılarda söz hakkı verildiği ama onların çok kullanmadıkları sonucu elde edilebilir.

Orta retim kurumlarında çalışanların (müdür yardımcısı, retmen ve diğer personel) görev değişkenine göre görevliler arasında görüş farklılıkları meydana gelmiştir. Farklılıklar çoğunlukla müdür yardımcıları ve retmenlere ile diğer personel arasında oluşmuştur. Bu farklılık daha çok müdür yardımcılar ve retmenlerin lehine, diğer personelin aleyhine sonuçlanmıştır.

#### 5.2.4. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “Eğitim durumu” Değişkenine Ait Tartışmalar

Araştırmaya katılan orta öğretimde çalışan deneklerin, Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunların sebepleri ile ilgili yöneltilen otuz dört ifadeye çalışanların eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılık oluşup oluşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi test sonuçları incelendiğinde eğitim durumları arasında farklılıkların olduğu görülmüştür. ( $P<0,05$ )

1. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur. ( $P<0,05$ ) Buna göre lisans ve lisans üstü mezunları yazılı iletişimle daha fazla ilgilendikleri sonucu elde edilebilir.

2. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Verilen bilgilerde belirsizlik vardır.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur. ( $P<0,05$ ) Buna göre lisans ve lisans üstü mezunlarının duyurularla ilgilendikleri tutarsızlıkları tespit ettikleri sonucu elde edilebilir.

3. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur. ( $P<0,05$ ) Buna göre eğitim durumu lisans ve lisans üstü olanlar kurum ve kişilere gerekli tebligatın zamanında yapılmadığını düşündüğü sonucu elde edilebilir.

4. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Yönetici açık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur. ( $P<0,05$ ) Buna göre eğitim durumu lisans ve lisans üstü olanlar yönetimin açıklamalarını daha anlaşılabilir buldukları düşünülebilir.

5. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.**” ifadesi puanlarının eğitim

durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre yönetmelik ve genelgelerin yönetim tarafından yeterince açıklanamadığı düşünülebilir.

6. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu önlisans olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre tüm mevzuata hakim olmanın zor olduğu, yönetimin kedisini bu konuda güvenilir konuma getirmesi gerektiği öngörülebilir.

7. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu önlisans olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre uygulamaların takip edilmediği öngörülebilir.

8. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personelini yetiştirme geliştirme çabası göstermez.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu önlisans olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre çalışanların yeni düşüncelerinin itibar görmediği eğitim yöntemleri için çeşitliliğin sağlanamadığı, geliştirici eğitimleri düzenlenmediği, hizmet içi eğitimlerde zaman çizelgesi uygun olmayan eğitimlerden yararlanılmadığı akla gelebilir.

9. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu önlisans olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre çalışanların teferruat olarak gördüğü işleri yöneticilerin önemsemediği üst makamlarla sorun açmak istemedikleri düşünülebilir.

10. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim

durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre lisans ve lisans üstü mezunlarının kararları eleştirdikleri, bazı kararların ortak alınmadığı idare tarafından direkt uygulanmak istendiği varsayılabilir.

11. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre lisans ve lisans üstü mezunlarının okul gelişimine daha çok katkıda bulunmak istedikleri fikir ürettikleri düşünülebilir.

12. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre müdürlerin liderlik konusunda eğitim almaları gerektiği ifade edilebilir.

13. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre zaman alan bürokratik işlerin idareyi yorduğu akla gelebilir.

14. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre lisans ve lisans üstü mezunlara verilen görevlerde gerekli açıklamaların yapılmadığı yeterli bilginin verilmediği söylenebilir.

15. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Uzun zaman alan ve sonuç alınamayan toplantılar yapar.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ )

Buna göre lisans ve lisans üstü mezunlar yapılan toplantıları yorucu ve sonuç alınamayan, toplantı yönetimine uyulmayan toplantılar olarak gördüğü söylenebilir.

16. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre lisans ve lisans üstü mezunlar yönetimin yönetmelik ve yazıları yorumlamada sıkıntı çektiklerini düşündükleri ifade edilebilir.

17. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre yöneticilerin bazen objektif davranmadıkları söylenebilir. Aynı ifadeye göre eğitim durumu, lisans olanlar; eğitim durumu ön lisans olanlara göre yöneticilerin bazen objektif davranmadıkları düşündükleri söylenebilir.

18. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre okul müdürlerinin eğitim yönetimi konusunda eğitim almaları gerektiği söylenebilir.

19. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ); Yine aynı ifadeye eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans olanlar ile; eğitim durumu önlisans olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre bazen mesajların olumsuz manalar yüklenerek personele iletildiği, bununla da çalışanların algılamada farklılıklar yaşadığı söylenebilir.

20. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.**” ifadesi puanlarının eğitim

durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre ara sıra lisans ve lisans üstü mezunlarının isteklerinin kula kardı edildiği söylenebilir.

21. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre lisans koordinasyon konusunda çok problem yaşanmadığı söylenebilir.

22. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Toplantılarda herkese söz hakkı verir.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, önlisans olanlar ile; eğitim durumu lisansüstü olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, önlisans olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre ön lisans mezunlarının lisan ve lisans üstü mezunlarına göre daha az söz hakkı istedikleri düşünülebilir.

23. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Personeline adil davranır, objektiftir.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lise olanlar ile; eğitim durumu lisans olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lise olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ); yine aynı ifadeye eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lise olanlar ile; eğitim durumu lisansüstü olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu lise olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ )Buna göre okullarda lise mezunları sayısının az olduğu bunlar arasında objektifliğin yakalandığı, lisans ve lisans üstü mezunlarının daha çok olduğu aralarında objektifliğin yakalanamadığı düşünülebilir.

24. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde öğretmenler “**Yönetim bilgileri yetersizdir.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu önlisans ve lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre öğretmenlerin bir kısmının yönetim konusuna ilgi duymadıkları, bu konuda eğitim almadıkları sonucu çıkarılabilir.

25. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.**” ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki



farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre öğretmenlerin bir kısmının yönetmelik, genelge emir v.b ilgilenedikleri yorumları idareye bıraktıkları sonucu çıkarılabilir.

26. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde öğretmenler **“Kişilik özellikleri ( heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.”** ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu önlisans olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05)Buna göre öğretmenlerin bazen çekingen davrandıkları düşünülebilir.

27. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde öğretmenler **“İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri içi iletişim sorunu yaşarlar.”** ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu önlisans olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05); yine aynı ifadeye göre eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre bazen öğretmenlerin; kendilerini ifade etmek istemedikleri düşünülebilir.

28. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde öğretmenler **“İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.”** ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans olanlar ile; eğitim durumu önlisans olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05)Buna öğretmenlerin göre resmi iş ve işlemlerinde görev almadıkları düşünülebilir.

29. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde öğretmenler **“Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.”** ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre öğretmenlerin gündem maddelerine katkıda bulunmak istemedikleri düşünülebilir.

30. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde öğretmenler **“Özlük haklarını takip etmezler.”** ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre

eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu önlisans olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre öğretmenlerin ara sıra hak kaybına uğradıkları söylenebilir.

31. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde öğretmenler **“Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.”** ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu önlisans olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ )Buna göre öğretmenlerin bazen okul gelişimine katkıda bulunmak istemedikleri düşünülebilir.

32. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde öğretmenler **“Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.”** ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ); Yine aynı ifadeye puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, olanlar ile; eğitim durumu önlisans olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ )Buna göre eğitimlerin öğretmenlere sıkıcı geldiği söylenebilir.

33. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde öğretmenler **“Görevlerini iyi bilmezler.”** ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Yine aynı ifadeye puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans olanlar ile; eğitim durumu önlisans olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre öğretmenlerin görev tanımlarını biraz bildikleri söylenebilir.

34. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden; yönetsel iletişimde öğretmenler **“Toplantılarda söz hakkı istemezler.”** ifadesi puanlarının eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu önlisans olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans ile lisans üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ); Yine aynı ifadeye eğitim durumu değişkenine göre eğitim durumu, lisans üstü olanlar ile; eğitim durumu lise olanlar arasındaki farklılık, eğitim durumu, lisans

üstü olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre öğretmenlerin toplantıları uzatmak istemedikleri için söz hakkı istemedikleri söylenebilir.

### **5.2.5. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “ Meslekte Çalışma Yılı” Değişkenine Ait Tartışmalar**

Araştırmaya katılan orta öğretimde çalışan deneklerin, Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunların sebepleri ile ilgili yöneltilen iki ifadeye çalışanların meslekte çalışma yılı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılık oluşup oluşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi test sonuçları incelendiğinde meslekte çalışma yılları arasında farklılıkların olduğu görülmüştür. ( $P<0,05$ )

1. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez**” ifadesi puanlarının meslekte çalışma yılının değişkenine göre meslekte çalışma yılı, 1-5 yıl arası olanlar ile; meslekte çalışma yılı 6-10 yıl olanlar arasındaki farklılık, meslekte çalışma yılı, 1-5 yıl arası olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre çalışma yılı, 1-5 yıl arası olanlar yazılı iletişimle daha ilgili oldukları temel ve hazırlayıcı eğitime alındıkları, çalışma yılı 6-10 yıl olanlar için duyuruların rutinleştiği söylenebilir.

2. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Önemli yazıları imza karşılığı duyurur.**” ifadesi puanlarının meslekte çalışma yılının değişkenine göre meslekte çalışma yılı, meslekte çalışma yılı, 1-5 yıl arası ve 16-20 yıl arası olanlar ile; meslekte çalışma yılı 21 yıl ve üzeri arasındaki farklılık, meslekte çalışma yılı, 1-5 yıl arası ve 16-20 yıl arası olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre önemli yazıların genellikle imza karşılığı duyurulduğu söylenebilir.

### **5.2.6. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “Şu An Çalıştığınız Okuldaki Hizmet Süreniz” Değişkenine Ait Tartışmalar**

Araştırmaya katılan orta öğretimde çalışan deneklerin, Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunların sebepleri ile ilgili yöneltilen iki ifadeye şu an çalıştığınız okuldaki hizmet süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılık oluşup oluşmadığını belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi test sonuçları incelendiğinde şu an çalışılan okuldaki hizmet süresi arasında farklılıkların olduğu görülmüştür. (P<0,05)

1. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personelini yetiştirme geliştirme çabası göstermez.**” ifadesi puanlarının şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar ile; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası olanlar arasındaki farklılık, şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre aynı okulda 11-15 yıl arası çalışanlar uzun süre içinde fazla bir gelişim ve değişim göremedikleri söylenebilir.

2. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Tek yönlü iletişim kullanarak emir ve isteklerinin yapılmasını ister.**” ifadesi puanlarının şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar ile; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası ve 6-10 arası olanlar arasındaki farklılık, şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre aynı okuldaki çalışma yılı süresi arttıkça okul yönetiminin daha kapalı bir yönetim sergilediğinin gözlemlendiği yönetimin okulu geliştiremediği söylenebilir.

3. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.**” ifadesi puanlarının şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar ile; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası olanlar arasındaki farklılık, şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre aynı okuldaki çalışma yılı süresi 11-15 yıl arası olanların genelde okul yönetiminin başka okulların neler yaptığı izleyerek kararlar verdiğini gözlemlediği söylenebilir.

4. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.**” ifadesi puanlarının şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar ile; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası olanlar arasındaki farklılık, şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 11-15 yıl arası olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.(P<0,05) Buna göre aynı okuldaki

çalışma yılı süresi 1-5 yıl arası olanların okul yönetimini gözlemleyemediği yönetim baskısıyla karşılaştıkları oryantasyon sürecinde oldukları söylenebilir.

5. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Toplantılarda söz hakkı istemezler.**” ifadesi puanlarının şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 6-10 yıl arası olanlar ile; şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası olanlar arasındaki farklılık, şu an çalıştığı okuldaki hizmet süresi, 6-10 yıl arası olanlar lehine anlamlı bulunmuştur. ( $P < 0,05$ ) Buna göre aynı okuldaki çalışma yılı süresi 6-10 yıl arası olanların toplantılarda çalışanların fazla söz hakkı istemediklerini gözlemledikleri söylenebilir.

### **5.2.7. Orta Öğretimde Çalışan Deneklerin “İletişim konusunda eğitim aldınız mı?” Değişkenine Ait Tartışmalar**

Araştırmaya katılan orta öğretimde çalışan deneklerin, Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunların sebepleri ile ilgili yöneltilen sekiz ifadeye iletişim konusunda eğitim alma değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan orta öğretimde çalışan deneklerin, Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunların sebepleri ile ilgili yöneltilen sekiz ifadeye iletişim konusunda eğitim alma değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılık oluşup oluşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi test sonuçları incelendiğinde iletişim konusunda eğitim almada farklılıkların olduğu görülmüştür. ( $P < 0,05$ )

1. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.**” ifadesi puanlarının iletişim konusunda eğitim alma durumu değişkenine göre; iletişim konusunda eğitim alma durumu, yüksek lisans yapmış olanlar ile; seminerlere katılmış olanlar arasındaki farklılık, eğitim alma durumu, yüksek lisans yapmış olanlar lehine anlamlı bulunmuştur. ( $P < 0,05$ ) Buna göre yüksek lisans yapanların mevzuatı inceledikleri kıyaslama yapabildikleri yönetimle sorunları tartışabildikleri söylenebilir.

2. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.**” ifadesi puanlarının iletişim konusunda eğitim alma durumu değişkenine göre; iletişim konusunda eğitim alma durumu, yüksek lisans yapmış olanlar ile; seminerlere katılmış olanlar arasındaki farklılık, eğitim alma durumu, yüksek lisans yapmış

olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre yönetimin teferruatla uğraşmak durumunda kaydığı yüksek lisans yapanlara göre de ayrıntıları aşmanın her zaman mümkün olmadığı düşünülebilir.

3. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller**” ifadesi puanlarının iletişim konusunda eğitim alma durumu değişkenine göre; iletişim konusunda eğitim alma durumu, yüksek lisans yapmış olanlar ile; seminerlere katılmış olanlar arasındaki farklılık, eğitim alma durumu, yüksek lisans yapmış olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre yönetimin akademik kariyere sahip olmasının yönetimi kolaylaştırabileceği düşünülebilir.

4. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.**” ifadesi puanlarının iletişim konusunda eğitim alma durumu değişkenine göre; iletişim konusunda eğitim alma durumu, yüksek lisans yapmış olanlar ile; seminerlere katılmış ve eğitim almamış olanlar arasındaki farklılık, eğitim alma durumu, yüksek lisans yapmış olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre iyi bir iletişim kurmak için kişisel özellikler yanında iletişim konusunda eğitim alanında fayda sağlayacağı düşünülebilir.

5. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.**” ifadesi puanlarının iletişim konusunda eğitim alma durumu değişkenine göre; iletişim konusunda eğitim alma durumu, seminerlere katılmış olanlar ile; eğitim almamış olanlar arasındaki farklılık, eğitim alma durumu, seminerlere katılmış olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre yönetim bilgisini eğitimle iyileştirilebileceği sonucu çıkarılabilir.

6. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.**” ifadesi puanlarının iletişim konusunda eğitim alma durumu değişkenine göre; iletişim konusunda eğitim alma durumu, seminerlere katılmış olanlar ile; eğitim almamış olanlar arasındaki farklılık, eğitim alma durumu, seminerlere katılmış olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre yönetimin toplantıları verimli hale getirmede sıkıntıya düştüğü toplantılarda iletişim sorunları yaşandığı sonucu düşünülebilir.

7. Orta öğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelini huzursuz eder.**” ifadesi puanlarının iletişim konusunda eğitim alma durumu değişkenine göre; iletişim konusunda eğitim alma durumu,

MEB hizmet içi eğitime katılmış olanlar ile; eğitim almamış olanlar arasındaki farklılık, eğitim alma durumu, MEB hizmet içi eğitime katılmış olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre yönetimin çalışanlarla iletişimlerinde bazen secici ifadeler kullanmadığı sonucu düşünülebilir.

8. Orta ğretim kurumlarında çalışan deneklerden “**Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.**” ifadesi puanlarının iletişim konusunda eğitim alma durumu değişkenine göre; iletişim konusunda eğitim alma durumu, seminerlere katılmış olanlar ile; eğitim almamış olanlar arasındaki farklılık, eğitim alma durumu, seminerlere katılmış olanlar lehine anlamlı bulunmuştur.( $P<0,05$ ) Buna göre öğretmenlerin seminerlere çok da sıcak bakmadıkları düşünülebilir.

