



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
BECERİLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI

Gözde Elif GÜLŞEN

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Antalya, 2020

T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI

Yüksek Lisans Tezi
Gözde Elif GÜLŞEN

Danışman: Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI

Antalya, 2020

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışmada alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

21.05/2020

Gözde Efff GÜLŞEN



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Gözde Elif GÜLŞEN 'in bu çalışması 15.05.2020 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir

İMZA

Başkan : Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ

(Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü)



Üye : Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞAHİN

(Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü)



Üye (Danışman) : Prof. Dr. İlhan GÜNBAZI

(Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü)



YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri:
Bir Durum Çalışması

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihli ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

(Unvan, Ad, SOYAD)

Enstitü Müdürü

TEŐEKKÖR

Bu çalışmanın bÖtÖn sÖreleri boyunca beni yÖnlendiren, sabır gÖsteren ve her zaman destekleyen kıymetli tez danıőmanım Sayın Prof. Dr. İlhan GÖNBAYI' ya verdiği destek ve rehberlik için sonsuz teőekkÖr ederim.

GÖzde Elif GÖLŐEN



ÖZET

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI

GÜLŞEN, Gözde Elif

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

Tez yöneticisi: Prof. Dr. İlhan GÜNBAI

Mayıs 2020, 112 Sayfa

Bu çalışma, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Antalya ili Alanya ilçesi Barbaros Azakoğlu Ortaokulunda görev yapan öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması olup, bütüncül tekli durum desenindedir. Örneklem olarak, yine nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Antalya ili Alanya ilçesinde bulunan Barbaros Azakoğlu Ortaokulunda görev yapmakta olan öğretmenlerden çalışmaya gönüllü olarak katılmak isteyen 18 öğretmen örneklem olarak seçilmiştir.

Araştırmada veriler metefor, doküman analizi ve bireysel görüşme tekniği ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları 15-25 dakika süresince yapılan görüşmeler kaydedilip betimsel analize tabi tutulmuş ve görüşler üst ve alt temalar altında kategorileştirilmiştir.

Araştırma sonucunda, eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerini akademik bilgiler, kıdem, tecrübeler ve ikili ilişkiler olumlu etkilerken cinsiyet faktörü ise iletişim becerilerini etkilememektedir. Yöneticilerin iletişim becerilerinin ve uzmanlık gücünün yeterli olduğu anlaşılırken yöneticilerin sorun çözme becerilerinde eksiklikler olduğu ve fazla duygusal davrandıkları anlaşılmıştır. Yöneticiler seminerlere, kişisel gelişim kurslarına ve hizmet içi eğitimlere katılarak eksikliklerini giderebilirler önerisinde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Eğitim Yöneticisi, İletişim, İletişim Becerisi.

ABSTRACT

TEACHERS' OPINIONS ABOUT THE COMMUNICATION SKILLS OF THE EDUCATION ADMINISTRATORS: A CASE STUDY

Gülşen, Gözde Elif

Master Degree, The Department of Educational Administration, Supervision, Planning
and Economics

Thesis Advisor: Prof. Dr. İlhan GÜNBAI

May 2020, 112 Pages

This study has been conducted for the fundamental goal of comprehending the opinions of teachers who are actively working at Barbaros Azakoglu Middle School located in Alanya sub province within Antalya province about the communication skills of the education administrators.

The research has been conducted by means of the case study method, and specifically holistic single-case pattern method, which is one of the main qualitative research methods. As the sample of the research, convenience sampling, a type of purposeful sample commonly used in qualitative researches, is used. 18 teachers which are actively working at Barbaros Azakoglu Middle School located in Alanya sub province within Antalya province and are volunteer to participate in the research have been selected as the sample.

The data in the research have been gathered by means of metaphor, document analysis and personal interview techniques. Interviews that approximately took between 15 and 25 minutes have been recorded and descriptively analysed on semi-structured interview forms, the interviews have been categorised under upper and lower themes.

The research outcomes reveal that academic knowledge, seniority, experiences and bilateral relations positively affect the communication skills of education administrators, while gender does not affect the communication skills of them. It has been detected that communication skills and expertise power are sufficient, while those administrators possess shortcomings in terms of problem solving skills and they show emotional behaviours. Education administrators can overcome the deficiencies by participating in seminars, self-improvement courses and in-service trainings.

Key Words: Education Administrator, Communication, Communication Skills.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x

BÖLÜM I GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi ve Alt Problem Cümleleri	3
1.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları (Sayıtları)	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4

BÖLÜM II KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Eğitim Kavramı.....	5
2.1.1. Eğitimin Temel Nitelikleri	6
2.1.1.2. Karmaşıklık	7
2.1.1.3. Eğitim Etkinliklerinin Bir Pazarının Bulunması	7
2.1.1.4. Eğitimin Bir Hizmet Olması.....	7
2.1.1.5. Eğitim Arzının Genel Özellikleri	8
2.2. Eğitim Yönetimi	8
2.3. Türkiye’de Eğitim Yönetimi.....	8
2.3.1. Eğitim yöneticiliğinin Türkiye’deki ontolojisi.....	10
2.3.2. Eğitim yönetimi programlarının Türkiye’deki geçmişi	11
2.3.3. Eğitim yönetimi programlarının ontolojisi ve epistemolojisi	11

2.3.3.1. Eğitim yönetimi programlarının türleri ve amaçları.....	13
2.3.3.2. Program çıktıları-işgücü piyasası ilişkisi.....	14
2.4. Eğitim Yöneticisi	14
2.4.1. Eğitim Yöneticisinin Roller ve Sorumlulukları	15
2.4.2. Eğitim Yöneticisinin Sahip olması gereken Yeterlilik ve Özellikler.....	16
2.4.3. Eğitim Yöneticisinin Görev ve Yetkileri	17
2.5. İletişim	19
2.5.1. İletişim Kavramının Tanımı	19
2.5.2. İletişimin Özellikleri	22
2.5.3. İletişimin Fonksiyonları	23
2.5.4. İletişim Süreci	23
2.5.4.1. Kaynak (Gönderici)	23
2.5.4.2. İleti (Mesaj)	24
2.5.4.3. Kod, Kodlama, Kod Açma	24
2.5.4.4. Kanal.....	24
2.5.4.5. Alıcı (Hedef).....	25
2.5.4.6. Algılama (filtre etme) ve Değerlendirme	25
2.5.4.7. Geri Bildirim (Feed back)	25
2.5.4.8. Gürültü.....	26
2.5.5. İletişim Türleri.....	26
2.5.5.1. Sözlü iletişim	26
2.5.5.2. Sözsüz iletişim.....	27
2.5.5.3. Yazılı iletişim	28
2.5.6. İletişim Becerileri ve Tanımı.....	29
2.5.6.1. Kendini Tanıma Becerisi	29
2.5.6.2. Etkin Dinleme Becerisi.....	29
2.5.6.3. İkna Etme ve Etkileme Becerisi	30
2.5.6.4. Empati Kurma ve Anlama Becerisi	30
2.5.6.5. Beden Dilini Kullanma Becerisi.....	31
2.5.6.6. Etkin Konuşma Becerisi	32
2.5.6.7. Geri Bildirimde Bulunma Becerisi	32
2.5.7. Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken İletişim Becerileri	33
2.5.8. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerini Kullanırken Karşılaştıkları İletişim Engelleri	35

2.5.9. İletişimle İlgili Çalışmalar.....	36
2.5.9.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	36
2.5.9.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	37
2.5. Örgütsel İletişim	44
2.5.1. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Anlamı	45
2.5.2. Örgütsel İletişimin İşleyişi	46
2.5.2.1. Biçimsel (Formel) İletişim Yöntemleri	46
2.5.2.2. Biçimsel Olmayan (Informel) İletişim Yöntemleri	48
2.6. Okul Örgütlerinde Yöneticilerin İletişim Becerileri	48
2.7. İlgili Araştırmalar	49
2.7.1. Yurt İçinde Yürütülen Araştırmalar	49
2.7.2. Yurt Dışında Yürütülen Araştırmalar.....	51

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli.....	53
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu	53
3.3. Veri Toplama Araçları	54
3.3.1. Geçerlik ve Güvenirlik.....	54
3.3.2. Görüşme Kayıtları	55
3.3.3. Metaforlar.....	56
3.3.4. Dokümanlar	58
3.4. Verilerin Toplanmasında Etik Süreç.....	58
3.4.1. Araştırmanın Fiilen Yürütüleceği Birimin Bağlı Olduğu Kurumdan İzin Alınması	58
3.4.2. Araştırma İçin Katılımcıların Bilgilendirilmesi ve Katılım İçin İzin Formlarının Doldurulması.....	58
3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	59
3.6. Araştırma Suresinde Karşılaşılan Güçlükler	60

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular	61
4.2. Öğretmenlerin Eğitim Yöneticisinde Bulunması Gereken İletişim Becerilerine İlişkin Bulgular	61
4.3. Öğretmenlerin Eğitim Yöneticisinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Üzerine Etkilerine İlişkin Bulgular	65
4.4. Öğretmenlerin Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerindeki Eksikliklerin Olup Olmadığına İlişkin Bulgular	68
4.5. Öğretmenlerin Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerindeki Eksikliklerin Geliştirilmesine İlişkin Bulgular	73
4.6. Metaforlar	76
4.7. Toplantı Tutanakları	80

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma	82
5.2. Öneriler	86
KAYNAKÇA.....	87
EKLER	105
EK 1. TEZ ARAŞTIRMA İZİNLERİ	105
EK 2. TEZ GÖRÜŞME FORMU	109
ÖZGEÇMİŞ.....	111
İNTİHAL RAPORU.....	112

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 4.1: Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Bilgilerinin Dağılımları	61
Tablo 4.2: Öğretmenlerin Eğitim Yöneticisinde Bulunması Gereken İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri.....	62
Tablo 4.3: Öğretmenlerin Eğitim Yöneticisinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Üzerine Etkilerine İlişkin Görüşleri	65
Tablo 4.4: Öğretmenlerin Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerindeki Eksikliklerin Olup Olmadığına İlişkin Görüşleri	68
Tablo 4.5: Öğretmenlerin Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerindeki Eksikliklerin Olup Olmadığına İlişkin Görüşleri	73
Tablo 4.6: Öğretmenlerin Eğitim Yöneticilerini Neye Benzettiklerine İlişkin Görüşleri	76
Tablo 4.7: İletişim Kavramı ile İlgili Üretilen Metaforların Kategorik Dağılımı	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Türk Eğitim Sisteminin Örgütsel Yapısı.....	9
Şekil 2.2: İletişimin Sınıflandırılması.....	22
Şekil 2.3: İletişim Süreci	23
Şekil 2.4: Geri Bildirim Süreci	26
Şekil 2.5: Çift yönlü iletişim.....	30
Şekil 2.6: Aşamalı Empati Sınıflaması.....	31



KISALTMALAR LİSTESİ

diğ.:	Diğerleri
ESOGÜ:	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
İBÖ:	Öğrencilere İletişim Becerileri Ölçeği
MEB:	Milli Eğitim Bakanlığı
SDKT:	Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi
TDK:	Türk Dil Kurumu



BÖLÜM I

GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma problemi, araştırma önemi gibi konulara değinilmiş; araştırmanın sayıltıları ve sınırlılıkları açıklanmıştır. Araştırmanın problemleri sistematik olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1.1. Problem Durumu

Günümüzün dünyasında görülen süratli değişimler, organizasyonları ve organizasyonun en ehemmiyetli faktörü durumunda bulunan çalışanları da farklılaşmaya doğru yönlendirmektedir. Politika ortaya koyanlar ve üst yöneticiler organizasyonların tespit edilmiş amaçlarına erişmesi için yazılı hale getirilmiş kurallara sadakat, hiyerarşik kontrol, verimli olma durumu şeklinde kavramları önde bulundurmaktadırlar. Fakat son yıllarda gerçekleştirilen incelemeler, organizasyonun başarı göstermesinde birey his ve hareketlerinin etkili bulunduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların organizasyona karşı negatif tutumlar ortaya koymaları ve düş kırıklığı yaşamaları şeklinde organizasyonun stratejik amaçlarını gerçek noktaya getirmeleri güçleşmektedir. (Altın ve Vatanartıran, 2014).

Okul ortamı içinde mümkün olan imkânlar; tasarlanmış eğitim faaliyetlerinin uygulanması, izlenmesi ve sınanmasıdır. Okul seviyesinde öğretim faaliyetine çevrilmeyen eğitim programları, bir dizi tasarım ve sayılıtdan ileri gidemezler. Okulun söz konusu özel durumu, okul yöneticiliğini görünür hale getirmektedir. Organizasyonların her birinde bulunduğu üzere okulların içinde bireysel, mesleki ve kurumsal birden fazla problemle karşı karşıya kalınmaktadır. Söz konusu problemlerin çözüme kavuşturulmasında en yüksek beklenti okul idarecileri yönüdedir. Zira okulu hedefleri yönünde hayatta tutma, esasta okul yöneticisinin bir yükümlülüğü şeklinde kabullenilmektedir. Okul amaçlarını gerçek duruma getirecek, sistemini hayatta tutacak ve olumlu okul atmosferini gerçekleştirip koruma sağlayacak bir okul yöneticisidir. Eğitim yöneticiliğinde olması gereken zorunluluklar; Eğitim yöneticiliği belirli bir uzmanlık bilgisini gerektiren, yükseköğrenim zorunlu, belirli lisans ve sertifikalar alınmış ve sınavlar başarılı ve uygulamada etkililiği sağlayacak standartlara göre davranılmak zorunda olunan bir meslektir (Ağaoğlu ve diğ., 2012).

İletişim, sosyal hayatın zeminini meydana getiren bir yapı, bireysel davranış biçimlerini gösteren ve etkisine alan bir yöntem, organizasyonel ve idari sistemlerin düzen içinde çalışmasını gerçekleştiren bir vasıta, toplumsal uyumluluk için zorunlu bir sanat ve

toplumsal süreçler açısından gerekli bir bilim şeklinde değerlendirilmektedir (Karcıoğlu ve Aykanat, 2012). Bir başka anlatıma göre iletişim; bir davranışa etki yapmak, hareketlendirmek ya da motivasyonunu sağlamak amacıyla birden çok bireyin birbirlerinden bilgi alışverişinde bulunmaları ve söz konusu bilgilerin algılanabilmesi faaliyetidir (Şahin ve Güçlü, 2010).

İletişim, yaşamın her safhasında görülen, bilgi, deneyim ve sorunları paylaşım göstermeyi olanaklı duruma getiren en etkili vasıta. Söz konusu vasıtanın kullanımının iyi olması iletişime geçen kişilerin becerileri ile orantılıdır. İletişim becerisi şeklinde izah edilen söz konusu yetenekle, taraflar birbirlerinin düşüncelerini algılayabilmeyi ve kendilerini anlatabilirler. Söz konusu yeteneğin gelişimi sağlanmazsa anlaşma tam olarak gerçekleşmeyebilir, neticede sürekli olarak işbirliği, sağlıklı beraberlikler gerçekleşmeyebilir (Metin, 2011).

Örgütsel iletişim örgütün dış çevresi ve örgüt içi çevre ile gerçekleştirmiş olduğu iletişimi, planlı ilişkiyi; örgüt içerisindeki iletişimi içeren, örgütün sürekliliğinde önemli role sahip tüm iletişim ilişkilerini kapsamaktadır. Amaçları ve hizmetleri ne olursa olsun örgütler içteki ve dıştaki bütün çalışmalarını bir uyumlu şekilde yürütme durumundadırlar. Örgütsel iletişim de bu düzeni sağlayan temel nokta rolüne sahiptir (Eroğlu, 2011). Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde örgütsel iletişim; çalışanların örgütü tanıma, güvenme, işe bağlılık duyma ve iş süreci sürekliliği bakımından önem taşımaktadır. Çalışanların iletişim bakımından memnuniyet yaşadıkları organizasyonlarda çalışma gücü, verimlilik, kazanç sağlama ve müşteri merkezli çalışma sahalarında olumlu bilgiler sağlanmıştır. Başka bir yönden stres, iş bırakma ve işe gelmeme miktarlarında düşmeler olduğu da elde edilmiştir (Oyur ve diğ., 2012).

Yöneticilerin sayesinde örgütün çalışanları arasında etkili bir iletişim sağlanır. İdarecilerin çalışanlarıyla kurduğu güçlü ve farklı bir iletişim o kuruma özel bir farklılık yaratacaktır. İdarecilerin iş görenler ile karşılıklı iletişim sırasında sağlayacağı geri dönüşlerin nitelikleri; duruma, olaya, ana, davranışa, kesin, şeffaf, net, yapılandırılmış olmalı ve genele dönük bulunmamalıdır. Yönetici, yönetilenleriyle iletişim kurarken bireyleri ya da bireylerin isteklerini, karakterlerini değil, belirli bir davranış şeklini ve ölçümlemesini incelemelidir. Yöneticiler iletişim kurarken iş görenlere eleştiri getirmek, noksanlıkları belirlemek yerine onlara yardım etmeyi amaçlamalıdır (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010).

Yöneticiliğin en etkili ve etkin rolü iletişimdir. Yöneticinin muhataplarıyla yapacağı görüşmeler, vereceği talimatlar, görev paylaşımı, geri bildirim ve karar verme gibi faaliyetleri

karşısındaki kişilere ve ortama göre ayarlayıp işlevsel şekilde gerçekleştirebilmesi iletişim becerisinin gücünü gösterir. Söz konusu sebeple iyi bir idareci, iletişimi iyi gerçekleştiren ve iyi yönetendir. Bu durum yöneticinin iyi iletişim yeteneğine dayanmaktadır (Demirtaş, 2010).