## BÖLÜM VI

### 6. ÖNERİLER

Eğitim sistemimiz kendi içerisinde sorunlarını aşmaya çalışmakta, daha modern bir yönetim anlayışına, daha verimli eğitim-öğretim ortamına ulaşmak hedeflenmektedir. Okul yönetimi değişen ve gelişen bir yapı içerisinde sürekli yenilenmeyi gerektirmektedir. Bazen sorunlar ufak olsa da hep tekrarlandığında sistem tıkanmakta ilerleme kaydedilmemektedir. Sistem içerisinde fertlerin sorunun kaynağı değil çözümün parçası olmaları gerekmektedir. Aklın ve bilimin ışığında kaybedecek zamanında kalmadığı göz önünde bulundurularak modern hedeflere güdülenmiş eğitim çalışanları kendi üzerlerine düşen görevleri noksansız yerine getirmek zorundadırlar. Küreselleşmiş bilgiye bireylerin kendilerinin ulaşması sağlanmalıdır. Orta öğretim sürecindeki gençlerin başarısına, iletişim kanalları açık, bilgiyi paylaşıp çoğaltan sorunları ciddiyetle ve titizlikle ele alınan eğitim hedefleri yakalamak için kendi engellerini aşmış yönetim ve öğretmen kadrosunun katkısı çok büyük olacaktır.

Bu bölümde yapılan araştırma sonucuna dayalı olarak önerilere yer verilmiştir. Öneriler dikkate alınırken araştırmanın sınırlıkları göz ardı edilmemelidir.

1. Okul içinde, yazılı iletişimle ilgili yaşanan sorunlar ortadan kaldırılmalı,okula gelen tüm yazı ve duyurular personele zamanında duyurulmalıdır.
2. Okulların internet siteleri zenginleştirilmeli, okulla ilgili gelişmelere, duyurulara yer verilmelidir.
3. Okul içi bilançolar, bültenler, ilanlar panolar hazırlanarak çalışanlara duyurulmalıdır.
4. Okul yönetimi, iletişim konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Sağlıklı ve etkili iletişim için gereken koşulları, iletişime engel olan faktörleri, iletişim becerilerinin geliştirilmesini bilmelidirler. Bu bilgiler ışığında okuldaki formal yapıyı bozmayacak insancıl bir iletişim tarzı geliştirmelidirler.
5. Yazılı iletişimde kullanılan belgelerdeki belirsizlikler ve eksiklikler giderilmelidir



6. Okulda alınan kararlar ortak alınmalı tüm çalışanlar tarafından bilinmeli, kısa toplantılarla gelişmeler hakkında bilgi verilmelidir.
7. Okul yönetimi kendi okullarına ait bir kültürü, bir iletişim yapısının oluşmasını ve yerleşmesini sağlamalıdır. Okul kültürünü çalışanlar tarafından benimsenmeli ve devam ettirilmelidir.
8. Ortak alınan kararlara, tüm çalışanlar hassasiyetle uymalıdır.
9. Toplantılarla ilgili çağrılar yeterli zaman öncesinden yapmalı, gündem maddelerinin oluşmasında çalışanların katkıları sağlanmalı, toplantıya herkes hazırlıklı gelmeli, gündemden personel haberdar edilmelidir.
10. Yapılan toplantıların verimli olması sağlanmalı, toplantı yönetimine uyulmalı, yorgunluğa bıkkınlığa mahal verilmemelidir. Toplantının gündemini dağıtacak diyaloglardan kaçınılmalıdır.
11. Okul çalışanlarının okul dışında sosyal toplantılarda buluşmaları sağlanmalıdır. İnfomal iletişimin faydası görüldüğü takdirde edilmemelidir.
12. Eğitim öğretim içinde yapılan faaliyetler hakkında çalışanlara bilgi verilmelidir.
13. Okul yönetimi yeni gelen, değişen yönetmeliklerle ilgili bilgilendirme toplantıları düzenleyerek fikir ve uygulama birliğine varmalıdır.
14. Okul yöneticisi değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için kendini ve personelini yetiştirme ve geliştirme çabası göstermeli, öğretmenlere bilgi beceri ve deneyimlerine uygun görevler vermelidir.
15. İlgili kanun, yasa, yönetmelik, genelgeler okulda çalışan personel tarafından incelenmeli verilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmelidir.
16. Kişiyi ilgilendiren yazılar zamanında tebliğ edilmedir.
17. Sözlü iletişimde açık ve herkes tarafından anlaşılabilir bir dil kullanılmalıdır.

18. Okul havası iyileştirilmeli, rahat bir iletişim ortamını sağlanarak personelin düşüncelerini paylaşmasına fırsat verilmelidir.
19. İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla doğrudan iletişim kurulmalıdır.
20. Yöneticiler, özellikle öğretmenleri ilgilendiren konularda onların görüşlerini almalı ve bunu uygulamalara yansıtmalıdır.
21. Çalışanlar arasında saygı sevgi hoşgörü ortamı sağlanmalı, insani ilişkilerin öneminin okulun havasına etkisi unutulmamalıdır.
22. Yönetmelikler ve resmi yazılar okul müdürleri, ve personeli tarafından aynı şekilde anlaşılammakta bir çok yorum farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Resmi yazı dilinin daha açık ve anlaşılır olması sağlanmalı yorum farklılıklarına neden olmayacak bir üslupla yazılmasına dikkat edilmelidir.
23. Okul çalışanları yönetimle rahatça iletişim kurabilmeli, gereksiz baskılarla iletişim engellenmemelidir.
24. Okul yöneticisi sürekli iletişimi sağlamak için her türlü sözlü, yazılı,elektronik iletişimden yararlanmalıdır.
25. Okul yöneticisi çift yönlü iletişim kullanarak emir ve isteklerinin yapılmasını istemeli, geribildirimlerle aksaklıkları gidermelidir.
26. Okul içindeki çatışmalar okul yöneticisi tarafından uzlaşmacı bir şekilde çözümlenerek iletişimin kopması önlenmelidir.
27. Oluşturulan kurullarda, komisyonlarda çalışanlara görevler eşit dağıtılmalı, yönetim tarafından faaliyetler takip edilmelidir.
28. Yönetim çalışanlara verdiği mesajlarda endişeye sebep olmamalı, huzur ortamını bozmamalıdır.
29. Yönetim, öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek, temennilerine önem vermeli, şikayetlerine, eleştirilerine açık olmalıdır.