Eğitim kurumları, misyonu nedeniyle hem öğrencilerle hem de velilerle iletişim sağlamayı zorunlu kılan bir süreç halinde bulunduğundan iyi bir eğitimcinin iletişim becerilerinin de bulunması önem taşımaktadır. Sağlam iletişimin bulunmadığı sistemlerde memnuniyetin gerçekleşmeyeceği düşüncesi bulunmaktadır. Fakat esas problem, söz konusu memnun olmama halinin unsuru bulunduğu organizasyona karşı olumsuz fikir ya da tutumlara dönüşüm gösterip göstermediğidir (Çakmak ve Aktan, 2016). Günümüzde okul bünyelerinde iletişimsizlik nedeniyle birden fazla sorunla karşılaşılmaktadır (Çalışkan ve Ayık, 2015). Bu sorunlar karşımıza, önleme, umudunu yitirme ve düş kırıklığı ile nitelen, bir kişiye, gruba, fikirlere ya da kurum yönlü negatif hisler ve itimatsızlıklar olarak çıkmaktadır (Çakmak ve Aktan, 2016).

Bu araştırma ile eğitim yöneticilerinde bulunması gereken iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerini alarak yöneticilerin iletişim becerileri ile ilgili var olan sorunları anlamak ve çözüm önerileri ortaya koymak hedeflenmektedir.

1.2. Problem Cümlesi ve Alt Problem Cümleleri

Eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerine ait öğretmen görüşleri nelerdir?

Alt Problemler

1. Öğretmenlerin, eğitim yöneticisinde bulunması gereken iletişim becerilerine ilişkin görüşleri nelerdir? Nasıl?
2. Öğretmenlerin, eğitim yöneticisinin iletişim becerilerinin öğretmen üzerine etkilerine ilişkin görüşleri nelerdir? Nasıl?
3. Öğretmenlerin, yöneticilerin iletişim becerilerinde eksiklikler olup olmadığına ilişkin görüşleri nelerdir? Nasıl? Neden?
4. Öğretmenlerin, eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi kapsamında görüşleri nelerdir? Nasıl? Neden?
5. Öğretmenler okuldaki iletişimi neye benzetmektedirler? Neden?

1.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Eğitim yöneticilerinde bulunması gereken iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerini alarak yöneticilerin iletişim becerileri ile ilgili sorunları anlamak ve sorunları giderebilmek için çözüm önerileri ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Bu araştırma, Alanya Barbaros Azakoğlu Ortaokulu'nda görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin bakış açılarının ortaya çıkarılması, yöneticilerin iletişim becerilerinin nasıl algılandığının anlaşılması varsa aksaklıkların giderilerek eğitim kalitesinin artırılması ve bu bağlamda başka eğitim yöneticilerine örnek oluşturması bakımından önemlidir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları (Sayıtları)

1. Katılımcılar görüşme sorularını herhangi bir baskı hissetmeden ciddiye ve içtenlikle cevaplandırmışlardır.

2. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve kapsam geçerliği konu alanı uzmanlarınca kontrol edilen görüşme sorularının, görüşmelerin ve dokümanların araştırılan gerçeği ortaya çıkardığı varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Alanya Barbaros Azakoğlu Ortaokulu'nda görev yapan öğretmenlerden elde edilen verilerle (görüşme kayıtları, metafor ve doküman analizi) sınırlıdır.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Eğitim yönetimi, iletişim, Türkiye’de okul yöneticiliği kavramları ile ilgili kuramsal çalışmalara ve ilgili çalışmalara bu bölüm içinde yer verilmiştir.

2.1. Eğitim Kavramı

Eğitim kavram olarak Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde; kişilerin sosyal hayatlarında yer elde edebilmeleri açısından zorunlu bulunan bilgi, beceri ve anlayışları sağlamalarına, karakterlerinde gelişim sağlamaları için okulda ve okul haricinde doğrudan ve dolaylı destekleme şeklinde tanım yapılmıştır (TDK, 2015).

Eğitim, kişinin doğduğu andan başlayarak ölene kadar devam eden çok kapsamlı bir süreçtir. Çocuğun dünyaya gelmesi ile eğitimi başlar. Zaman içerisinde yürümesini, koşmasını, konuşmasını öğrenir. Okul öncesinde başlayan eğitim temel eğitim ile sürdürülür yükseköğrenimle devam eder, isterse bir yerde eğitimine son vererek çalışma hayatına başlar. Ancak birey işe başlamakla eğitimi son bulmaz kendisinden beklenen hizmet konusunda eğitim görmesi zorunluluktur. Çünkü bireyin hizmet öncesi eğitiminin bittiği yerde hizmet içi eğitimi başlar. Bireyin işinin bittiği noktadan sonra yeni ilgiler geliştirip o konularda bilgi, beceri kazanmaya çalışacaktır. Bu çabalar bireyin ömrünün sonuna kadar devam edecektir. Yani burada hayat boyu eğitimden söz konusu olacaktır (Ağcihan, 2015).

Eğitim, kişinin davranış biçimlerinde bilinçli şekilde farklılaşma oluşturma aşamalarıdır. Söz konusu farklılaşma okul haricinde de sürmektedir. Eğitim kaliteli bireylerin yetiştirilmelerinde önemlidir (Söyler, 2008).

Eğitimin iktisadi, politik, kültür bağlantılı ve sosyal amaçları vardır. Eğitim söz konusu amaçları yapma safhasında, kişilerin bilgi ve kültür düzeylerini hedeflemektedir. Eğitim, sosyal yaşamın gelişmesinde en fazla önem verilen destekleyici bir kuvvet olarak farklılaşmaya uyum sağlamak durumundadır. Bir devletin iktisadi gelişmişliği ve kişilerin mutluluk düzeyleri ile aldıkları ve elde ettikleri bilgi, beceri ve donanımlar arasında bir denge mevcuttur. Bir manada devamlı ve başarı gösterir bir eğitim kişilerin iktisadi gelişmeye gösterecekleri destek ile doğru orantılıdır: Sosyo-iktisadi ilerleme ulusların eğitim seviyesi ile ilgilidir (Çakmak, 2008).

Eğitimde asıl hedef bireylerin belirli amaçlar çerçevesinde yetiştirilmeleridir. Ulusal eğitimin asıl hedefleri yönünde kişilerin ilgi ve kabiliyetleri yönünden olabildiğince gelişim sağlanması eğitimle yapılmaktadır. Eğitim durumunun kişisel ve sosyal amaçları yanında alt hedefleri de vardır. Eğitim çeşidine göre farklılaşan söz konusu amaçlarda, kişilerin modern bir iş elde etmeleri ve iktisadi şekilde sosyal yaşama destek vermeleri, kendi yaşamının farkında olarak sosyal yaşamda statüsünü elde etmesi, kendisi ve sosyal yaşam açısından faydalı bilgi, davranış ve kabiliyetlerle donatılmasıdır (Fidan, 2012).

2.1.1. Eğitimin Temel Nitelikleri

İşletmelerin her birinde değişik amaç ve gereksinimler çerçevesinde eğitim etkinlikleri yapılabilir. İşletmenin ortamsal şartları, strateji çeşitleri, politika türleri ve prosedür şekilleri eğitim sırasında takip edilecek prensipleri değişik hale getirebilir (Sabuncuoğlu, 2000).

Eğitim etkinlikleri, evvelden tespit edilen hedef veya hedefler yönünde gerçekleştirilmekte olup, neticede söz konusu hedeflerin bir bölümüne veya tamamına erişilmesi umulur. Tespit edilmiş bir hedefe yönlendirilmemiş bir eğitimden beklenen fayda elde edilemez. Neticede eğitim görmüş çalışan yönünden, dolayısıyla kurum yönünden herhangi bir fayda vermeyen eğitim mana taşımamaktadır. Eğitime alınan işgörenlerin gerçekçi desteği, eğitim başarısının ön şartıdır. Gerçekçi katılım açısından ilkönce çalışan almış olduğu eğitime gereksinim hissetmeli ve programının faydasına inanç göstermelidir. Çalışanın eğitime etkili bir biçimde katılım göstermesi açısından kurumun teşvik edici önlemler ortaya koyması da bu prensip kapsamında kabul edilebilir. Söz konusu teşvikler terfi alma imkanları, sertifika alma, maaş artışı vb. olabilmektedir. Eğitim prensiplerinde ehemmiyetli bir yeri bulunan fırsat eşitliği prensibi, eğitim durumundan bütün işgörenlerin faydalanması, belirli insanların veya grubun tekeline terk edilmemesi manasını beraberinde bulundurur.

Bireysel öğrenme ve eğitim altyapısı değişiklikleri normalde eğitim programlamasında göz önünde tutulur. Bu noktada vurgu yapılmak istenen, kurumun tepe yöneticisinden en alt çalışan bireyine dek bütün iş görenlerin renk, dil, ırk, cinsiyet vb. farklılaştırmasına gidilmeden, eğitim imkanlarından faydalanmasıdır. Eğitim olayından umulan faydanın elde edilebilmesi açısından, eğitim işlevlerinin belli bir plan ve program kapsamında gerçekleştirilmesidir. Amaçlar, bireyler, eğitmenler, usuller, eğitimin yapılacağı süre, eğitimin yeri ve tarihi evvelden tespit edilmelidir. Plan yapılmamış veya yapılmış bir eğitim durumundan yarar ummak bütünüyle ihtimallerle ilişkilidir. Eğitim programlarında başarı

elde etmenin şartlarından birisi de, eğitimi sağlayan öğretmenlerin özellikleridir. Eğitim olayının başarı göstermesi öğretmenin niteliği ile ilişkilidir. Zira bilmek ile bildiklerini pedagojik usullerle öğretebilmek farklı konulardır. İyi bir eğitimcide ise her ikisinin de bulunması istenir. Zorunlu kaldığı hallerde eğitim verinin de eğitilmesi gereklidir (Aktuna, 2007).

2.1.1.2. Karmaşıklık

Eğitimi ilerletme yönlü politikaların detaylarının tespit edilmesi ve uygulamasının yapılmasında lokal ve organizasyonel şartlar çerçevesinde düzenlemeleri zorunlu kılmaktadır. Söz konusu düzenlemelerin gerçekleştirilmesi karışık bir aşamalar bütünüdür. Sert ve bürokratik sistem, lokal seviyede kültür bağlantılı değişiklikler ve eğitim sırasında kaynak paylaşımındaki değişikliklerin olduğu şartlarda eğitimde farklılaşma gerçekleştirilmesi planların karışıklığından ortaya çıkmaktadır (Gürsoy, 2002).

2.1.1.3. Eğitim Etkinliklerinin Bir Pazarının Bulunması

Başka herhangi bir örgütsel faaliyet gibi eğitim de, zaman, enerji ve para gerektirir. İçsel teşvik, planlama ve çalışanların gelişimine yol açan bir strateji için kritik bir yatırımdır. Uzun süredir kariyer gelişimine ve çalışanların iş doyumuna katkıda bulunarak ‘çalışanlara yapılan yatırım’ hem verimlilik hem de emektir (Bowes, 2008). Bu nedenle kuruluş, yatırımlarının etkin bir şekilde faydası olup olmadığını bilmelidir. Bu yüzden sürekli olarak eğitim ve gelişim değerlendirilmesi gereklidir. Eğitimin ve gelişimin değerlendirilmesi, eğitimin, katılımcının performansına ve davranışına etkisinin değerlendirilmesi anlamına gelir (Topno, 2012).

2.1.1.4. Eğitimin Bir Hizmet Olması

Eğitim, kişinin ve sosyal hayatın gelişimini sağlayan, iktisadi ilerlemeye yardımcı olan, kültür ile bağlantılı kıymetleri muhafaza edip, ilerideki kuşaklara aktarmayı gerçekleştiren erteleme yapılmaz ve vazgeçilemez çok ehemmiyetli bir olgudur. Bundan dolayı, bir ülkenin eğitim kalitesine yaptığı katkı, o ülkenin kendisini ne derece önemseydiği ile kendisine nasıl bir gelecek hazırladığına dair en önemli göstergedir. Nitekim bireylerin var olan yeteneklerini geliştirmeleri, bilgi ve kültürel birikim düzeylerini artırmaları ve bu sayede toplumsal anlamda sorgulayan nitelikli bir toplum haline dönüşmeleri, ülkelerin avantajıdır. Bu sebeple eğitimin hem mikro hem de makro ölçekte önemi oldukça yüksektir (Karaarslan, 2005).

2.1.1.5. Eğitim Arzının Genel Özellikleri

Eğitimin arz edilmesinde tüketici seçenekleri ehemmiyetli görev yapmaktadır. Sunumu yapılan arz ortaya çıkacak isteklerden fazla olabilir, söz konusu istekleri giderebilir ya da söz konusu istekleri karşılayamayabilir. Söz konusu sebeple eğitim hizmet sunumlarından yararlananların davranışlarını evvelden öngörmek ehemmiyetlidir. Wahlberg ve Bast (2003), eğitim verenlerin ve tüketim yapanların sınırlı bütçe şartlarında tercihler gerçekleştirdiklerini; başka bir ifadeyle iktisadi bir faaliyette olduklarını açıklamıştır.

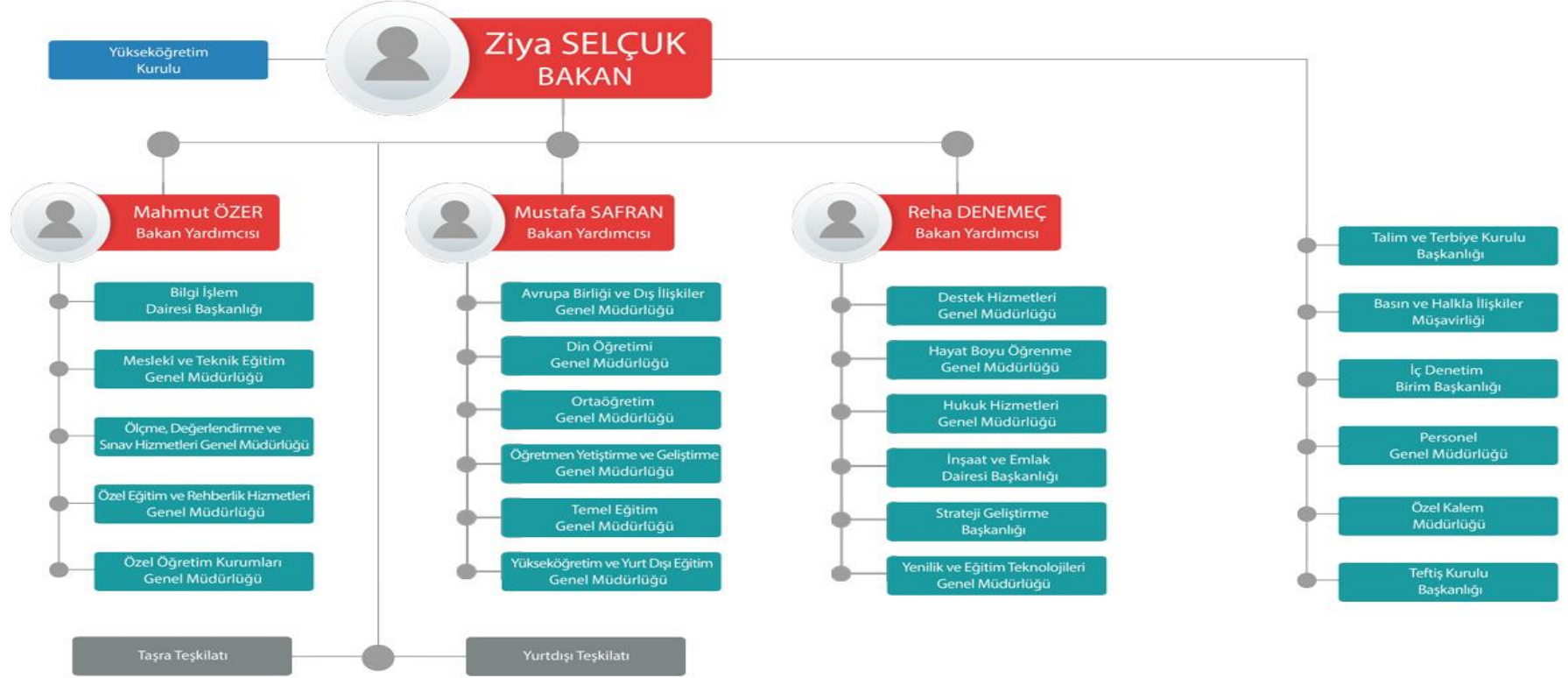
2.2. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, sosyal yaşamın eğitim ihtiyacını gidermek için kurulan eğitim organizasyonunu evvelden tespit edilen hedeflerine göre yürütme, değerlendirme yapma ve geliştirme aşamalarıdır. Bütün aşamalarda bireylerin uğraşlarıyla, eğitim örgütlerinin çalıştırılması vazifesi yapılmaktadır. Birey karışık bir yapıdır. Bireylerden meydana gelen sosyal yapılar ise daha fazla karışıktır. Eğitim kurumu, gerek kendisini meydana getiren eğitim çalışanlarından gerekse de çalışma konuları olan talebelerinden daha fazla karışık sistemlidir. Eğitim kurumu sistemini meydana getirerek etkin yönetimine imkan vermek ancak söz konusu hedefle düzenlenmiş yönetim modeli çeşitleriyle imkanı hale gelecektir. Eğitim kurumu olarak ifade edilen eğitim organizasyonunun yürütülmesinde ve hedeflerinin gerçek hale getirilmesinde yöneticilerin ehemmiyetli rol ve görevleri mevcuttur (Boelen, 2002).

2.3. Türkiye’de Eğitim Yönetimi

Cumhuriyet dönemi içinde ilk önce Atatürk gelecek şekilde Cumhuriyet yönetiminin kurucusu durumunda bulunanlar, ulusal bir eğitim yapısı oluşturmak için öğretimde bir hale gelmeyi 3 Mart 1924’te 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile sağlamışlardır. Kanun ile eğitim – öğretim etkinlikleri ve değişik isimlerde etkinlik ortaya koyan eğitim kurumları birleştirilmiştir. Kanunun zorunluğu nedeniyle öğretim birliğini geliştirmek üzere Bakanlık merkez ve taşra organizasyonları çağdaş bir sisteme ulaştırılmaya çaba sarf edilmiştir. Kurulumu yeni gerçekleşen eğitim organizasyonlarına yönetici, müfettiş ve öğretmen hazırlamaya 1928’de Gazi Eğitim Enstitüsüne bağlı Pedagoji Bölümü kurulmuştur (Balcı, 2000).

T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TEŞKİLAT ŞEMASI



Kaynak: (MEB, 2020).

Şekil 2.1: Türk Eğitim Sisteminin Örgütsel Yapısı

2.3.1. Eğitim yöneticiliğinin Türkiye'deki ontolojisi

Bilimin ontolojik esasları tartışma konusudur. Ontolojik olarak inceleme esasında bilimin ne olduğunun, ne yaptığının ve nasıl yaptığının cevaplanmasını zorunlu kılmaktadır. Söz konusu yönde “genel olarak eğitim bilimleri özel olarak da eğitim yönetimi ne görev gerçekleştirir, ne şekilde gerçekleştirir?” sorusuna cevap ortaya koymak zorunlu olmaktadır. Hususa söz konusu taraftan bakıldığı zaman değişik ontolojik görüşlerden bahsetmek olasılık dahilindedir (Ünal ve diğ., 2005).

Eğitim yöneticiliğinin merkezi şeklinde kabullenilen eğitim yöneticilerinin varoluşsal özelliklerinin belirlenmesinde ve açıklanmasında, eğitim yöneticiliğinin ontolojik kabullerinden bahsedilmesi zorunludur. Demirhan (2015), ontolojik kabulleri, bilim adamlarının araştırma nesnesi şeklinde kabullendikleri olay, birey, örgüt veya uygulama şekillerinin doğası ile varoluşsal nitelikleriyle bağlantı düşünceleri, incelemeler içeriğinde, kabullenilen inceleme olgusunun ne tarz nitelikleriyle alakadar olduğunu, gerçekleştirilen incelemelerden sağlanan neticelerin reelde bulunan durum ile ne seviyede birbirini tamamlayabileceğini ve bahse konu realite öngörülerinin ne şekilde zemin sağlanmaya uğraşıldığını içeren söylem, tutum ve faraziyeleri kapsamına alınan felsefi kabuller olarak izah etmektedir. Söz konusu merkezden başlamakla, Türkiye için eğitim yöneticiliğinin ontolojik olarak tanımının yapılmasında çeşitli belirsizlikler olduğu görülmektedir. Söz konusu belirsizlik durumlarından birincisi, eğitim yöneticiliğinin anlamıdır. Eğitim idarecisinin, “katılım sağlayan ekip unsuru” ya da “toplumsal ya da entelektüel sermaye uzmanı” şeklinde görevlerini mi, yoksa ‘bürokratik bir karakter’, ‘okul idarecisi’, ‘mevzuatın uygulayıcısı bir denetçi’, ‘makamın veya statünün temsilcisi’ şeklinde rolleri mi açıkladığı ya da söz konusu rollerden hangisini açıklamasının zorunlu olduğu hususlarında düşünce beraberliği olmamaktadır. Söz konusu hal, bahsedilen idareci görevlerinin ortaya konulmasında, kuvvetin alındığı yerlerin eğitim idareciliğinin ontolojik kabul sahası bağlamında uyumlu bulmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle de idarecilerin yeterlilikleri yönünden bir standart durumundan bahsedilmediği şeklinde, idarecilerin kuvvetlerini statü, uzmanlık, karizma, ödül ya da ceza şeklinde kuvvetlere istinat ettirme hususunda da tek tip bir idarecilik profili ortaya konulamamaktadır. En son şekilde, geçmiş yıllardan zamanımıza idareciliğin anlamsal yönden ve ontolojik şekilde tanım yapılmasında “ayrı bir meslek” şeklinde mi yoksa ‘meslekte asıl olanın öğretmenliktir’ şeklinde mi ele alınması gerektiği, tartışma konusu olmayı sürdürmektedir. Söz konusu durumun sonucunda, eğitim idarecisinin işinin ne olduğu, yetki ve sorumluluklardan hangisini tam olarak bulundurmasının zorunlu

olduğu ya da yetki-sorumluluğun dengede olmaması içinde beklenti içinde olunan görevleri ne ölçüde yapabildiği gibi konularda anlam karmaşası süregelmektedir.

2.3.2. Eğitim yönetimi programlarının Türkiye'deki geçmişi

Eğitim yönetiminin kanuni bir çerçevede değerlendirme yapılması ve eğitim yöneticisi hazırlama işlevlerinin başlaması, cumhuriyet döneminin ilk senelerinde kabullenilen Tevhid-i Tedrisat Kanunu'na istinat etmektedir. Merkezdeki ve taşradaki teşkilatlanmalarının sistemi tekrar düzenleme yapıldığı söz konusu yasanın arkasından, benzer dönem Atatürk tarafından misafir edilen Türkiye'ye gelen John Dewey'in düzenlediği Türk Eğitim Sistemi raporu içinde eğitim yöneticisi hazırlanması yönlü modern dersler ve programların açılması yönünde belli başlı öneriler bulunmaktadır (Cemaloğlu, 2005).

Cumhuriyetin ilan edilmesinden bir iki yıl sonrası 1926 senesinde kuruluşu gerçekleşen Orta Muallim Mektebi ve Terbiye Enstitüsü (Pedagoji Bölümü) Millî Eğitim Bakanlığı'na idareci, denetimci, eğitimci hazırlama ve başka branşlara öğretmenlik meslek bilgisi dersleri vermiştir. 1926 senesinden 1982-1983 senesine dek pedagoji bölümü kendisinde branşlara bölünmeden bir sistem biçiminde hizmet sunmuştur (Can ve Çelikten, 2000).

Bütünüyle eğitim yöneticisi hazırlama görevini kabullenmemekle beraber, Gazi Üniversitesi'nde bulunan pedagoji bölümü, eğitim bilimlerinin ve bu bağlamda eğitim yönetimi programlarının ilk misali şeklinde özelleştirilebilir. Söz konusu kısma mesleki tecrübe, başarı, idareci ve müfettiş olma yönlü kabiliyetli ilköğretim öğretmenleri, yazılı ve sözlü imtihanlar sonrasında alınmış ve eğitime tabi tutulmuşlardır. Genel eğitim bilgisi, öğretmenlik mesleği, yöneticilik ve müfettişlik gibi hususlar, yapılan eğitimlerin esasını meydana getirmiştir (Gazi Üniversitesi, 2017).

2.3.3. Eğitim yönetimi programlarının ontolojisi ve epistemolojisi

Zamanımızda eğitim yöneticiliği açısından genelde kabulü sağlanmış bulunan kavram çeşitleri ehemmiyetli farklılaşmalarla karşılaşmıştır. Okulun veya sosyal yaşamın düşüncelerini dile getirmek, iyi bir eğitim yöneticisi olma ile aynı görülmemektedir. Fleck (2008) zamanımız eğitim yöneticilerinin yönetim ve eğitim sahalarında uzman olmalarının neler umulduğunu açıklayarak eğitim yöneticisi görevlerinin 21. yüzyıl ile beraber daha karışık bir durum gösterdiğini açıklamıştır. Söz konusu duruma göre, 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin geçmişte bulunduğundan çok fazla ve farklı rollerden yükümlü oldukları

düşünülmektedir. Duncan ve Katherine (2011), eğitim idarecilerinin rol ve yükümlülüklerinin, eğitim vizyonu tespit ediciliği, değerlendirme uzmanlığı, disiplin sağlama, toplum inşaatçılığı, halkla ilişkiler ve iletişim uzmanlığı, bütçe analistliği, bina yöneticiliği, özel program yöneticiliği görevini kapsamını alacak biçimde yaygınlaştığını iddia etmektedir. Günümüzün eğitim yöneticilerine yüklenen sorumlulukların adedi ve karışıklığı, idarecileri ve onları söz konusu görev açısından yetiştiren kurumları, öncesine oranla daha çok baskı altına almıştır. Kafka (2009)'da eğitim yöneticilerinden toplumsal sorunlar ve eğitim eşitsizliği şeklinde problemleri pazar esaslı şartlarda çözümünü ortaya koymalarının beklentisi içinde olmanın ise, zamanımız açısından alışkanlık haline gelme durum bulunmadığını vurgulamaktadır.

Eğitim yönetiminin lisans programları 1990'lı yılların sonunda kapatılmıştır. Lisansüstü öğretim yönetmelikleri ise Üniversitelerarası Kurul tarafından düzenlenmektedir. Resmî Gazetenin 1982 yılında çıkan 17830 sayısında yayımı yapılan 'Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği' söz konusu yönetmeliklere örnektir. Sonrasında yayımı gerçekleşen "Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" ise ikinci yönetmeliktir. 20.04.2016 tarihinde kabul edilerek yayımlanan "Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" ise sonuncusudur. Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği 1982-2020 yılları arasındaki 38 yıllık süre içinde sadece iki defa değişmiştir. Söz konusu yönetmelikler, lisansüstü düzeyde hangi seviyelerde eğitim sağlanacağı ve söz konusu seviyelerdeki programların hedeflerinin nelerden oluştuğu şeklinde söz konusu programlar ile bağlantılı başka farklı konulara aydınlık getirilmektedir. Genel kapsamı bağlantılı yönetmeliklerle verilmekle beraber, Türkiye'nin eğitim yönetimi programları, ortaya çıkış hedeflerinden ve düşüncelerine kadar ontolojik kapsamda daha ayrıntılı belli başlı aydınlatmalara ihtiyaç hissetmektedir. Söz konusu yönde Arslan'a (2012) göre, yaşamın asıl göstergelerini konu edinen ontoloji aydınlığında söz konusu programların bulundurduğu ve umulan kişiliklerin değerlendirilmeye alınması yarar gösterecektir. Zira eğitim yönetimi programlarının asıl amaçlarının nelerden ibaret bulunduğu hususundaki ontolojik olarak belirsiz olan durumlar, yine söz konusu programların çıktıları özellikle takip edildiğinde de farkına varılmaktadır. Şuandaki durumuyla eğitim yönetimi programlarının eğitim yöneticisi hazırlama hedefinden gittikçe uzağa düştüğü ve bu durumun bir neticesi olarak da epistemolojik yönden de söz konusu programların tekrar tanım yapmaya gereksinimi olduğu düşünülmektedir (Balcı, 2011).

2.3.3.1. Eğitim yönetimi programlarının türleri ve amaçları

Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı'na düzenlenen Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nde, lisansüstü programların amaçları ifade edilmektedir. Söz konusu yönetmelik çerçevesinde tezli yüksek lisans programlarının amacı, öğrencinin ilmi inceleme gerçekleştirerek verilere ulaşma, veri değerlendirmesi ve yorum getirme kabiliyeti elde etmesini gerçekleştirmek; tezsiz yüksek lisans programında amaç, öğrenciye mesleki hususta çok bilgi vermek ve hali hazırdaki verilerin uygulamasının ne şekilde yapılacağını ortaya koymak şeklinde ifade edilmektedir. Benzer yönetmelik içinde, doktora programlarının hedefi, öğrenciyi özgür biçimde inceleme gerçekleştirme, ilmi vakaları yaygın ve daha ayrıntılı bir görüş ile inceleyerek yorumlama ve çağdaş sentezlere erişmek açısından zorunlu basamakları tespit etme kabiliyeti elde etmek şeklinde izah edilmektedir (Üniversiteler Arası Kurul, 2013).

Eğitim Yönetimi çapında değerlendirilme durumunda ise, yüksek lisans ve doktora programlarının hedefi, Milli Eğitim Bakanlığı ve başka kuruluşlarla ilgili eğitim kurumlarına üniversitelerin bağlantılı kısımlarına öğretim elemanı hazırlamak; Milli Eğitim Bakanlığı ile ilişkili kurumlar içinde çalışan öğretmen, yönetici ve müfettişlerin devamlı meslek ile ilgili ilerlemelerini yapmak, eğitim politikalarında gelişim gösterilmesi ve uygulama yapılmasına destek vermek, bağlı kuruluşların eğitim bölümlerinde rol üstlenecek yeterlik türlerine sahip uzman veya uzman yardımcısı hazırlamak şeklinde ifade etmektedir (ESOGÜ, 2017).

Eğitim yöneticisi hazırlama programları, genellikle MEB içeriğindeki öğretmenler, eğitim yöneticileri ve öğretmen-eğitim yöneticisi durumuna gelmeyi hedefleyen daha ataması yapılmamış eğitim fakültesi mezunlarının çok fazla istedikleri lisansüstü derecede programlardır. Bir başka yönden günümüzde eğitimcilik yapmayan ya da eğitim fakültesinden mezun olmayıp da eğitim yönetimi programlarından mezun olmak isteyenlerde çok fazla artış izlenmektedir. Farklı sahalardan mezuniyeti bulunan ve değişik hazır olma düzeylerini bulunduran kişileri eğiten söz konusu kurumların program hedeflerinin tespit edilmesinde de söz konusu türünlüğü vurgulamayan, genel açıklamalar bulunduran tanımlamalara yer verildiği izlenmektedir. Söz konusu açıklamaların yanında, yükseköğretim kurumlarına bu program türlerinin yapılması açısından zorunlu yetkiler sağlanırken, ülkenin bütününde beraberliklerini gerçekleştirmeye fayda sağlayacak koordine olma veya akreditasyonlarını düzen altına alan yasal bir doküman haliz hazırda bulunmamaktadır. Zira lisansüstü seviyelerdeki eğitim yönetimi programlarının muhteviyatının açık bir şekilde ifade edilmesi, alanda uğraş veren bilim adamlarına rehberlik edici bir nitelik göstereceği gibi, o bilim

branşının kaliteli gelişmesini de olanaklı hale getirecektir. Bu noktadan da algılanabileceği üzere üniversitelerin bünyelerindeki eğitim yöneticisi hazırlamayı hedefleyen lisansüstü eğitim yönetimi programları içeriğinde hala mevcut bir görev ifadesi bulunmamaktadır (Üstüner ve Cömert, 2008).

2.3.3.2. Program çıktıları-işgücü piyasası ilişkisi

Eğitim yönetimi programlarını tamamlayarak mezuniyet yaşayanların çalışan pazarlarında en fazla çalıştırıldığı kuruluşlar üniversiteler ve MEB'e bağlı devlet okullarıdır. Türk eğitim sisteminde odağında yer alan MEB'in gereksinimi olan eğitim yöneticisi adedi, 2018 yılı TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu'nda, Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2019 yılı bütçesindeki istişarelerinde açıklanmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışan öğretmen ve eğitim yöneticisi adedinde 3 senede çok fazla artış yaşanmaktadır. Eğitim yöneticileri ile öğretmenler arasında bulunan artış hızı miktarı, öğretmen adedindeki artış kadar yüksek bulunmamaktadır. Söz konusu halde, eğitim yöneticilerinin yükümlü buldukları öğretmen adedinin geçen 3 senelik sürede oransal şekilde paralel bir artış eğiliminde bulunmadığı ve eğitim yöneticisine bulunan gereksinim gittikçe çoğaldığı algılanmaktadır. 2018-2019 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmen sayısı 1 milyon 77 bin 307'dir. Bu öğretmenlerin 907 bin 567'si resmi okullarda, 169 bin 740'ı özel okullarda görev yapıyor. Öğretmenlerin 51 bin 143'ü okul öncesi eğitimde, 300 bin 732'si ilkokulda, 354 bin 198'i ortaokulda, 371 bin 234'ü ortaöğretimde çalışıyor. Buna karşılık eğitim yöneticisi sayısının ise 81.063'e ulaştığı görülmektedir (Abazaoğlu ve diğ., 2015).

2.4. Eğitim Yöneticisi

Öğrenme ve öğretme ile ilgili süreçlerin kendisine özgü niteliklerinin olması, eğitim yönetimini diğer yönetim alanlarından ayırmaktadır. Dolayısıyla okul yöneticisinin sahip olması gereken/beklenen özelliklerin de öğrenme ve öğretme ile ilgili süreçlere yanıt verebilecek nitelikte olması gerekmektedir (Akçekoce ve Bilgin, 2016).

Eğitimin kendisine özgü yapısı, eğitim yönetiminin uygulama alanını şekillendiren temel konudur. Eğitim yönetimi, eğitimi genel seviyede okul yönetimini ise özel düzeyde değerlendirmektedir (Şen, Ateşoğlu ve Akdoğan, 2017). Bu ifadelerle göre eğitim yönetimi eğitim sisteminin nasıl şekillendiği ile ilgilenmektedir. O halde eğitim yönetimi için okul yönetimi, okul yöneticilerini de içeren bir inceleme alanının olduğu söylenebilir.