30. Yönetimin iyi bir koordinasyon gerektirdiği unutulmamalı, birimler arasındaki iletişim sağlanmalıdır.
31. Okul yönetimi, personeline adil ve objektif davranmalıdır. Yapılan plan ve programlarda bu hususa dikkat edilmelidir.
32. Çalışanlar idarece yapılan duyurulara yazılara dikkat etmeli, ciddiye almalı kendisine düşen görevleri yerine getirmelidir.
33. Çalışanlar özlük haklarını takip etmeli, bu konuda idareyle ortak hareket etmeli yönetmeliklerdeki değişiklikleri, gelen yazıları bizzat takip etmelidir.
34. Çalışanlar okulun gelişimine katkıda bulunmalı, sorunlara çözüm üretmeli, sorunun değil çözümün bir parçası olmalıdırlar.
35. Çalışanlar yeniliklere, hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere açık olmalı, bilgideki değişimin çok hızlı olduğunun akılda tutarak bilgiye ulaşmak için kendi iletişim kanallarını açık tutmalıdırlar.
36. İletişimle ilgili hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Devlet tüm kamu kurumlarında ve özelliklede eğitim kurumların internet bağlantıları tamamlanmak üzeredir. internet aracılığıyla birçok iş ve işlemler kısa zamanda tamamlamaktadır. Bu gelişmelere paralel olarak çalışanlar elektronik haberleşme araçlarını aktif bir şekilde kullanabilmelidirler.
37. Okulun amaç, politikası ve misyon ve vizyon konusu tüm personele anlatılmalı bu konuda tam bir iletişim sağlanmalıdır.

## KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, A. Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara, Pegema Yayınları, 1998.
- AÇIKALIN, A. Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi. Ankara, Ankara Pegema Yayınları, 1994.
- AÇIKALIN, A. Okul Yöneticiliği. Ankara, Pegema Yayını, 1995.
- AÇIKALIN, A. Okul Yöneticiliği. Ankara, Öncü Basımevi, 1998.
- AÇIKGÖZ, K. Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları. İzmir, Kanyılmaz Matbaası, 1994.
- AKAD, İ ve BUDAK, G. İşletme Yönetimi. İstanbul, İÜFY No:236, 1994.
- AKINCI, Z. B. Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim. İstanbul, İletişim Yayınları, 1998.
- ALAYLIOĞLU, N. O. Ansiklopedik Eğitim Sözlüğü. İstanbul, Bilim ve Kültür Eserleri. 1976.
- AYDIN, M. Eğitim Yönetimi. Malatya, Hatipoğlu Yayınevi, 1994.
- AYDIN, M. Eğitim Yönetimi. Ankara, Hatipoğlu Yayınevi, 1998.
- AYDIN, M. Çağdaş Eğitim Denetimi. 4. Baskı, Ankara, Hatiboğlu Yayınevi. 2000.
- AYDIN, M. Eğitim Yönetimi. 6. Baskı, Ankara, Hatiboğlu Yayınevi. 2000.
- AYTÜRK, N. Yönetim Sanatı 2. Baskı. Ankara, Emel Yayınları, 1990.
- BALCI, A. Etkili Okul ve Okul Geliştirme. Ankara, Pegem Yayıncılık, 2001.
- BALNCHARD, J. Yönetim Uygulaması. Ankara, Epsilon Yayınları, 1996,
- BALTAŞ, Z., BALTAŞ, A. Bedenin Dili. İstanbul, Remzi Kitapevi, 1992.
- BAŞARAN, İ. E. Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara, Yargıcı Matbaası, 1996.
- BAŞARAN, İ. E., Türkiye Eğitim Sistemi. Yargıcı Matbaası 3. Baskı. Ankara, 1996.
- BİNGÖL, D. Personel Yönetimi. İstanbul, Beta yayınları, 1996.
- BURSALIOĞLU, Z. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış 11. Basım. Ankara, Pegem Yayınları. 2000.
- CAN, H. Organizasyon ve Yönetim. Ankara, Adım Yayıncılık, 1992.

- CELEP, C., İlkokullarda Yönetici Öğretmen İletişimi. Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 8, Mayıs, 1992.
- CÜCELOĞLU, D. İnsan ve Davranışı. 6. Basım. İstanbul, Remzi Kitapevi 1996.
- DALAY, İ. Yönetim ve Organizasyon. Adapazarı, Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2001.
- DAVİS, K., İşletmelerde İnsan Davranışı. Çeviren Kemal Tosun. İstanbul, Doğan Basımevi, 1988.
- DAVİS, K. İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel İletişim, İstanbul Üniversitesi 1984.
- DAVİS, K. İşletmelerde İnsan Davranışı. Örgütsel Davranış. 5. Baskı Çev.: Kemal Tosun. İstanbul: İÜY, 1988.
- DEMİR, K., Örgütlerde İletişim Yönetimi. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Ankara, Anı Yayıncılık, , 2000.
- DEMİR, K. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Ankara, Anı Yayıncılık, 2003.
- DOĞAN, M. İletişim veya Dehşet Çağı. İstanbul: Timaş Yayınları. 1993.
- DÖKMEN, Ü. Okuma Becerisi, İlgisi ve Alışkanlığı Üzerine Psiko-Sosyal Bir Araştırma. İstanbul, M.E.B. Yayınları, No.2531, 2002.
- DÖKMEN, Ü. İletişim Çatışmaları ve Empati. 20. Baskı. İstanbul:, Sistem Yayıncılık. 2002.
- DUBRİN, A.J., Fundamentals of Organizational Behavior, Third Edition, Thomson South-Western, Australia, 2005.
- DUBRİN, A. J., Essentials of Management, South Western College Publishing, Ohio, 1997.
- ERÇETİN, E. İ. Okul Müdür ile Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler. Ankara, Şafak Matbaacılık. 1995.
- ERDOĞAN, E. İşletmelerde Davranış. İstanbul, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991.
- ERDOĞAN, İ. Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000.
- ERDOĞAN, İ., Eğitimde Değişim Yönetimi 2. Baskı. Ankara, Pagema Yayıncılık, 2004.
- ERDOĞAN, İ. İletişimi Anlamak. Ankara, Erk Yayınları, 2005.
- EREN, E., Yönetim ve Organizasyonlar (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) 6. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayım, 2003.
- EREN, E. Yönetim Psikolojisi. İstanbul, Beta Yayınevi, 1993.