Eğitimin yönetiminde yöneticiler öğretimsel sistemi açıkça belirtmekle görevlidir. Okul müdürleri bu süreçte öğretime ilişkin değerlendirmeler yapma ve program geliştirme görevlerini yerine getirmektedir (Yörük ve Akalın-Akdağ, 2010). Eğitim yönetiminde okul müdürlerinin iletişim özelliklerinin neleri gerektirdiğini ortaya koyması bakımından bu hususlar dikkate alınmalıdır. Ayrıca eğitim yönetiminin iletişim yeteneklerinden ne şekilde etkilendiğinin anlaşılması bakımından değinilen hususların farkında olmakta yarar vardır.

Çalışmanın temel araştırma konusunu oluşturan okul müdürleri açısından eğitimi yönetimi kavramı ele alındığında ilk olarak okul müdürlerinin eğitim yönetiminde yaşanan gelişmeleri yakından takip etmesi gerektiği ifade edilmektedir. Okul müdürleri, eğitim yönetimini ne kadar yakından takip ederlerse yenilikleri uygulamaya geçirmeleri olasılığı aynı düzeyde olmaktadır (Balkar ve Şahin, 2012). Eğitim yönetimi ve okul müdürlerinin görevleri arasındaki ilişki bu ifadelerle açıklanmaktadır.

2.4.1. Eğitim Yöneticisinin Roller ve Sorumlulukları

Okul, bireyin çevresinde meydana gelen devamlı değişikliklere cevap vermek üzere bireyin davranışlarında değişiklik oluşturmak ve bireylere yeni davranışlar kazandırmakla sorumludur. Bu sebeple eğitim sisteminin hedeflerini gerçekleştirebilme sorumluluğunu üzerinde bulunduran okul, çevredeki her türlü gelişmeye uyum sağlayabilmeli ve çevrede oluşan değişim beklentilerini karşılayabilecek donanımlı hale getirilmelidir. Toplumdaki gerek sosyal, gerek siyasal ve gerekse ekonomik ve teknolojik birtakım değişimler okuldaki değişimleri zorunlu hale getirir. Bu değişimlerin farkında olma ve değişimlerden verimli bir şekilde faydalanma okul yöneticilerinin asıl amacı durumunda bulunmalıdır. Eğitim yöneticisinin bu amacı gerçekleştirebilmesi, eğitim yönetimi becerileri sahasında kendini yetiştirmiş ve istenilen becerileri kazanmış olmasını zorunlu kılar (Bayrak, 1998).

İyi bir okul müdürü, kurumundaki eğitim paydaşlarını ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilmelidir. Okul müdürü, bireysel olarak öğretmen etkinliklerinin toplamından, eğitimin, daha büyük olduğunu gösterebilmelidir (Durukan, 2006).

Aydın (2010); okul yöneticilerinin en önemli sorumluluklarını kısaca aşağıdaki maddelerle açıklamıştır.

- Eğitimin paydaşlarıyla etkili biçimde çalışma,
- Etkili bir okul yönetimi becerisine sahip olma,

- Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için okul binasını ve çevresini yeterli hale getirebilme,
- Eğitim-Öğretim programını geliştirilebilme,
- Mesleğin görevlerini yerine getirebilme.

Kanun ve yönetmeliklerin, çağdaş eğitim düşüncesi ve eğitim politikalarının beklentileri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek de, okul müdürünün sorumluluğu ve görevidir. Okul müdürlerinin görevleri içinde bulunduğu ortama göre değişiklik gösterebilmektedir (Taymaz, 2011), okul müdürünün başlıca bazı sorumluluklarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- Okulun hedeflerini ve vizyonunu izah etmek,
- Eğitim kurumunun politikasını belirleyerek tanıtımını yapmak,
- Eğitim kurumunun faaliyetleri açısından zorunlu olan ihtiyaçların karşılanmasını sağlamak,
- Okul yönetiminin katılımcılığını arttırmak,
- Okulda paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenlemek,
- Öğretim etkinliklerini planlı hale getirmek,
- Çevrenin değerlerini inceleyerek ve desteğini almak
- Okul içi ve okul çevresiyle iletişimi geliştirmek,
- Yapılan çalışmalarla ilgili sürekli dönüt sağlamak ve değerlendirmek.

2.4.2. Eğitim Yöneticisinin Sahip olması gereken Yeterlilik ve Özellikler

Özyiğit (2003), "Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi Ve Yeterlilikleri" konulu araştırmasında okul yöneticilerinin genel, otoriter yönetim anlayışının gereklerini yerine getirmekte ve yasa, tüzük ve yönetmenliklere harfiyen uymakta, hatta tereddütte düştükleri anda Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki amirlere danışarak, kendilerine göre "hata" payını aşgariye indirgemektedirler.

Yöneticilerde bulunması zorunlu yeterlikler; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç gruba ayrılır;

1. Teknik yeterlikler: Teknik yeterlik, öğretim usul ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri hususunda uzmanlığı zorunlu kılmaktadır. Bireyin çalışma sahasına göre, gözle görülür

şekilde gerçekleştirebileceği, uzmanlık bilgi ile ilişkili bilgi ve yetenektir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman şeklinde sahalardaki yeterlikleri teknik yeterliklerdir (Ağaoğlu ve diğ., 2012). Yöneticinin organizasyonun sistemi, politikalar ve programlarda etkisi de teknik yeterliliklerde sayılabilir (Akin, 2012). Teknik yeterlikler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri bulunan belirli bir sahada yeterlik anlamı vermektedir (Aslanargun, 2011).

2. İnsancıl yeterlikler: İnsani yeterlilik biçimleri, birey ve bireyleri algılama ve güdü verme yeterlilik türleri şeklinde de kabullenilebilir. Etkin çalışma ve müşterek mücadele meydana getirebilme, diğerleri ile ilgili varsayım, inanış ve tutumları, söz konusu yeterliliklerin nasıl kullanıldığına dair usul ve kısıtlarını görebilme, kişisel değişiklikleri dikkate alma bireysel bağlantılara ait nitelikler şeklinde değerlendirilmelidir (Balcı, 2000). Bireysel yeterlik, idarecinin hem teke tek, hem de birçok insanlar grup biçiminde çalışabilme kabiliyetidir. Söz konusu yeterlik bireyin kendisi ile ilgili algılaması ve diğerlerine ait fikirleri ile bağlantılıdır. Söz konusu yeterlik, idarecinin çalışanlara güdü verme, tutumlarının gelişimini sağlama, grup dinamiği, birey ihtiyaçları, moral ve insan kaynağını geliştirme ile ilgili bilgilenmesini zorunlu kılar (Cemaloğlu, 2005). İlgı gösterme, itimat, yetkilendirme, anlaşma, hayallere erişme ve bireyin potansiyelini anlayabilme yeterlikleri bireysel yeterlikler arasındadır (Kayıkçı ve diğ., 2015). İnsanla ilgili yeterlikler, idareciye, çalışanların arasından birisi olarak etkilisi bulunan çalışma ve söz konusu yöntemle insanlarla birlikte çalışma yeteneği vermektedir (Korkmaz, 2005).

3. Kavramsal yeterlikler: Eğitim kurumu idarecinin eğitim kurumunu mevcut çevresinde, eğitim siteminde ve evrensel ölçülerde kabul edebilme; eğitim kurumunu oluşturan bütün unsurları karşı karşıya etkileşebilir olarak kabullenme, eğitim sahasındaki teorik ilerlemeleri takip edebilme, algılayabilme ve karşı karşıya kaldığı örgün eğitim yaşananlarını, söz konusu kuramsal ve kavramsal bakışla değerlendirebilme kabiliyetidir. Söz konusu kabiliyet ilk evvela yönetim yaklaşımı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi gelecek şekilde eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği getirecek bilim dallarının bilgi tecrübesini elinde bulundurmaya zorunlu kılar (Okçu, 2011).

2.4.3. Eğitim Yöneticisinin Görev ve Yetkileri

Çalışanlarla alakadar olmak, eğitim kurumunun gelir ve giderlerini takip etmek, stajyerlerin faaliyetleriyle ilgilenmek, eğitim kurumunun servislerini denetlemek, eğitim kurumundaki kantinleri kontrol etmek, eğitim kurumunun içinin ve bulunduğu yerin güvenliğini gerçekleştirmek, öğrencilerin disiplinli olmalarını sağlamak, eğitim kurumu ve

sosyal yaşam arasında bağlantıyı sağlamak şeklinde eğitim kurumu yöneticisinin vazifelerinden sadece bazılarıdır (Groff, 2001). Genelde, eğitim kurumu yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarının nelerden ibaret bulunduğu ile bağlantılı incelemeler araştırıldığında eğitim öğretim çalışmaları, öğrenci ve çalışan hizmetleri, müfredatı geliştirme, sosyal bağlantıların gelişimi, eğitim kurumunun gelir ve giderleri ile bağlantılı çalışmalar şeklinde kategorize edilmiştir (Vikki, 2003; Edward, 2000; Lashway, 2003).

Türkiye içinde her ne kadar genel eğitim içeriği ve çalışma günlerinin tespit edilmesi eğitim kurumu yöneticilerinin vazife sahaları haricinde bulunsa dahi, başka problemler ya da eğitimin parasal ihtiyacı, siyasi bir araç şeklinde kullanımı ve bilhassa da merkezi idare, etkin eğitim kurumlarının oluşturulmasında ve idare edilmesinde büyük bir problem meydana getirmektedir. Merkezi idare, ülke merkezi idare çalışanlarının daha fazla yetkileri bulunduğu ve alt basamakların yetkilerinin ve takdir haklarının düştüğü bir idarecilik şeklidir (Gedikoğlu, 2005). Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)’in faaliyetindeki merkezden idare, yetkinin üst unvanlarda birikmesine sebebiyet vermiştir. Yetkinin organizasyonlarda belirli bir yerde olan belirli bir bireye verilmiş bulunan karar alma ve diğerlerinin davranışlarını belirleme hakkı (Browne, 2003) şeklinde tanım yapılmasından hareket ederek merkezden idarelerde yetkinin tepede birikmesinden dolayı işlerin tek bir noktadan yönetilmeye uğraşıldığı ifade edilebilir.

Organizasyonlar ister merkezden isterse yerinden idare edilsin kuruluşlarda kendisini gösteren problemlerin ortadan kaldırılması ve çalışmanın sistemli biçimde yürütülmesi açısından belli başlı yönetim prensipleri meydana getirilmiştir. Bu prensiplerden bazıları da, yetki ve sorumluluk eşitliği prensibidir. Prensibin esasında, bir idarecinin elinde bulundurduğu yetkilerle, yüklendiği sorumluluğun eşit olması yatar (Karaman, 1996). Söz konusu eşitlik paranın yazı yönü yetki, tura yönü de yetkilerle örtüşen yükümlülük olan bir paraya benzetilebilir. Drucker (1994)’a göre, teoride bu denklik prensibi akla uygun kabul edilmekte iken uygulama sırasında karşı karşıya kalınan problemlerin çoğunluğunda yetki ve sorumluluk eşitliği prensibinin aşılması yatmaktadır.

Yetki yanında sorumluluk da taşımaktadır. Rastgele bir şeyden sorumluluğu bulunan birey çalışma ile bağlantılı rapor vermeye, izahat ve analizler gerçekleştirmeye, vakaların neden ve neticeleri yorumlamaya zorunludur (Leithwood, 1999). İdarecilerin en fazla dillendirdikleri problemlerden biri, kendilerinde ulunan yetkiden daha çok sorumluluk bulundurmalarıdır. Yetki ve sorumluluklarda dengesizlik, bilhassa MEB ile ilişkili eğitim kurumları şeklinde merkezden idare edilen organizasyonlarda genellikle izlenmektedir.

2.5. İletişim

İnsan evriminin, medeniyetin, gelişmenin ve bugün “ilerleme” olarak adlandırdığımız dinamik dönüşüm aşamalarının temelinde yer alan en önemli biyolojik süreçlerden biri de iletişimdir. Yaklaşık iki yüz bin yıl önce diğer primat türlerinden uzun süren evrimsel aşamalardan sonra ayrılarak Homo Sapiens’in1 yeryüzünün efendileri olmasını sağlayan kompleks ve aynı zamanda oldukça özel bir başlangıç olan “modern iletişim,” insanın soyut düşünebilme becerisiyle birlikte gelişimine başlayan dilin bir sonucudur. “Gerçekte insanları diğer canlı varlıklardan ayıran, onları diğer varlıklardan üstün kılan yönleri, onların iletişimdeki başarılarıdır” (Aziz ve Dicle, 2017).

2.5.1. İletişim Kavramının Tanımı

Latince “communis” olan sözcükten türetilen ve dilimizde İngilizce “communication” kelimesinin karşılığı olarak “iletişim” kavramı kullanılmaktadır. Latince “communis” kökeninde “common” yani “ortak”, “ortak kılma” anlamında olup iletişimin kurulabilmesi için ortak anlamlı sembol ve anlamların gerekliliğini göstermektedir. İnsanoğlu için iletişim kavramı oldukça önemlidir. Varoluşundan bu yana, şu ya da bu biçimde, iletişim kurma ihtiyacı hissetmiştir. İletişim kavramı oldukça geniştir. Kimi zaman bir başkasıyla konuşma; kimi zaman televizyon, gazete; yazınsal bir eleştiridir; kimi zaman bir saç şekli, bir giyim biçimidir; kimi zaman bir mağara duvarındaki resim, kimi zaman sahne üzerinde Anouilh’un Antigone’u, sinemanın perdesi üzerinde Yurttaş Kane’dır; kimi zaman iştirmek, izlemek, kimi zaman da temas etmektir (Zailskaite - Jakste ve Kuvykaite, 2013). Görüldüğü gibi iletişim kavramı o kadar geniş bir kavramdır ki insanlar, kâh mağara duvarlarına çizmiş oldukları işaretlerle, kâh dumanla, kâh ağlayarak, kâh gülerek çeşitli şekillerde birbirlerine bir şeyler anlatmak istemişlerdir.

Tarihsel süreç içerisinde öncelikle işaretlerle başlayan iletişim sürecinin gelişimi dillerin, yazı ve resim gibi olguların gelişimi bugünkü halini almıştır. Bugüne kadar iletişim kavramıyla ilgili olarak birçok tanım yapılmıştır:

Hanoğlu ve Mineoğlu (2007)’a göre, insanların ortak ve anlaşılır yollar vasıtasıyla birbirleriyle duygularını, düşüncelerini ve fikirlerini paylaşma sürecidir. Sosyal bilimlerde diğer kavramlarda olduğu gibi, iletişim kavramının herkesin kabul ettiği bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Ancak, kısaca kaynak ile hedef arasında gerçekleşen mesaj alışverişi şeklinde genel bir tanımlama yapmak mümkündür (Tutar ve Yılmaz, 2013).

Temelde insan iletişimi; öğretmek, öğrenmek, anlamak, anlatmak, etkilemek, etkilenmek ve paylaşmak için kurmaktadır. İnsan davranışlarının doğal bir ürünü olan iletişim dinamik bir olgu olup süreç içerisinde toplum değişirken kendi kültürüne ait değişimlere paralel olarak kendisi de değişmektedir. İletişim olgusu, daha evvel de belirtildiği üzere statik olmayan aksine dinamik bir yapıya sahip bir süreçtir. Bu süreç içerisinde insanlar, kendi anlam, deneyim, bilgi ve yorumlarını kullanma yoluyla iletişimi yapılandıırırlar. Burada bireyler diğer bireyleri anlayabilmek, onlarla bir arada olabilmek, onları etkileyebilmek ve kendilerini anlatabilmek dolayısıyla da toplumsallaşma gereklerini yerine getirmek için iletişim kurar. İletişimin sosyal sistem içerisindeki fonksiyonları aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Düvenci, 2012):

- Veri toplama, depolama ve bu verileri işleme sürecidir (Enformasyon).
- Toplumsal bağları güçlendirmeyi ve insanları topluma kazandırmayı hedefler (Sosyalizasyon).
- Kısa ve uzun vade hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmaya yardımcı olmayı amaçlar (Motivasyon)
- Farklı görüşleri bir araya getirme ve fikir alış verişi yapma sürecidir (Tartışma).
- İnsanların eğitim sürecinin doğal bir parçalarından biridir (Eğitim).
- Kültürel gelişimin sağlanmasında önemli katkılar sunar (Kültürel Gelişme).
- İnsanların eğlenme sürecinin doğal bir parçasıdır (Eğlence).
- İnsanların, grupların ve ulusların birbirlerini tanımasını ve anlamasını hedefler (Entegrasyon).

Günümüzde iletişimin kavramının önem kazanmasının sebebi, bugün bir rekabet silahı ve güç kaynağı olan bilgi iletiminde temel aracın iletişim olmasındandır. Çünkü iletişim sayesinde bilgi ortaya çıkmakta, bir değer kazanmakta ve bu bilgi iletilmektedir. Dolayısıyla iletişim sayesinde bireyler, kurumlar ve toplumlar arasında etkileşim kurulabilmektedir (Tutar ve diğ., 2003).

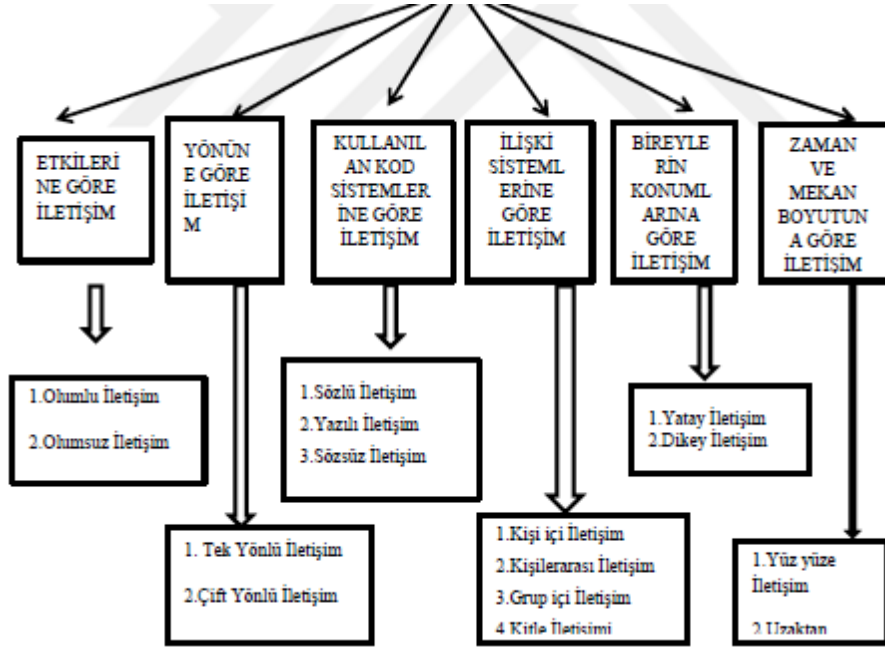
İletişim sürecinin iletim yönünü ön plana alan ve iletişimin var olma sebebinden çok nasıl gerçekleştiği üzerine odaklanan mekanik çizgisel yaklaşım modelinde dört temel unsur açıklanmaktadır (Kaynak, hedef, mesaj, kanal); iletiyi gönderen kaynak (gönderici), iletiyi alan hedef (alıcı), kaynak ile hedef arasında iletilen mesaj ve iletinin aktarıldığı unsur ise

kanaldır. Bu yaklaşıma göre, göndericinin anlam yüklü herhangi bir mesajını alıcıya doğru aktarabilmesi için temel koşul, mesajın bu iki unsurun üzerinde anlaşıkları ortak kavramlar üzerinden oluşturulmasıdır (Giddens, 2008). Temel bir iletişim sürecinde mesajı alan alıcı, gönderilen mesajı algıladığında kodu açar, bu kodu yorumlar ve yoruma göre tepkisini kodlayarak geri iletir. Bu aşama dört temel unsurun yanında geri bildirim (feedback) olarak adlandırılan sürecin bir aşamasıdır. Sağlıklı bir iletişim sürecinde yer alan iletinin iletişim kanalından akışına etki yapan şartları (çok aşırı ses, hava şartları vs.) ifade eden çevresel faktörler de önem arz etmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2013).

Kişiler arasındaki ilişkileri, topluluklar arasındaki bağı ve kurulan bağların sürdürülmesini sağlayan iletişim, insanın bireysel ve sosyal yaşamının vazgeçilemez bir unsurudur (Tutar ve Yılmaz, 2013). Günümüzde iletişim olmadan yaşam sürmenin mümkün olmadığı toplumsal yaşamda, iletişimin kişiler arası boyutunun ötesinde kitlesel ve hatta kurumsal boyutu da etrafımızı kuşatmıştır. Sosyal bir varlık olan insanın hayatını devam ettirmesinde iletişim ne kadar önemli ise, kurumların varlıklarını sürdürmesinde de artık kurumun iç ve dış iletişimi de o kadar önemli hale gelmiştir.

Süreç telgrafla başlayıp film, telefon, radyo ve televizyon ile dönüşüm yaşamış, eş zamanlı bir özelliğe kavuşmuş ve sınırlar ortadan kalkmaya başlamıştır. Sonrasında internetin ortaya çıkmasıyla gelenen iletişim olanakları ve teknolojileri başka özellikler katmıştır. Bu arada gelenen nokta x, y ve z kuşakları şeklinde yeni demografik tanımlama ve tartışmalara neden olmuş; zekâ, bilgilendirme ve ileri teknoloji çağına ulaşabilmenin ve devamlılığın asıl koşulu durumuna ulaşmıştır (Kara ve Özgen, 2012).

İletişim olgusunu yaşayan insan, yaşadığı çağın uygun iletişim teknolojilerinden yararlanarak bu ihtiyacını gidermiştir. Bugün, elektronik ve dijital teknolojiler sayesinde iletişim geleneksel boyutlarından tamamen farklı bir boyuta taşınmış ve bilişim teknolojilerindeki yeniliklere ivme kazandırarak farklı yapılarda iletişim ortamlarının yolunu açmış ve buna da yeni iletişim ortamları denilmesine vesile olmuştur (Düvenci, 2012). İletişim alanındaki söz konusu bu gelişmeler gerek bireysel, gerek örgütsel gerekse ülkeler arasında kurulan ağlar ve ortamlar sayesinde, verilerin iletilmesi kolaylaştırmakta ve iş yapma şekillerinde köklü değişikliklere kadar gidilebilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2013).



Kaynak: Kaya (2011).
Şekil 2.2: İletişimin Sınıflandırılması

2.5.2. İletişimin Özellikleri

Bulduğumuz zaman diliminde çok ehemmiyetli ve etkisi bulunan toplumsal iletişim vasıtalarının çeşitli fonksiyonları bulunmaktadır. Söz konusu durum ile ilgili çeşitli aydınlatmaların gerçekleştirildiği izlenmektedir. Fakat genel kabul gören MacBride raporunda belirtildiği şekilde iletişim durumunun fonksiyonları sekiz başlıkta biraraya gelmiştir. Bunlar (Schiavo, 2014);

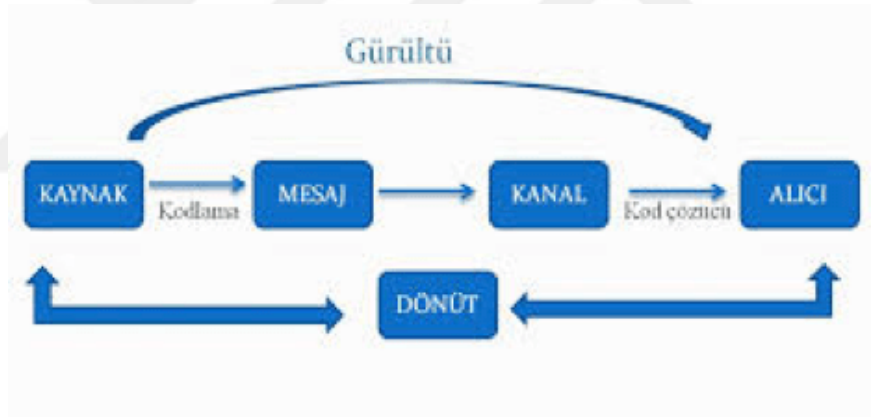
- Haber ve bilgi sağlama,
- Sosyalleşme,
- Motive olma,
- Münazara-Konuşma,
- Tedrisat,
- Kültür ile Bağlantılı Gelişim,
- Eğlenme
- Tam duruma getirme fonksiyonlarıdır.

2.5.3. İletişimin Fonksiyonları

Yönetim gerçekleştirilirken sağlanan iletişim durumunun işlevleri; denetim, motive olma, his ve fikirlerin açıklanması ve enformasyondur (Robbins, 2003'ten akt. Şanlı ve diğ., 2014).

2.5.4. İletişim Süreci

Süreç, bir durumun birbirini izleyen farklılaşmalarla ve düzen içinde ilerleme göstermesi, gelişme sağlaması ve diğer bir olay durumuna gelmesidir. Diğer bir açıklama ile iletişim süreci, paylaşma hareketidir. İletişim ortaya çıktığında gerek kaynak üzerinde gerekse de alıcı durumunda bulunan da farklılaşmalar oluşur ve karşı karşıya etki altında kalırlar. Dolayısıyla iletişim süreci iki taraflıdır. İletişim mazi ve ati ölçekleri bulunan aşamalar bütünüdür. Şu an yapılan iletişim maziye ait bilgi, birikim ve tecrübe ile gerçekleşirken, gelecekte gerçekleşmesi olası amaçlar şundaki zamana göre tespit edilmektedir (Adıgüzel, 2005)



Kaynak: Adıgüzel, (2005).

Şekil 2.3: İletişim Süreci

2.5.4.1. Kaynak (Gönderici)

Kaynak, iletişim sürecinin ilk aşaması, ilk oyuncusu dolayısıyla iletişimi gerçekleştiren unsurdur. Mesajı aktaran ünite şeklinde açıklanır. Kaynak bir birey şeklinde bulunabileceği gibi, kurum, kuruluş, grup ya da topluluk şeklinde bulunabilmektedir. Kaynağın asıl amacı, hedefe alınmış topluluğun iletiyi algılaması ve anlaması neticesi etki altında kalmasıdır. Birden fazla inceleme yapan bilim insanlarına göre kaynak ne derece itimat edilir, saygı gösterilir ve etkin bulunursa hedef kitleye o derece etki yapacağını ifade etmişlerdir (Osmanllari, 2014).

2.5.4.2. İleti (Mesaj)

İleti, kaynak olgusunun his, fikir, umdukları ve taleplerinin alıcı durumunda bulunana erişiminin sağlanmasıdır. Söz konusu noktada ehemmiyetli bulunan mesajların yalnız kendisi bir mana taşımayıp alıcı durumunda bulunanların mesajı anlamasıyla anlam kazanmaktadır. Etkin iletişim, gönderen ve alan tarafından verilen manaların müşterek bulunmasıdır (Kırmızı, 2003).

2.5.4.3. Kod, Kodlama, Kod Açma

Kod, bir kültüre üye olanlarca bilinen bir anlam sistemi şeklinde tanımlanabilir. Kodlar, sembollerin ne şekilde kullanılması gerektiğini belirleyen kuralları kapsamaktadır. Anlamalı hale getirilen simgeler bütününe kod denir (Serttaş-Ertike, 2012).

Kod verme ise bir iletinin, iletişim kanallarının özelliğine göre bir sembolleştirme yapısı vasıtasıyla fiziki olarak taşınabilecek ya da iletilebilecek şekle dönüştürülmesidir. Kodlama sembollerin manaya çevrilmesi, başka bir ifadeyle bilginin, düşüncelerin, duyguların ya da kanaatlerin iletmeye uygun ve hazır bir mesaj formuna çevrilmesidir (Ekici, 2013).

Kod açma ise alıcılara ulaşan ve alınan mesajın, yorumlama yapılarak anlamlı bir şekle dönüştürülmesidir. İletişim sürecinde mesajlar sadece kod açma yoluyla mana kazanırlar. İletişim sürecinde kaynak tarafından kodlama, alıcı tarafından ise kod açma işlemleri gerçekleştirilmektedir (Yüksel, 2013).

2.5.4.4. Kanal

Kaynaktan çıkarak kendisini gösteren mesajın alıcı durumundaki bireye eriştirilmesini gerçekleştiren yöntem kanal denilmektedir. Mesajın iletiminin sağlanmasında kanal duyularına hitap etmektedir. Ne derece fazla duyu organına hitap ederse o derece etki göstermektedir (Polat, 2014). Kanal; görme ile ilgili, duyma ile bağlantılı, temas biçiminde değişik değişik bulunabilir. İletişim aşamalarında birçok kanalın kullanımının gerçekleşmesi etkisi bulunan iletişim açısından çok ehemmiyetlidir. Karşılıklı iletişim esnasında söz konusu yöntem, kişinin fiziki görünüşü ya da görsel kanaldır. Konuşma ile veri transferi gerçekleştiriliyorsa, bu iletişim işitsel kanaldır. Temas ve kıklama ile de iletiler nakledilebilir (Cüceloğlu, 2001).

2.5.4.5. Alıcı (Hedef)

Mesajın erişmesi talep edilen, kişi ya da kişilere alıcı denilmektedir. İletişim sürecinin son safhası alıcıdır. Kaynak nasıl bir birey, kişiler, toplum haline gelebiliyorsa, alıcı da bir kişi, grup ya da toplum haline gelebilir. Kaynak tarafından iletilen mesajı, kendi anlayışı, bilgisi ve niteliklerine göre biçimlendirir. Başarı gösterir bir iletişim durumundan söz edebilmek açısından iletilen iletinin alıcı yönünden anlaşma yapılarak yorum yapıp geri bildirimde bulunması zorunludur (Aydoğan, 2015). Alıcı ne derece iyi bir dinleyici olursa, iletişim süreci de o derece başarılı olmaktadır. “Altı alıcı tepkisi” (alma, anlama, algılama, kabul, eylem ve geri bildirim) iletişimde kural olarak söz edilir (Osmanlı, 2014).

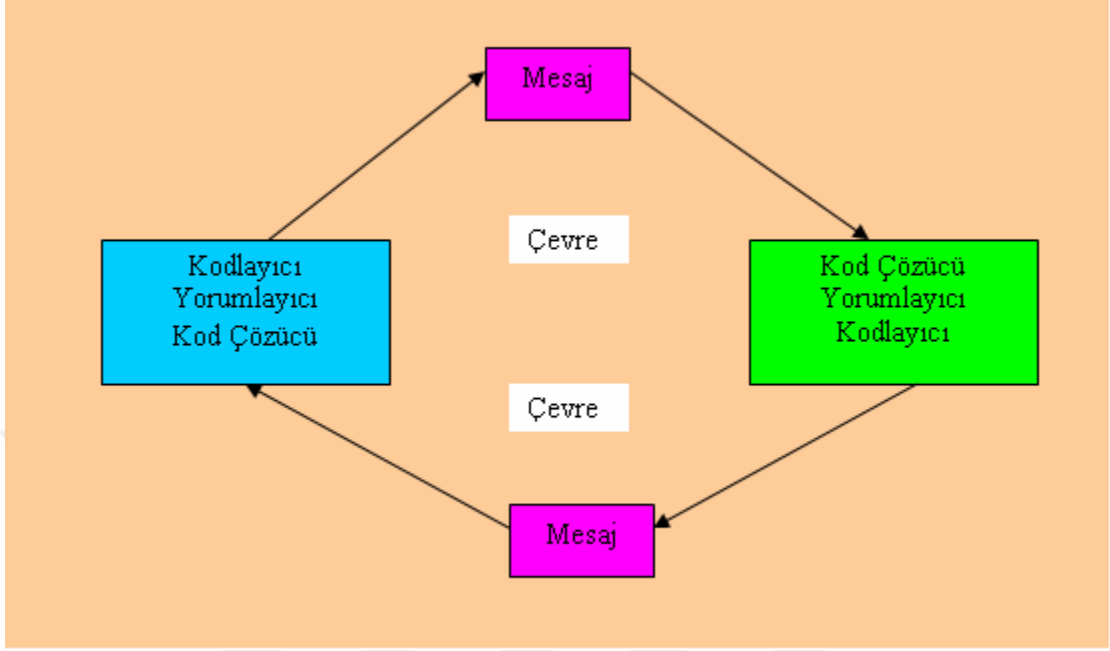
2.5.4.6. Algılama (filtre etme) ve Değerlendirme

Kişiler arasındaki iletişim sürecinde, tarafların birbirinin sözlü ve sözsüz iletilerini değerlendirmesi ve bu değerlendirme neticesinde diğer tarafa yönelik bir davranış sergilemesinde algının oynadığı rol öne çıkmaktadır. Nesnelere, renklerin, seslerin, hareketlerin, insanların, çevrenin ve tatların izlenmesi, değerlendirilmesi ve anlamlandırılması aşamaları, algının oluşum safhaları olarak ifade edilebilir. Duyu organlarının bir uyarana karşı gösterdiği tepki duyum olarak adlandırılmaktadır (Okur-Duran ve Özkul, 2015). İnceoğlu ise, kişinin dış dünya ile etkileşimi neticesinde, algının meydana geldiğini ifade etmektedir. Algı, mütakabil etkileşim neticesinde oluşması sebebiyle, kişinin benliğinde muhafaza ettiği potansiyel eylemler kümesidir. Başka bir ifadeyle, kişi etkileşim içinde bulunduğu nesnelere fiziksel nitelikleri yönüyle algılamaktadır. Nesnelere ilişkin etkileşimler, kişinin sembollerle edinilmiş ya da dolaysız tecrübeleri ile pratik denemeleri neticesinde gerçekleşmektedir. Hedeflenen sahada, bilinenin dışındaki yöntemlerin fark edilmesi ve algılanması, kişinin bu sahada harekete geçmesi için öncelikli şarttır (İnceoğlu, 2010).

2.5.4.7. Geri Bildirim (Feed back)

Kaynağın bulunduğu taraftan aktarılan mesajın karşısında alıcı durumunda olanın mesajı algılayıp değerlendirme yapıp tepki göstermesidir. Dolayısıyla kaynak durumunda olanın alıcı durumundakinden gördüğü tepkidir. İletişimde geri bildirim çift taraflıdır. Geri bildirim her zaman pozitif olmamaktadır. Negatif geri bildirim de yapılmaktadır. Pozitif geri bildirim, mesajın hedef kitle yönünden net anlaşıldığını ortaya koymaktadır. Negatif geri bildirim ise, mesajın hedef kitle yönünden hatalı algılandığını göstermektedir. Neticede kaynak yönünden ileti yeniden kod değişikliği yapıp alıcı durumundaki kişiye aktararak iletişim aşaması başlangıca alınmaktadır. Geri bildirim aracılığı ile mesajın hatasız ve talep

edildiği biçimde algılanıp algılanmadığının analizi yapılmaktadır. Karşılıklı yapılan iletişim durumlarında anında geri bildirim elde edilebilmektedir. Karşılıklı iletişim haricindeki başka iletişim kanallarında anında geri bildirim yapılmayabilmektedir (Adıgüzel, 2005).