- EREN, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 5. Baskı. İstanbul, Beta Yayınları. 1998.
- EREN, E. Yönetim ve Organizasyon. İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 1996.
- ERGİN, A. BİROL C. Eğitimde İletişim. Ankara, Anı Yayıncılık, 2000.
- ERGİN, A. Öğretim Teknolojisi ve iletişim. Ankara, Pagem Yayınları, 1995.
- ERGÜN, M. Eğitim ve Toplum. 2. Baskı. Ankara, Ocak Yayınları., 1998.
- ERSOY, S. İlköğretim Okullarında Yönetici Ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları. Van, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,2006
- ERTÜRK, M. İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul, Beta Yayınları, 2000.
- EVCİMEN, H. Lise Müdürlerinin İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin İş Doyumu ve Öğrencilerle Sınıf İçi İletişim Düzeyi Arasındaki İlişkiler. Ankara: H.Ü.S.B.E. Doktora Tezi. 1998.
- FITZPATRICK, M. 'Communication and the New World of Relationship', Journal of Communication, Summer, Vol: 43, 1993.
- GÖKÇE, O. İletişim Bilimine Giriş. Ankara: Turhan Kitapevi 1998.
- GÖKSE, A. Fuat, L. Ruhi Cihaz ve Kişiliğin Değerlendirilmesi, Öğretmenler Matbaası, Ankara, 1983.
- GÜRGEN, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul, Der Yayınları, 1997.
- KAHN, D.R. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Çev: Halil Can, Yavuz Bayar, Ankara, Doğan Basımevi, 1977.
- KARAKOÇ, N. Örgütteki İletişim Zayıflığının Belirtileri. Ankara, Kurgu Dergisi, Sayı:8, 1990.
- KAYA, A. R. Kitle İletişim Sistemleri. Ankara, Verso Yayınları, 1985.
- KAYA, Y. K. Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. 4.Baskı. Ankara, Bilim Yayınları. 1991.
- KAZANCI, M., Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler. Turhan Kitapevi, Ankara, 2004.
- KÖKNEL, Ö. İnsanlar arası İlişkiler. İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi. 1997.
- MUTLU, E. İletişim Sözlüğü. Ankara, Ark Yayınları 1998.

- OĞUZ, B. Örgütsel İletişim ve Önemi. İstanbul, M. Ü. S. B. E. ,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2001.
- OKTAY, M., İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Der Yayınları, İstanbul, 1996.
- OLUÇ, M. İşletme Organizasyon Sevk ve İdaresi, İstanbul, 1995.
- ONAL, G. Temel İşletmecilik Bilgisi. İstanbul, Türkmen Kitapevi, 1997.
- ÖZALP, İ. İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon. Ankara, Baytaş Yayınları, 2000.
- PAKSOY, M. vd. Örgütsel İletişim. Eskişehir, 3. Baskı. Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1998.
- PAKSOY, M. ve Acar, A. C. İletişim ve İletişim Modelleri Örgütsel İletişim, Eskişehir, Açık öğretim Fakültesi Yayınları, No: 533, 2001.
- PEASE, A. Beden Dili 2. Baskı. İstanbul, Rota Yayınları. 1997.
- REARDON, K. 'Where Minds Meet'.Belmont, California:Wodsworth Publishing Company. 1987.
- ROBBİNS, P. S.Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev: Sevgi Ayşe Öztürk, Eskişehir, Etam A.S.Yayınevi, 1994.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve Tüz M., Örgütsel Psikoloji, Üçüncü Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001.
- SABUNCUOĞLU, Z., Örgütsel Psikoloji. Bursa, Ezgi Kitabevi, 1995.
- SABUNCUOĞLU, Z. TÜZ, M. Örgütsel Psikoloji. İstanbul: 3. Baskı, Alfa Basım Yayım. 1998.
- SARICE, S. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar. İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Eğitim Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- SCHERMERHORN, J.R. Management and Organizational Behavior: Essentials, New York, John Wiley & Sons, 1996.
- SİMS R.R., Managing Organizational Behavior, Quorum Books, Westport, Connecticut, 2002.
- ŞİŞMAN, M. Örgütler ve Kültürler. Ankara, Pegem Yayıncılık, 2002.
- TABAK, R. S. Kurumsal İletişim. İstanbul, Literatür Yayınları,2002.
- TABAK, R. S. Sağlık İletişimi. İstanbul, Literatür Yayınları, 1999.

- TAN, A. İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi. Elazığ, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003.
- TAYMAZ, A. H. Okul Yönetimi. Ankara 3. Baskı, Saypa Yayınları, 1995.
- TAYMAZ, H. Okul yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003.
- TOZLU, N. Eğitim Problemlerimiz Üzerine Düşünceler. Ankara, Mikro Yayınları, 2003.
- TOZLUYURT, E. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları. İstanbul, İnsan Kaynakları Dergisi.Cilt:5, Sayı:1. 2003.
- TUTAR, H. Örgütsel İletişim. Ankara, Seçkin Yayınevi, 2003.
- TÜRKMEN, İ.Etken İletişim Modeli. Ankara, M. P. V. Yayınları, 1992,
- TÜRKMEN, İ., Yöneticiler için Etken İletişim Modeli. Ankara, MPM Yayını No: 480, 2000
- USLUATA, A. İletişim. İstanbul, İletişim Yayınları, 1991.
- UZUNOĞLU, Z. Ş. İletişim Sürecinin Analizi. Malatya, İ.Ü.S.B.E. Bilim Uzmanlığı Tezi. 1994.
- YURTTAKAL, B.Y. Isparta İli Öğretmen ve Yöneticilerinin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyleri ve Bu Algılarıyla Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişkiler. İzmir, D.E.Ü.S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 1998.
- YÜKSEL, Ş.F. Grupla İletişim Becerileri Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin Beceri ve Düzeylerine Etkisi' Ankara:Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt:22, Sayı:110, Ekim, 1998.
- ZILLIOĞLU, vd. İletişim Bilgisi. Eskişehir. A. Ü. A. Ö. F.Y., No:369. 1994.
- ZILLIOĞLU, M. İletişim Bilgisi. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1998.
- ([http://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/degisimlebasetme. asp](http://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/degisimlebasetme.asp))8 10 2007
- ([http : // www.aofsitesi.com/halklailiskilerveiletisim3.htm](http://www.aofsitesi.com/halklailiskilerveiletisim3.htm)) Erişim 14.11.2007
- (<http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0leti%C5%9Fim>) Erişim 27 102007
- (<http://web.adu.edu.tr/akademik/garmagan/dersler/tyi/communication.pdf>).Erişim:05.10.07



## EKLER

### EK 1: Anket

#### Sayın Meslektaşım

**Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Diğer Personelin Okul Müdürüyle İletişimlerinde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlarla** ilgili olarak yapılan bilimsel amaçlı araştırmada kullanılmak üzere ekte bilgi toplama aracı verilmiştir. Sorulara vereceğiniz yanıtlar yapmakta olduğum Yüksek Lisans Tezime ilgili araştırmama veri sağlamak amacının dışında kullanılmayacaktır. **Bu nedenle ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur.** Sizden araç üzerindeki maddeleri okuyup dikkatli biçimde cevaplamanız istenmektedir. Vereceğiniz cevaplar araştırmanın sonuçları bakımından büyük önem taşımaktadır.

Yardımlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

#### Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Prof Dr. Semra ÜNAL

#### Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Murat ŞAŞI

Yeditepe Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü

## I.BÖLÜM

### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan	2. Yaşınız <input type="checkbox"/> 30'un altında <input type="checkbox"/> 31-40 arası <input type="checkbox"/> 41-50 arası <input type="checkbox"/> 51 ve üstü
3. Göreviniz <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Öğretmen <input type="checkbox"/> Diğer Personel (Memur, Hizmetli)	4. Eğitim Durunuz <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü <input type="checkbox"/> Diğer
5. Meslekte çalışma yılınız <input type="checkbox"/> 1-5 Yıl arası <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl arası <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl arası <input type="checkbox"/> 16-20 Yıl arası <input type="checkbox"/> 21 Yıl ve üzeri	6. Şu an çalıştığınız okuldaki hizmet süreniz. <input type="checkbox"/> 1-5 Yıl arası <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl arası <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl arası <input type="checkbox"/> 16-20 Yıl arası <input type="checkbox"/> 21 Yıl ve üzeri
7. İletişim konusunda eğitim aldınız mı? <input type="checkbox"/> MEB hizmet içi eğitim seminerine katıldım	8. Branşınız <input type="checkbox"/> Türk dili ve edebiyatı <input type="checkbox"/> Matematik <input type="checkbox"/> Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)

<input type="checkbox"/> Yüksek lisans yaptım	<input type="checkbox"/> Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)
<input type="checkbox"/> Çeşitli konferans ve seminerlere katıldım	<input type="checkbox"/> Resim-Müzik-Beden
<input type="checkbox"/> Bu konuda eğitim almadım	<input type="checkbox"/> Felsefe-Din Kültürü
	<input type="checkbox"/> Yabancı dil
	<input type="checkbox"/> Teknik Öğretmen
	<input type="checkbox"/> İdari İşler (Mdr Yrd.Memur)

## II. BÖLÜM

Seçeneklerden sizin için uygun olanına "çarpı (X)" işareti koyarak belirtiniz

A- YÖNETSEL İŞLERDE YÖNETİCİNİZ	(1)HİÇ KATILMIYORUM	(2)KISMEN KATILYORUM	(3)ÇOĞUNLUKLA KATILYORUM	(4)HER ZAMAN KATILYORUM
1. Gelen yazılar, duyurular zamanında iletilmez.				
2. Duyurulması gereken bilgiler eksik verilir.				
3. Verilen bilgilerde belirsizlik vardır.				
4. İlgili makam ya da kişilere bilgiler zamanında gönderilmez.				
5. Yönetici acık ve anlaşılır açıklamalar yapmaz.				
6. Yönetmelik, genelgeler v.b. yorumlamada ve uygulamada yetersizlik göstermektedir.				
7. Bürokratik işlerin yürütülmesinde yetersizlik gösterir.				
8. Yeni gelen, değişen yönetmeliklerle ilgili bilgilendirme toplantılar düzenlemez				
9. Mevzuatla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.				
10. Okulda yapılan uygulamaları takip etmez.				
11. Değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için yönetici kendini ve personelinin yetiştirme geliştirme çabası göstermez.				
12. Yapılacak işlerin teferruatı içinde boğulur.				
13. Aşırı mevzuatçıdır.				
14. Sürekli iletişimi sağlamak için her türlü sözlü, yazılı iletişimden yararlanır.				
15. Önemli yazıları imza karşılığı duyurur.				
16. Alınan kararların çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapar.				
17. Öğretmen ve personelin düşüncelerini dinlemez.				
18. Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını engeller				
19. Bürokratik işlerin uzunluğu ve karmaşıklığı içinde boğulur.				
20. Tek yönlü iletişim kullanarak emir ve isteklerinin yapılmasını ister.				
21. Sık sık kendisinin yetkili ve güçlü olduğunu hissettiren konuşma yapar, davranış sergiler.				
22. Toplantılara ilişkin çağrılar yeterli zaman öncesinden yapmaz.				
23. Okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yapmaz.				
24. Uzun zaman alan ve sonuç alınmayan toplantılar yapar.				
25. İletişim kurulması gereken kişi yada kurumlarla iletişim kurma aksaklıkları yaşanır.				
26. Değişen yada yeni gelen yönetmelik yada yazıların uygulanmasında kendi karar veremez. Sürekli başka okulların neler yaptığı izleyerek uygulama yapar.				
27. İnsan ilişkilerinin zayıflığı nedeniyle iletişim kurmaktan çekinir.				
28. Başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamaz.				
29. Yöneticimiz kolay yaklaşılabılır, her zaman bulunabilen biri değildir.				
30. Yönetim bilgisi ve becerileri yetersizdir.				
31. Toplantı yönetimi bilgisi yetersizdir.				
32. Gelecek endişesi oluşturan mesajlarla öğretmen ve personelinin huzursuz eder.				
33. İletişimde elektronik posta haberleşme teknolojilerinden yararlanır.				
34. Çalışanlarıyla formal (resmi) iletişim kurar.				