Kaynak: Osmenllari (2014).
Şekil 2.4: Geri Bildirim Süreci

2.5.4.8. Gürültü

İletişim süreci değerlendirilirken üzerinde durulacak başka bir konu da gürültüdür. Gürültü, iletişim sürecinde gönderilen-alınan mesajlarda gönderici ve alıcı tarafından öngörülme, istenilmeyen ve iletişimin kötü yürütmesine veya bütünüyle engellenmesine sebep olan unsurlar şeklinde tanımlanmaktadır (Zıllıoğlu ve Yüksel, 2004).

2.5.5. İletişim Türleri

İletişim kaygısı sözlü, yazılı ve alıcı iletişim kaygısı gibi sınıflandırıldığı gibi, traitlike, genelleştirilmiş, kişi grup, durumsal ve patolojik şeklinde de ayrılabilir.

2.5.5.1. Sözlü iletişim

Bireylerarası iletişim tiplerinden olan sözlü iletişim genellikle kullanılan iletişim çeşididir. Bireylerin çeşitli sesler çıkarmaları ile karşı tarafa hislerini ve fikirlerini nakletmesi şeklinde tanım yapılır. Bireylerin karşı karşıya sohbetleri, şarkıları, ders ya da masal ifade etmeleri vb. sözlü iletişim misallerindedir. Sözlü iletişim karşı karşıya sohbet esnasında soru

ve yanıt olarak sağlandığından algılamayan hususların algılanmasına ve hemen dönme olanağı bulunduğu iletişim yapan bireylere zaman sağlamaktadır (Turhan, 2014). Sözlü iletişim sırasında kaynak ve alıcı karşılıklı bulunduğu açısından geri bildirim anında gerçekleşmiştir. Yazılı iletişim esnasında geri bildirim daha gecikerek gerçekleşmektedir. Geri bildirim anında gerçekleşmesi, olumsuz durumlar ve çatışmalar ile daha fazla karşılaşma durumuna sebebiyet vermektedir. Söz konusu negatif haller ve karşı karşıya yaşanan çatışmalar eğitim sahasında eğitim yöneticisi ve öğretmen arasında fazlasıyla yaşanmaktadır (Cihanbeyoğlu, 2018).

Sözlü iletişim durumunun fayda ve zararları bulunmaktadır. Sözlü iletişim durumunun faydaları şunlardır;

- Mesajın algılanıp algılanmadığı kontrol edilir,
- Mesaj aktarımı sırasında soru aktarılabilir,
- Sorular karşılığında elde edilen yanıtlar incelenir,
- Net duruma gelmeyen hususlar açıklanabilir,
- Her an geri bildirim sağlanabilir.

Sözlü iletişim zararları ise aşağıdadır;

- Sözlü mesajın hatalı algılanması başka iletişim çeşitlerine göre daha yüksektir,
- Plan, proje ve politika gibi uzun iletişim zorunlu hususlar açısından uygun iletişim tipi değildir,
- Sözlü aktarılan mesajlar kaydedilmediğinden hatırlanmakta zorluk çekilmektedir (Osmanllari, 2014).

2.5.5.2. Sözsüz iletişim

Bireylerarası iletişim tipinden birincisi sözsüz iletişim, jest ve mimik çeşitlerinin yapılması ile dolayısıyla vücut dilinin kullanılmasıyla gerçekleştirilir. Tarih süresince iletişim çeşitleri araştırıldığında, öncelikli şekilde sözsüz iletişimin kullanıldığı anlaşılmıştır. Söz konusu tipte karşıya mesajlar jest ve mimiklerin kullanılmaları ile nakledilir. Kelimelerin ifade etmeye kafi gelmediği his ve fikirler vücut dilinin kullanımı ile kolaylıkla ve açık bir şekilde nakledilir. Arada sırada bir temas, sarılma ya da öpme ifadelerden daha fazla etki gösterebilir. Sözsüz iletişim genellikle alıcıda sözlü iletişimden daha çok etkilidir (Şakar ve Küçükarslan, 2003)

İletişim sırasında kullanılan uzaklıkta önem taşımaktadır. Samimi olarak görülen bireylerle gerçekleşen uzaklık 0-35 cm arası, arkadaşlarla gerçekleşen uzaklık 35-80 cm arası, sosyal uzaklık 85-100 cm arası, tanınmayan bireylerle gerçekleşen uzaklık ise 200 cm ve üzerindedir (Kumbasar, 2012).

İletişim gerçekleştirilirken tebessüm etmek ve gülümsemek, karşıdakinin rahatlmasına neden olacak ve itimat ettirecektir. Güler yüzlü bulunmanın her sahada görüldüğü şekilde sağlık sahasında da pozitif etkisi çoktur. Öğrencilere yaklaşım gösterirken güler yüzlü bulunmak, öğrencilerin gerek motivasyonunda artışa gerekse de öğretmenlerin güvenlerini kazanacaktır. Bunun dışında eğitimde sözlü iletişimde bulunamayan ya da konuşulan dili bilmeyen öğrencilerle iletişim sağlanırken sözsüz iletişim kullanılmaktadır (Cihanbeyoğlu, 2018)

2.5.5.3. Yazılı iletişim

Bireylerarası iletişim durumunun sonuncu olanı yazılı iletişim biçimidir. Hislerin ve fikirlerin çeşitli sembol türleri ile somut bir biçim kazanmasına yazılı iletişim denilmektedir. Yazının keşfinden günümüze dek yazılı iletişim yapılmaktadır. Ülkelerin her birisine mahsus eserleri, yazılı mirasları, ileride gelecek nesilleri ve başka uluslara yazılı iletişim sayesinde nakledilebilir. Sözsüz ve sözlü iletişimin lokal olma niteliği karşısında yazılı iletişimin evrensel olduğu izlenmektedir (Güngör, 2011).

Yazılı iletişimin birden fazla faydası bulunmakla beraber en ehemmiyetli yararı, bütün iletişim durumunun kaydedilmesiyle sürekliliği elde etmesidir. Bunun dışında yazılı iletişim durumunda yazılmış olanlar farklılaştırılabildiği ya da düzenlemesi yapılabildiği için, iletilerin hatalı ya da gerçek olmaması önlenmiş olmaktadır. Bununla birlikte kaydedilmiş bulunduğu hatırlanmaması halinde yeniden geri dönüp hatırlama olanağı vermektedir. Bütün kamu kurumları içinde genel olarak yazılı iletişim seçilmekle beraber sıklıkla talimat ve yazılı emirlerle çalışan-yönetici arasında iletişim gerçekleştirir. Eğitim kurumlarında da yazılı iletişim genellikle kullanılmaktadır. Kurum yazışma biçimleri, yönergeler, dergiler, tebliğler, bültenler, yetkili kurul kararları, mektuplar, sicil raporları, reçeteler, dilekçeler misal olarak gösterilebilir (Turhan, 2014). Öğrenci ve öğretmen arasında bulunan iletişimse genel olarak sözel yapılmasına rağmen, tedavi ayarlamasının ve düzenlenmesi yazılı iletişim ile sağlanır.

2.5.6. İletişim Becerileri ve Tanımı

İletişim becerileri sözlü veya sözsüz iletileri fark etme, aktif olarak dinleme ve dönüt sağlamaktır (Korkut, 2005). İletişim becerisi, “bireyin çevresine verdiği iletileri hatasız bir şekilde kodlama yapılması ve nakletmesi, elde ettiği mesajları kusursuz biçimde anlam verilmesine yarayan etki bulunan geri bildirim verme ve faal dinleme kabiliyetlerinin bütünü” şeklinde tanım yapılmaktadır (Deniz, 2003).

İletişim becerisi, gerek birey bağlantılarında gerekse de mesleksel başarıları açısından zorunlu bir niteliktir. Bilhassa okul idarecilerinin söz konusu sahada donanımının bulunması zorunludur.

2.5.6.1. Kendini Tanıma Becerisi

Kendisini tanıma, öz bilinç ya da benlik bilinci şeklinde de isimlendirilmektedir. Kendini tanıma, kuvvetli, zayıf ve gelişime uygun tarafların bilincinde olmak, hisleri bilmek, söz konusu farkındalığı fikir ve tutumlara klavuzluk yapacak biçimde kullanabilmek ve kendisini net bir şekilde açıklayabilmektir (Üstün, Akgün ve Partlak, 2005).

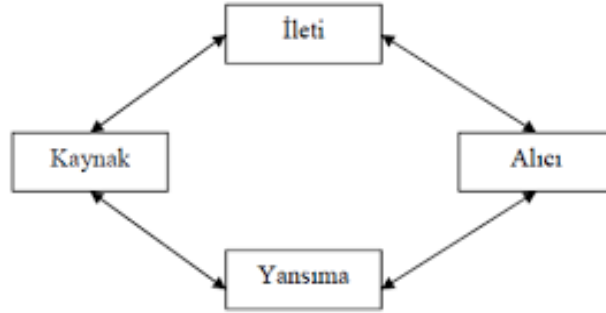
Kendini açma iletişimi kolaylaştıran bir davranıştır. Duruşumuzla, mimiklerimizle, bakışımızla karşıya bilgi vermektir. Çoğunlukla kör alanla hareket etmek zordur. Karşı iletişime geçtiğimiz kişiler tarafından Reddedileceğini ya da onaylanmayacağını düşünerek hareket etmek çok kolay değildir. Kendini açma ilişkileri sıcak hale getirir ve kişiler birbirleriyle daha rahat ilişki kurabilirler. Ortamlar buradan doğar ve büyür. Birey sosyal bir olgudur ve bulunduğu ortam ile devamlı iletişim yapmaktadır. Aileler en büyük faktördür kişinin susturulması, kendini ifade hakkı verilmemesi, ya da tam tersi sürekli onaylandığının hissedilmesi iletişim engellerinin belirleyicisidir (Mckay ve diğ., 2012).

2.5.6.2. Etkin Dinleme Becerisi

İletişim esnasında başarı gösterebilmek ve algılamak dinlemek ehemmiyetlidir, zira işitmek yalnızca fiziki bir faaliyettir, duymak ise dinlerken bilinç ve farkındalığın bulunmasıdır. Dinleme durumu faal bir davranıştır. Dinlen işitir fakat dinlemez ise söz kullanarak iletişim esnasında kopukluk yaşanmasına ya da aksamaya neden olur. Dinleme becerisi doğduktan sonra yaşam içinde öğrenilen, elde edilen ve gelişiminin sağlanması zorunlu olan beceri türlerindedir (Cüceloğlu, 2008; Yüksel, 2014; Cihangir-Çankaya, 2011).

2.5.6.3. İkna Etme ve Etkileme Becerisi

Kişilerarası iletişimlerde önemli olan iletişim becerilerinden biri de ikna etme ve etkileme becerisidir. İkna tek yönlü bir iletişimi değil iki yönlü daha aktif bir şekilde gerçekleştirilen iletişimi kapsamaktadır (Yılmaz, 2018).



Kaynak: Yılmaz, (2018).

Şekil 2.5: Çift yönlü iletişim

Kişiler genellikle karşı taraftakilere düşüncelerini aktarmak, yardım istemek gibi birçok nedenle iletişim kurma ihtiyacı hissetmektedirler. Kurulan iletişim süreçlerine bakıldığında en sıradan günlük konuşmaların bile ikna etme ve etkileme ile ilişkisinin olduğu görülebilmektedir. Kısacası bireyler iletişim kurarken karşı taraftakilerin düşüncelerini ve davranışlarını kendi hedefleri doğrultusunda değiştirmeyi amaçlamaktadırlar. Bunu yaparken de ikna ve etkileme becerilerini kullanabilmektedirler (Zıllıoğlu ve Yüksel, 2004).

2.5.6.4. Empati Kurma ve Anlama Becerisi

Empati kelimesinin kökü Yunanca “empathia”dır. Bu kelimedden İngilizce “empathy” kelimesi türemiştir. Empati; bireyin kendini karşısında bulunan birey gibi görerek onun hislerini ve fikirlerinin onun gibi algılayabilmesidir (Dökmen, 2015).

Kişiler iletişimi sağlarken, karşısında bulunanın kendisini anlamasını ve kendisine önemiyet gösterildiğini duyumsamasına gereksinim hissederler. Söz konusu duyguyu hissettiklerinde iletişimleri rahat ve kolay gerçekleşmektedir. Empati yaparken göz önünde bulundurulması zorunlu konu, empatiyi gerçekleştirecek bireyin kendisinin hislerini ve düşüncelerini o andaki yaşanan duruma katmadan ve karşısındaki kişiye vereceği yanıtın ne olduğunu düşünmeden, yalnızca karşıdaki insanın fikirlerini ve hislerini algılamaya uğraşmalıdır (Atan, 2016).

Aşamalı Empati Sınıflaması



Kaynak: Atan (2016).

Şekil 2.6: Aşamalı Empati Sınıflaması

2.5.6.5. Beden Dilini Kullanma Becerisi

Beden dili, kişilerin talep ve isteklerini, düşüncelerini kelime kullanmadan ellerini ve kollarını hareket ettirerek, bedenin çeşitli şekillerde duruş ve hareketlerini kullanarak anlatmak istediğini anlatmak açısından kullandığı iletişim çeşididir (Üstünel, 2011). Kültürlere göre farklı şekillerde bireyler tarafından kullanılmaktadır. Bireyler his, iletişimi sağlarken bilerek ya da bilmeden çeşitli geleneksel kültür türlerini, bedende jest ve yüzde mimikleri kullanarak bedeni sayesinde anlatmak istediğini karşısındaki mesaj şeklinde aktarır. Kişi ilgilendiği, birey ya da olguya baktığı zaman göz bebeklerinde büyümenin oluşması, gerginlik ve strese bağlı olarak suratın kızarması çaresizce bilinçsiz bir biçimde gerçekleştirilen hareketlerdir. Fakat iletişim esnasında sadece beden dilini çözerek yorum yapmak hatalıdır. Beden anlatmak istediği ile bakışın, tavırların ve hareketlerin hepsinin beraber göz önünde bulundurulması yorum getirilmesidir (Silkü, 2008). Tam tersi durumda yanlışlıkla karşılaşılmaktadır.

Bireyin bir diğer ile beraber karşı karşıya kalmasında iletişim açısından başlangıçtaki otuz saniye ile üç dakika arasında bulunan süre çok önemlidir. Zira söz konusu süre aralığında söylenenin ne şekilde söylendiğinin değil de nasıl söylendiği, söz konusu süreç kapsamında

beden dilinin ve ses tonunun kullanılan kelimelere oranla dokuz kat fazla etkin bulunduğuna vurgu yapılmaktadır (Arıkan, 2005).

2.5.6.6. Etkin Konuşma Becerisi

Konuşma, bireylerarası iletişimi sağlayan ve anlatıma yarayan bir semboller sistemidir. Konuşma, konuşanın başka kişileri ilgilendireceği varsayımıyla ve diğer kimse veya kimselerle bir anlaşma sağlamak amacıyla, düşüncelerini iletişim kanalları aracılığıyla dil ve ses kalıpları biçiminde aktarması ve tepkilerini kontrol ederek bu olguyu geliştirmesidir (Yüksel, 2013). Konuşma; his, fikir ve isteklerin görünen ve işitilen unsurlarla karşıda olan bireye iletilme işlevidir (Ekici, 2013). Konuşma dil aracılığıyla gerçekleşir ve bireyler arasında fikir, bilgi ve duyguların en kolay yolla ve etkili bir şekilde alışverişi dil ile sağlanır (Alkan, 2013). Konuşma doğuştan itibaren var olan bir olgu iken, konuşmanın temelini oluşturan dil becerileri doğduktan sonra kazanılan bir yetenektir. Bundan dolayı konuşma becerileri uygulama yoluyla edinilmektedir (Ekici, 2013). Konuşma; ses, telaffuz (boğumlama), konuşma dinamiği, kelime hazinesi ve üslup (biçem) olarak sayılabilecek beş temel öğeden oluşmaktadır (Yüksel, 2013). Diğer taraftan konuşmanın; sesin perdesi, boğumlama, tınlama, şiddeti, temposu ve ritmi gibi sözel olmayan unsurları da bulunmaktadır. Sözel olmayan unsurlarla farkında olmadan duygu hali ve fikirler ele verilir. Bu unsurlarla, ne söylediğimizden bağımsız bir biçimde, onu ne şekilde söylediğimiz, kim olduğumuz ve ne hissettiğimiz hakkında birçok şey ortaya konulur (McKay, ve diğ., 2012).