35. Yazılı iletişim dışında okul içi bültenler, ilan panoları v.b. kullanmaz.				
36. Öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili dilek ve şikayetlerini dinlemez.				
37. Birimler arasındaki iletişimi ve işbirliğini sağlar.				
38. Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmez.				
39. Toplantılarda herkese söz hakkı verir.				
40. Personelin okulla ilgili fikirlerini dikkate almaz.				
41. Okul içindeki çatışmaları uzlaşmacı bir şekilde çözer.				
42. Personeline adil davranır, objektiftir.				

B- YÖNETSEL İLETİŞİMDE ÖĞRETMENLERİN	(1)HİÇ	(2)BİRAZ	(3)ÇOĞUNLUKLA	(4)HER ZAMAN
	KATILMIYORUM	KATILYORUM	KATILYORUM	KATILYORUM
1. Yönetim bilgileri yetersizdir.				
2. Yönetmelik, genelge emir v.b. anlamakta güçlük çekerler.				
3. Kişilik özellikleri ( heyecanlı, çekingen v.b.) nedeniyle iletişim kuramazlar.				
4. Bürokratik işlemlerdeki karışıklık nedeniyle iletişim sorunu yaşarlar				
5. İsteklerini, dileklerini, görüşlerini, kendilerini ifade edemedikleri için iletişim sorunu yaşarlar.				
6. İdari işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgileri yetersizdir.				
7. Toplantı gündem maddelerinin oluşturulmasında katkıları yoktur.				
8. Duyuruları ciddiye almazlar.				
9. Yeni yönetmeliklerin uygulanmasında yeteri kadar ilgilenmezler				
10. Okulun amaç ve politikası hakkında bilgileri yoktur.				
11. Özlük haklarını takip etmezler.				
12. Okulun gelişimine, sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.				
13. Hizmet içi eğitim, seminer, konferans v.b. gibi faaliyetlere katılmak istemezler.				
14. Görevlerini iyi bilmezler.				
15. Toplantılarda söz hakkı istemezler.				

### III. BÖLÜM

**Bu konu ile ilgili belirtmek istediğiniz düşünceleriniz varsa lütfen bu bölümde yazınız.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## EK 2: İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan İzin Yazısı

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 2028  
Konu : Anket (Murat ŞASI)

29 Haziran 07

### VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.03.2003 tarih ve 2430 sayılı emri.  
b) Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsünün 20.06.2007 tarih ve 3719 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetim ve Denetim Yüksek Lisans öğrencisi Murat ŞASI "Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmen ve Diğer Personelin Okul Müdürüyle İletişimlerinde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar" konulu anket çalışma isteği ile ilgili İlgi yazı Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, ekte onaylı ve mühürlü bulunan Ek:(1/2-5) de bulunan bilgilerin ilimiz Ek:5 de ismi bulunan okullarda İlgi (a) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulaması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÖZEE  
Milli Eğitim Müdürü

EKLERİ:  
Ek-1, İlgi(b) yazı ve ekleri

OLUR  
29/06/2007  
Hikmet DİNÇ  
Vali Yardımcısı

**NOT** : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
**Adres** : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382  
**E-Mail** : [kultur34@meb.gov.tr](mailto:kultur34@meb.gov.tr) **Web** : <http://istanbul.meb.gov.tr/bahuriler/kultur>  
4440632

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi : 31.12.1977  
Doğum Yeri : Çıldır /Ardahan  
Medeni Durumu : Evli

### Eğitim:

İlkokul 1982–1987 Güven Ocak Köyü İlköğretim Okulu, Çıldır/Ardahan  
Orta Okul 1987-1990 50 Yıl Kurtköy Ortaokulu, Pendik/İstanbul  
Lise 1990–1993 Pendik Kurtköy Lisesi, Pendik/İstanbul  
Lisans 1994-1998 Balıkesir Üniversitesi, N.E.F. Matematik  
Öğretmenliği Bölümü, Balıkesir  
Yüksek Lisans2006-D.E. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü Eğitim  
Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul

### Çalıştığı Kurumlar:

2007-Devam Ediyor Kırımlı Fazilet Olcay Anadolu Lisesi Müdür Yardımcısı,  
Pendik/İstanbul  
2006-2007 Pendik Anadolu Meslek Lisesi Müdür Yardımcısı,  
Pendik/İstanbul  
2005- 2006 Pendik Anadolu Teknik Lisesi Matematik Öğretmeni,  
Pendik/İstanbul  
1999-2005 Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu Matematik  
Öğretmeni, Pendik/İstanbul