2.5.6.7. Geri Bildirimde Bulunma Becerisi

Geri bildirim (feed back), bir iletinin ne kadar başarılı bir şekilde aktarıldığının denetim şeklidir (Robbins, ve diğ., 2013). Geri bildirim mesajı anlamlandırma sürecinin başarısını belirlemeyen bir faktördür (Robbins ve Judge, 2012). Geri bildirim, iletişim sürecinde iletişimin etkililiği veya başarısı konusunda göndericiye bilgi verir. Bu bağlamda gönderen iletmek istediği mesajı yeniden belirler veya noksan olduğunu düşündüğü kısımlarda değişiklikler yapar. Yanlış anlaşılmaya neden olan hususlar varsa bunlar azaltılır veya tamamen ortadan kaldırılmaya çalışılır (Gürüz ve Temel-Eğimli, 2011). Geri bildirim olmaması durumunda tek yönlü olmasından söz edilir. İletinin hedef tarafından alınıp alınmadığı ve bu iletiye hedefin tepkisi bilinemeyebilir. İletişim kavramının varlığı geri bildirim unsurunun bulunmasıyla tam olarak ortaya çıkmaktadır (Aziz, 2012; Bridge, 2003). Geri bildirim söz konusuysa, çift yönlü iletişimden bahsedilebilmekte ve iletinin yanlış ya da doğru anlaşıldığı belirlenebilmektedir (Bridge, 2003). Bireyler arası iletişimin amacına

ulaşması olması için, bireylerin geri bildirimde bulunma yeteneğine sahip bulunmaları gerekli olmaktadır. Robbins ve diğerleri (2013), çoğunlukla iletişim sorunlarına hataların ve yanlış anlamaların neden olduğunu belirterek, yöneticilerin sözlü ve sözsüz geri bildirimleri almasıyla bu sorunların daha az olasılıkta gerçekleşebileceğini ifade etmektedir. Bir yönetici, hedefe iletinin ulaşp ulaşmadığını kontrol etme amacıyla sorular sorabilir, veya iletiyi tekrar ifade etmesini isteyebilir (Robbins, ve diğ., 2013). Eğer yönetici amaçlanan şeyi duyarsa iletişim başarılı gerçekleşmiş anlamına gelir. İletişimin başarısı için sadece göndericinin veya yöneticinin hedeften geribildirim alması yeterli olmaz, gönderici veya yöneticinin de kimi zaman hedefe geri bildirim vermeye çalışması gerekir.

2.5.7. Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken İletişim Becerileri

Yönetici, bir toplumun ya da kurumun yönetme gücünü elinde bulunduran, idare eden yönetim işlerini çeviren kişidir. Okul yöneticileri de toplumun eğitim öğretim yuvaları olan okulları yönetmek ile sorumlu olan kişilerdir. Okullarda, amaçların yerine getirilebilmesi için öğretmenleri ve diğer okul çalışanlarını yönlendiren, etkileşimlerini sağlayan, eğitim öğretim faaliyetlerinin ve okulun diğer işlerini kontrol eden kişilere okul yöneticisi denir (Gürsel, 2006).

Okul yöneticileri yönetim görevlerini icra ederken, okul çalışanları ile iyi iletişim kurmalıdır ki bu da iletişi becerilerini iyi kullanmaktan geçmektedir. İyi bir yönetici tarafların, çevrenin, konunun uzmanlarının, uygulayıcıların ve yönetmekle sorumlu olduğu her birimin bilgi almasını ve sağlıklı iletişim kurmasını sağlayan yöneticidir (Başar, 2013).

Okul yöneticileri yöneten pozisyonunda olduğu için iletişim becerileri diğer okul çalışanlarından daha iyi olmak olmalıdır. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri okul çalışanlarının ve öğretmenlerin davranışlarını etkilemede oldukça önemlidir (Çelik, 2007).

Bir iletişimci olarak okul yöneticisi, okul içi ve dışı iletişime hâkim olmalıdır. Bir okulun başarılı ya da başarısız olması okul yöneticisinin öğretmenler ile kurmuş olduğu iletişim ile yakından ilgilidir. Kendilerinin anlaşıldığını, dinlendiğini, duygu ve düşüncelerinin önemsendiğini hissedemeyen öğretmenler daha verimli bir şekilde eğitim öğretim sürecine dâhil olmaktadır. Bu sebepten okul yöneticileri okul başarısı için de iletişim becerilerine sahip olmalıdırlar. İyi bir iletişimci olarak okul yöneticisinin üstlendiği roller şöyle ifade edilmiştir (Çelik, 2007).

- Okul yöneticisi, çift yönlü bir iletişim kurarak tarafsız bir şekilde öğretmenleri değerlendirir.

- Okul yöneticisi, hitabet ve yazma becerisini bulundurmaktadır
- Okul yöneticisi, çatışmalarla ilgili yönetim strateji türlerini uygulamak için çaba gösterir. Çatışma durumlarına açıklık getirerek etkili bir şekilde yönetir.
- Okul yöneticisi, problem çözme yöntemlerini öğrenir ve grubun eylem yönünü kolay bir seçmesini sağlar.
- Okul yöneticisi, talebe, öğrenci ailesi ve eğitici arasında kuvvetli bir etkileşme gerçekleşmesini sağlar ve grup sürecini iyi bir şekilde yönetir.
- Okul yöneticisi, grubun mensubu gibi çalışmaktadır. Yönetici grup mensuplarının güçlü ve zayıf yönlerinin incelemesini yapar. Bireysel amaçlar ile grup amaçlarının bütünleşmesini sağlar.

Bir iletişim sürecinde okul yöneticileri, his ve fikirlerini şeffaf bir dille ifade edebilmeyi, iletişim becerilerini etkin kullanabilmeyi, karşısındakini dinlemeyi, bilgi paylaşımında köprü görevi görmeyi, bilgi ve tecrübelerini uygun bir dil ile dayatmadan aydınlatma amacı ile aktarabilmeyi bilmelidir (Şişman, 2002).

Okul yöneticileri, öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının birbirleri ve çevreleri ile kurdukları iletişimin iş motivasyonu ve iş birliğini artırmaktadır (Taymaz, 2010).

Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticisinin iyi bir yönetici olması için kendisinde bulunması gereken kişisel özellikleri şöyle ifade etmektedir (MEB, 2008):

- Türkçeyi açık ve anlaşılır bir biçimde kullanan,
- Misyonu ve vizyonu olan,
- Temsil etme becerisine sahip,
- İletişim, işletme yönetimi bilgisi ve becerisi olan,
- Yönlendirme ve yönetme yeteneğine sahip,
- Hareketli,
- Takım çalışmasını önemseyen,
- Kaynakları verimli ve etkili bir biçimde kullanabilen,
- İnsanlarla güçlü ilişkiler kurabilen,
- Anlayışlı, güvenilir, sabırlı, adil ve dürüst olan,

- Değerlendirmelerini tarafsız bir şekilde yapabilen,
- Sorunları çözüme uğratabilen,
- Yargılama-kıyaslama becerisi olan,
- Kendisi ile küs olmayan, eleştiri kabul eden,
- Çalışanları ile uyum içerisinde bulunabilen,
- Yeniklere şeffaf olan
- Kendisini sürekli geliştiren,
- Erişkin ruhsal yapısını iyi bir şekilde anlayan ve bu çerçevede hareket eden,
- MEB merkezi, il ve ilçe yönetimi organizasyon yapısı ile çalışma sistemine hakim olan,
- Bütçe uygulamaları, soruşturma, araştırma, değerlendirme ve alanında yer alan hususlarda deneyimli olan ve yönetim bilgisi bulunan kişilerdir.

Okul yöneticilerinin “iyi” olarak nitelendirilebilmesi için donanımsal yetkinliklerinin yanı sıra sosyal yönlerinin de gelişmiş olması büyük önem taşımaktadır. Deneyim ve yetenek olarak ne kadar donanımlı olursa olsun insani ilişkileri iletişimi ve yönetim becerileri yeterli olmayan okul yöneticilerinin iyi yönetici olarak nitelendirmek doğru değildir.

2.5.8. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerini Kullanırken Karşılaştıkları İletişim Engelleri

Okul yöneticileri iletişim becerilerini kullanırken içinde buldukları iletişim sürecinde birtakım iletişim engelleri ile karşılaşabilmektedirler. Okul müdürleri iletişim sürecinde bireysel özelliklerinden kaynaklanan bazı iletişim engelleri ile karşılaşabilmektedir. İletişimde 17 engelden söz etmek mümkündür. Bunlar şöyle sıralanabilir (Şimşek, 2003):

- Kalıp hale gelmiş fikirler,
- Duygu,
- Anlayış,
- Cinsiyet,
- Giyim-kuşam ve fiziki görünüş,
- Tutum ve davranışlar,

- Savunma davranışları,
- Bilgi seviyesi ve bilgi verme,
- İhtiyaçlar,
- Plan yapma,
- Dinleme yeteneği,
- Alıcı seçimi,
- Empati becerisi
- Geri bildirim önem
- İletişim zamanlaması,
- İletişim zincirinde yer alan bireylerin atlanması,
- Statü,

2.5.9. İletişimle İlgili Çalışmalar

2.5.9.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Hutchinson ve Beadle (1992) eğitimcilerin iletişim stillerinin talebe katılımı ne şekilde etkisine aldığını belirlemek için yaptıkları araştırmalarında, bir kadın ve bir erkek eğiticinin talebe-eğitici etkileşmelerini araştırmışlardır. İncelemede eğitimcilerin iletişim biçimleri ile sınıf atmosferini etkiledikleri; öğretmenlerin kurdukları iletişimin öğrencilerin derse katılımını etkilediği, beklentinin cinsiyet odaklı farklılaşmasının öğretim sürecinde eğitimcilerin demokrasi davranışlarının negatif etkilendiği ve bu durumda da talebelerin derse katılım sayısını düşürdüğü; eğitimcilerin talebeleri kendilerini grup aşamasında çok rahat, öğrenim görme-öğretme sürecinde faydalı olduklarında daha kıymetli duyumsamalarını, kendilerinde daha çok itimat etmelerine imkân vermelerinin ve iletişim stillerini talebeleri ile uyum gösterir hale ulaştırmalarının, eşitliğe istinat eden bir öğrenme ortamı ile ihtimal kılınabileceği neticelerine erişilmiştir (Akt: Güven, 2004).

Frymier (2005) gerçekleştirdiği incelemede, üniversite talebelerinin eğitim aldıkları yerlerdeki iletişim etkinliğini incelemiştir. Söz konusu inceleme neticesine göre; eğitimcilerin iletişim hususunda hassas olunca, talebe katılımı çoğalttığı; talebe katılımının çoğaldığı sınıflarda da öğrenim görme, öğretim ve sınıf performansının çoğaldığı neticesine erişilmiştir.

Goh ve Fraser'ın (1996) gerçekleştirdiği incelemede cinsiyet değişkeninin, talebelerin, eğitimcilerin bireylerarası bağlantısını anlamadaki etkisi incelenmiş ve inceleme neticesinde kız talebelerin, erkek talebelere göre eğitimcilerini daha pozitif değerlendirme yaptığı neticesine erişilmiştir. Kız talebeler eğitimcilerini daha yardımsever ve cana yakın görmektedir. (Akt: Rakıcı, 2004).

Blatt ve Carolyn (1993) gerçekleştirdikleri incelemede talebelerin ve eğitimcilerin iletişim becerilerini anlama şeklini araştırmış ve söz konusu incelemede veri elde etme vasıtası olarak “Öğretmen Değerlendirmesi” ve “İletişim Biçimi Envanteri” kullanmışlardır. İnceleme neticesinde talebelerine saygı gösteren eğitimcilerin empati seviyeleri ve talebeye yardımcı olma seviyeleri üst düzey çıkmıştır

Hughes ve Wilson (1989) gerçekleştirdiği incelemede denetim ve tecrübe grubu meydana getirerek ebeveynlere iletişim becerileri ile bağlantılı eğitim sağlamış. Söz konusu durumun neticesinde iletişim becerileri eğitimi almış ebeveynlerin, almamış olanlara göre iletişim becerilerinin anlamlı seviyede üst seviye bulunduğu tespit edilmiştir.

Jones, Freeman ve Goswick (1981) gerçekleştirdikleri incelemelerinde bireysel bağlantılara geçmeyen kişilerin çaresiz olma, değersizlik, ayrılık, mutsuz olma, kabul edilmeme, sevilmeme, hatalı algılanma ve can sıkıcı bulma fikirlerinde bulunduğunu belirlemiştir.

“2.5.9.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

İletişim becerileri ile ilgili incelemelerin bir kısmı aşağıda anlatılmıştır. Bu kapsamda; Korkut (2005), geliştirdiği eğitim programı ile yetişkinlerin, sahip oldukları iletişim becerilerini arttırmayı amaçlamıştır.

Yüksel (1997), deney tabanlı bir çalışma uygulamıştır. Bu araştırmasında 12 oturum şeklinde düzenlenen iletişim becerileri eğitimi gören ve görmeyen üniversite talebelerinin iletişim becerileri içeriğinde değişiklik bulunup bulunmamasını değerlendirme yapmıştır. İnceleme neticesinde iletişim becerileri eğitime katılım gösterenlerin iletişim becerilerinde artış görülmüştür. Bu ve benzeri birden fazla incelemede benzer neticeler bulunmuştur. Diğer bir ifade ile iletişim becerilerinde alınan eğitimlerin iletişim becerilerinde artış sağladığı ifade edilebilir. Söz konusu noktadan iletişim becerilerinin öğrenilmiş olan ve gelişim sağlanan beceriler felsefesi şeklinde olduğu kendisini gösterebilir. Bozkurt-Bulut (2004), sınıf öğretmeni olarak görev yapanlarla beraber gerçekleştirdiği bir araştırmasında, kadınların erkeklere göre daha üst seviyede iletişim becerisinin bulunduğunu ifade etmektedir.

Akkök (1996), ilköğretim öğrencilerin okul ortamına geldiklerinde birçok beceri kazandıklarını, bu beceriler arasında da en etkili olan iletişim becerisi olduğundan bahsetmiştir. Söz konusu araştırma neticesinde çocukların; kendilerine güvenenleri, kendilerini ifade ederken düzgün ve güzel şekilde yapan ve bireylerarası bağlantılarda başarı gösteren kişiler olarak gelişmelerin elde edilebileceğini ifade etmiştir.

Tarhan (2000) tarafından yapılan çalışmada kişiler arası ilişkiler eğitiminin eğitimcilerin iletişim becerileri ve öz farkındalıklarındaki etkisi incelenmiştir. Araştırmacı, Gordon'un öğretmenlik eğitimini esas alan on oturumluk bir program hazırlamıştır. Araştırma sonunda, deney grubundaki öğretmenlerin zor durumlarda eskiye göre daha fazla ve uygun iletişim becerilerini kullandıkları gözlemlenmiştir.

Çubukçu ve Dündar (2003), Eskişehir ilinde 255 öğretmen ile eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin anlayış ve beklentileri arasındaki ilişkisini araştırdığı çalışmada, öğretmenlerin beklentileri yüksek çıksa da yaşanan durumu değerlendirdiklerinde yöneticilerin iletişim becerileri algı puanları düşük çıkmıştır. Bu bağlamda eğitim kurumu yöneticilerinin eğitimcilerle gerçekleştirdikleri iletişim becerilerinin beklenen seviyede bulunmadığı açıklanmıştır.

Günbayı (2007), okul örgütlerindeki iletişimin etkililiğini ölçmek amacıyla yürüttüğü çalışmada öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerinden; sınıf, branş, cinsiyet, kıdem değişkenleri açısından öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak, yaşlı öğretmenler örgütsel iletişimin etkinliğinde gençlerden daha yüksek puan almıştır.

Yılmaz ve Altunbaş (2012), “Öğretmen Adaylarının İletişim Becerileri ile Sınıf Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi” adlı makalesinde, incelemeye katılmış bulunan eğitimci namzetlerinin sınıf yönetimi yeteneğinin %44’ü iletişim becerilerince yordandığı, iletişim becerileri üst düzey bulunan öğretmenlerin sınıf yönetimi yeteneklerinin de üst düzey bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Buluş, Atan ve Erten-Sarıkaya (2017) “Etkili İletişim Becerileri: Bir Kavramsal Çerçeve Önerisi ve Ölçek Geliştirme Çalışması” isimli incelemesinde iletişim becerilerinin değerlendirmesini yapmak açısından Etkili İletişim Becerileri Kavramsal Çerçevesi önerisi yapmak ve söz konusu kapsamda tavsiye edilen becerileri ölçmek açısından ölçek geliştirmek hedeflenmiştir. Kavramsal çerçeve şeklinde egonun gelişimini sağlayıcı lisan, katılımı etkin bulunan dinleme, kendisini bilme ve açma, empati ve ben dili olacak şekilde 5 esas iletişim becerisinden bahsedilmiştir. Ölçek Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi 3.ncü ve 4.ncü

sınıf öğrencilerinden bir gruba uygulama yapılmıştır. İnceleme neticesinde verilerin ölçekte kavramsal kapsamda tavsiye edildiği gibi beş faktörde birikme gösterdiği ve psikometrik niteliklerinin kabul edilebilir seviyede bulunduğu neticesine erişilmiştir.

Milli ve Yağcı (2017) “Öğretmen Adaylarının İletişim Becerilerinin İncelenmesi” isimli incelemelerinde öğretmen namzetlerinin iletişim becerilerinin cinsiyetleri, sınıf düzeyleri ve öğrenim gördükleri bölüm değişkenleri yönünden araştırmayı hedeflemişlerdir. 2015-2016 eğitim döneminde araştırma Ege Bölgesi’nde olan bir üniversitenin Eğitim Fakültesinde, Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü (Müzik Eğitimi Anabilim Dalı ve Resim-İş Eğitimi Anabilim Dalı), Türkçe Eğitimi Bölümü ve Fen Bilgisi Eğitimi Anabilim Dalında öğrenimlerine devam eden 458 öğretmen namzedine uygulama yapılmıştır. Araştırmanın veri elde etme vasıtası olarak “İletişim Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır. İnceleme neticesinde öğretmen namzetlerinin iletişim becerilerinin cinsiyetlerine göre kadın öğretmen namzetleri lehine anlamlı bir fark olduğu neticesine erişilmiştir.

Yetişkin (2016) tarafından gerçekleştirilen "Ergenlerde İletişim Becerileri ve Utangaçlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli incelemesinde, ergenler üzerinde iletişim becerileri ve utangaçlık seviyeleri, cinsiyet, yaş, doğum sırası, kaç kardeş oldukları, anne-babalarının eğitim düzeyi, okul başarısı gibi değişkenlerine göre değişip değişmediği incelenmiştir. İncelemede, yaş yükseldikçe talebelerin iletişim becerileri seviyelerinin de fazlaştığı görülmüştür. İncelemede talebelerin cinsiyetlerine göre iletişim becerilerinin değerlendirilmesi yapıldığında, kızların erkeklere göre iletişim becerileri seviyelerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Şara ve Güney (2015) tarafından gerçekleştirilen “Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İletişim Becerileri Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi: Eşme İlçesi Örneği” isimli incelemede sınıf ve dal öğretmenlerinin bireylerarası bağlantılarda buldukları iletişim becerileri cinsiyet, kıdem ve branşlar değişkenleri kapsamında araştırılmıştır. İncelemede zihinsel, duygusal ve davranışsal yönden iletişim becerilerini ölçümleyen “İletişim Becerileri Envanteri” (İBE) kullanımı yapılmıştır. Öğretmenlerin iletişim becerileri genel seviyelerinin üst düzeylerde bulunduğu; kadın eğitimcilerin duygusal ölçekteki iletişim becerileri puanları ile erkek öğretmenler puanları arasında kadın öğretmenler taraflı anlamlı bir farklılık bulunduğu; 6-10 yıl arası hizmet süresi bulunan eğitimcilerin iletişim becerilerinin davranışsal boyuttaki puanları ile diğer hizmet sürelerindeki eğitimcilerin arasında 6-10 yıl arası eğitimcilerin tarafına anlamlı farklılık bulunduğu neticesine erişilmiştir. Branş ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

Ocak ve Erşen (2015) “Öğretmen Adaylarının İletişim Becerileri Algılarının İncelenmesi” isimli incelemesinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Eğitim Fakültesinde 1. ve 2. sınıftaki 315 öğretmen namzedinin iletişim becerileri algıları cinsiyet, öğrenim görülen bölüm, sınıf düzeyi, uzun süre yaşanan yerleşim birimi, mezun olunan lise, sosyal paylaşım sitelerini kullanma durumu ve sıklığı değişkenleri yönünden araştırılmıştır. Söz konusu incelemede Korkut (1996) tarafından geliştirilmiş olan “İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. İnceleme neticesi çerçevesinde kadın öğretmen namzetlerinin erkek öğretmen namzetlerine göre iletişim becerileri algılarının daha yüksek bulunduğu belirlenmiştir.

Selanik-Ay (2015) “Etkili İletişim Becerileri Açısından Eğitimciler” isimli araştırmasında öğretmenlerin etkili iletişim becerilerini incelenmiştir. 2013-2014 dönemi eğitim-öğretim senesinde Afyon Kocatepe Üniversitesi’nde öğretimi gören 149 sınıf öğretmen namzedi öğretmenlik uygulama dersi içeriğinde günlükler yazarak nitel bir araştırma ile öğretmenleri değerlendirme yapmışlardır. Söz konusu incelemeyle öğretmenlerin söz kullanılan iletişim becerileri ile söz kullanılmayan iletişim becerileri nitelikleri değerlendirilme yapılmış ve inceleme neticesine göre sınıf öğretmenlerine ait şekilde diksiyon alt ölçeği haricinde başka alt ölçeklerde pozitif açıklamalara yer verildiği anlaşılmıştır. Söz kullanılan iletişim içindeki alt ölçeklerden diksiyonun akıcılığı, ses tonu, açık ve net açıklamalar kullanma, vurgulamalar ve diksiyon alt ölçeklerine ait de negatif izlemler bulunmaktadır.

Aktaş (2014) “Öğretmenlerin Sınıf İçi İletişimde Kullandıkları Dilsel ve Dil Dışı Ögelere İlişkin Görüşleri” isimli araştırmasında 2013-2014 eğitim-öğretim döneminde İstanbul ili Kartal ilçesinde vazifeli 72 eğitimcide sınıfta iletişim esnasında kullandıkları lisan ve lisan ötesi unsurlara ait düşüncelerini incelemiştir. İnceleme neticesinde okuldan yeni mezun eğitimcilerin mesleklerinde hizmet süresi çok olanlara göre farklılaşmalardan daha fazla bilgisinin bulunduğu, hizmeti çok eğitimcilerin iletişim sağlamada daha geleneksel usulleri seçtiği; bunun da öğretmen-talebe iletişim esnasında önlemler ortaya çıkardığını ifade eder.

Korkut-Owen ve Bugay (2014) “İletişim Becerileri Ölçeği’nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması” isimli araştırmalarında iletişim becerilerini ölçümleyebilecek geçerliliği ve güvenilirliği olan bir ölçme vasıtası geliştirmek hedeflenmiştir. İncelemede üç değişik çalışma grubu meydana getirilmiştir. Birinci çalışma grubu Hacettepe Üniversitesi içinden 162, ikinci çalışma grubu olan 19 Mayıs Üniversitesi içinden 144, üçüncü çalışma

grubu ise Gazi Üniversitesi içinde okuyan 78 talebeden meydana gelmiştir. Öğrencilere İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ), Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT) ve Kişisel Bilgi Formu uygulama yapılmıştır. İnceleme neticesine göre kızların erkeklerin iletişim puanlarından anlamlı seviyede daha üst puana bulundukları neticesine erişmiştir.

Hazneci (2012) gerçekleştirdiği incelemede ilköğretim 1. aşama öğretmenlerinin sosyal bilgiler dersinde oluşturmacı anlayışa göre iletişim becerilerinin değerlendirme yapılması yönlü incelemesinde öğretmen, talebe ve gözlem yapan şeklinde üç boyut geliştirmiş ve öğretmenlerin sosyal bilgiler dersinde oluşturmacı anlayışına göre iletişim becerilerinin belli başlı birkaç değişkenler yönünden seviyelerini incelemiştir. İncelemede ölçeğin 7 alt ölçeği olan “İletişim, anlayışlılık, memnuniyetsizlik, öğrenci sorumluluğu, azarlayan, katı, zorlayıcı” başlıklarına göre değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerin yaşının ve meslekteki kıdeminin iletişim ölçeğinde bir değişmeye sebep oluşturduğu izlenmiştir. Öğretmenin, erkek ya da kadın olmasının, mezun olduğu okulun, çalıştığı okul tarzının, eğitim seviyesinin, iletişim becerileri hususunda eğitim görüp görmemesinin eğitimcinin oluşturmacı anlayışa göre iletişim becerilerinin oluşmasında bir farklılık görülmediği belirtilmiştir.

Çetinkaya (2011) “Türkçe Öğretmen Adaylarının İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi” isimli araştırmasında 2009-2010 eğitim-öğretim döneminde Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Türkçe Eğitimi bölümü öğrencilerinden 195 öğrenciye “İletişim Becerileri” uygulaması gerçekleştirilerek belli başlı değişkenler çerçevesinde öğrencilerin iletişim becerilerine ait düşüncelerini incelemiştir. İnceleme neticesi çerçevesinde Türkçe dersi öğretmen namzetlerinin iletişim becerilerine ait düşüncelerinin pozitif yönde bulunduğu tespit edilmiştir. Anne ve babanın eğitim düzeyi ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Kız öğrencilerin iletişim becerilerine ait düşüncelerinin erkek öğrencilere nazaran; 1. sınıfta okuyan öğrencilerin iletişim becerilerine ait düşüncelerinin 4. Sınıf öğrencilerine nazaran pozitif yönde olduğu kendisini göstermiştir.

Nacar ve Tümkaya (2011) “Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Ve Kişilerarası Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi” isimli incelemelerinde ilköğretim eğitim kurumlarının I. aşamasında görevli sınıf öğretmenlerinin, iletişim becerilerinin ve kişilerarası problem çözme becerilerinin; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, mezun oldukları okul, görev yapılan okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi, görev yaptığı sınıf seviyesi değişkenleri çerçevesinde anlamlı bir biçimde farklılaşma gösterip göstermediği ve iletişim becerileri ile kişilerarası problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını incelemiştir. İncelemenin evreni, Adana İli Seyhan, Yüreğir, Çukurova ve Sarıçam merkez

ilçelerinde bulunan İlköğretim eğitim kurumlarındaki 702 sınıf öğretmeninden oluşmuştur. İnceleme neticesinde öğretmenlerin iletişim becerilerinin ve kişilerarası problem çözme becerilerinin kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran; meslekteki hizmet süresi çok bulunan öğretmenlerin az bulunanlara nazaran; yaşlıların gençlere göre iletişim becerileri anlamlı biçimde farklı tespit edilmiştir.

Durukan ve Maden (2010) “Türkçe Öğretmenlerinin İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma” isimli araştırmalarında Türkçe dersi öğretmenlerinin iletişim becerilerini cinsiyet, kıdem, mezuniyet değişkenleri çerçevesinde incelemiştir. İnceleme 2009-2010 eğitim-öğretim döneminde Ordu, Giresun, Trabzon, Sivas ve Erzurum illeri MEB’e bağlı şekilde vazifelerini gerçekleştiren 140 Türkçe öğretmeninde gerçekleştirilmiştir.

Gülbahçe (2010) “K.K. Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin İncelenmesi” isimli araştırmasında Atatürk Üniversitesi K.K. Eğitim Fakültesine bağlı değişik bölümlerde eğitim görmüş öğrencilerin iletişim becerilerini cinsiyet, bölümler ve sınıf seviyeleri değişkenleri çerçevesinde araştırmıştır. İncelemeye 2008-2009 eğitim öğretim döneminde söz konusu üniversitede eğitim görmüş 297 öğrenci katılım sağlamıştır. İnceleme “İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği” (İBDÖ) ile gerçekleştirilmiştir. İnceleme neticesi çerçevesinde cinsiyet değişkenine göre kız ve erkek öğrenciler arasında anlamlı bir fark yokken; sınıf seviyesinde 1. Sınıfların iletişim becerilerinin diğer sınıflara göre daha az bulunduğu belirlenmiştir.

İdil (2009) “İlköğretim I. Kademe Düzeyinde 4. Ve 5. Sınıflarda Öğretmenlerin Sınıf İçi Etkili İletişimin Öğrenci Davranışı Üzerindeki Etkileri” başlıklı yüksek lisans tezinde ilköğretim I. kademe seviyesinde 4. ve 5. sınıf öğretmenlerinin sınıf içi etkili iletişimi ne şekilde sağladıkları ve bu duruma hangi unsurların etki yaptığını göstermek için hazırlanmıştır. Gerçekleştirilen anket ile öğretmen ve öğrencilerin sınıf içindeki iletişimlerini araştırılmıştır. Anket çalışması ile öğretmenlerin öğrenciler arasındaki sınıf içi iletişimi incelenmiştir. Öğrencilerin sınıftaki davranışları; “Verimli Ders İşleme”, “Etkili İletişim Kurma”, “Adil ve Hoşgörülü Davranma” ve “Örnek Olma” ölçekleri çerçevesinde araştırılmıştır. Gerçekleştirilen inceleme neticesinde eğitimcilerin kendilerini öğrencilerine nazaran daha çok iyimse olarak kabul ettikleri ve daha çok başarılı olarak değerlendirdikleri neticesine erişilmiştir. Eğitimcilerin öğrencilerden, teşvik etme ve yardımcı olma yönünden kendilerini daha iyi kabul ettikleri fakat kişisel ilgi gösterme yönünden noksan olduklarını da kabullendikleri neticesine erişilmiştir.

Dilekmen, Başcı ve Bektaş (2008)'in kaleme aldıkları “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinde İletişim Becerileri” isimli makalede Eğitim Fakültesi öğrencilerinin iletişim becerileri cinsiyet, sınıf seviyesi ve bölüm değişkenleri yönünden araştırılmıştır. İnceleme 2007-2008 eğitim öğretim döneminde Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesinde öğrenim görmüş sınıf öğretmenliği, ilköğretim matematik, fen bilgisi, psikolojik danışma ve rehberlik anabilim dalında öğrenim görmüş birinci ve dördüncü sınıf öğrencilerden 283'üne uygulama yapılmıştır. İnceleme neticesinde öğrencilerin cinsiyetleri ve buldukları sınıf düzeyleri ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bunun yanında anabilim dallarına göre iletişim becerilerinin, sınıf öğretmenliğinin, matematiğe göre; fen bilimlerinin ilköğretim matematiğe göre, psikolojik danışmanlık ve rehberliğin, matematik anabilim dalına göre arasında üst seviyede anlamlı bir fark belirlenmiştir.

Bayraktutan (2008), “İlköğretim okullarında Sınıf İçi İletişimin Öğrenci Okul Başarısına Etkisi” konulu yüksek lisans tezi ile ilköğretim eğitim kurumlarında sınıftaki iletişimin okuldaki başarıya etkisi ve sınıftaki iletişimin algılanma seviyeleri incelenmiştir. İncelemede evren 2008-2009 eğitim öğretim döneminde İstanbul Kartal ilçesi devlet ya da şahıs ilköğretim eğitim kurumlarından oluşmuştur. Araştırmacının hazırladığı “Sınıf içi iletişim Düzeyi Belirleme Ölçeği” ve “kişisel bilgi formu” ile bilgi elde edilmiştir. Uygulanmış ölçeklerden 360 adedi değerlendirilmiştir. İnceleme neticesine göre sınıfta iletişimi kolay hale getiren faktörlerin kabullenme, kusurunu kabullenme, etkili katılma, eğitici-öğrenci iletişimi ve beden dili şeklinde bulunduğu, sınıftaki iletişim esnasında zayıf faktörlerin ise şık giyinme ve konu anlatımında kullanılan el ve kollar olduğu belirlenmiştir. Öğrencilerin eğitimci tarafından sözlü uyarılma yerine bakışla uyarılma durumunu; sen dili yerine ben dilini seçtikleri neticesine erişilmiştir.

Karagöz ve Kösterelioğlu (2008) “İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi” isimli araştırmalarında öğretim unsurlarının iletişim becerilerinin etkinlik seviyesini tespit etmede kullanılan “İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğini” geliştirme hedeflenmiştir. İnceleme 2006-2007 eğitim-öğretim döneminde Abant İzzet Baysal Üniversitesi bünyesinde öğretmen yetiştiren programlarda öğrenim gören 674 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. İnceleme neticesinde motivasyon, saygı, değer, demokratik tutum, engeller ve ifade becerisi olacak şekilde 6 alt ölçekli bir ana ölçek meydana getirilmiştir.

Baykara-Pehlivan (2005) “Öğretmen Adaylarının İletişim Becerisi Algıları Üzerine Bir Çalışma” isimli makale çalışmasında Hacettepe Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği bölümü bünyesinde öğrenim gören 468’i kız 24’ü erkek olacak şekilde toplam 592 öğretmen namzedinin iletişim becerisi anlayışlarının sınıf seviyeleri ve cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir.

Bozkurt-Bulut (2004) “İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli araştırmasında ilköğretim sınıf öğretmenlerinin iletişim becerileri anlayışını cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, iş hayatındaki verim, çalışma ortamından memnun olup olmama ve öğretmenlik mesleğinin toplum içinde hak ettiği yerde bulunup bulunmamasına ilişkin değişkenlere göre farklılık ortaya koyup koymadığını incelemiştir. İnceleme 2002-2003 eğitim öğretim döneminde İzmir il merkezinde bulunan devlet eğitim kurumlarında görevli 128 kadın, 83 erkek olacak şekilde 211 sınıf öğretmenine uygulama yapılmıştır.

Günay (2003) “Sınıf Yönetiminde Öğretmenlerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi” isimli incelemesinde çalışma evreni olarak 2002-2003 eğitim ve öğretim döneminde Adana ili Seyhan ve Yüreğir merkez ilçelerine bağlı bütün ilköğretim eğitim kurumları ve söz konusu eğitim kurumlarındaki sınıf öğretmenleri tercih edilmiştir. İncelemenin örnekleme 272 sınıf öğretmeninden oluşmuştur. Veri elde etme vasıtası olarak “Öğretmen İletişim Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu inceleme neticesi kapsamında sınıf öğretmenlerinin iletişim becerileri anlayışlarının olumlu, bahse konu anlayışlarında cinsiyete göre bir farklılık olmayarak kıdeme göre farklılık bulunduğu neticesine erişilmiştir. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan sınıf öğretmenleri, daha az kıdeme sahip sınıf öğretmenlerine göre kendilerine yönelik iletişim becerileri algıları daha yüksektir.

2.5. Örgütsel İletişim

Kuruluşları gereği açık sistemler olan organizasyonlar iç ve dış çevreleri ile sürekli etkileşim içerisinde. Bu etkileşim sürecinde kurumların amaçlarına uygun biçimde yönetilmesi, başarılı bir iletişim ile mümkündür. Örgütsel iletişim, kurumların iletişim ortamlarını bir bütün olarak ele alıp etkin ve kaliteli bir iletişim için iletişimin tüm araçlarından yararlanmayı ifade etmektedir (Hoof ve Ridder, 2004). Başka bir ifadeyle örgütsel iletişim, kurumsal hedeflere ulaşmak için örgütün öğeleri ile çevresi arasındaki sürekli bir bilgi alışverişi sağlayan ve organizasyon bölümleri arasında ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan bir süreçtir (Candar, 2015). Kurum içerisindeki bilgi ve fikirlerin

paylaşılmasının yanı sıra çalışanlar açısından pozitif bir iş ortamı yaratmada, ayrıca önemli bir yere sahiptir (Kalla, 2005). Bu nedenle örgütsel iletişim, kurum çalışanlarının birbiri ile olan uyumlarından örgüt yönetimi ile çalışanlar arasındaki uyum ve örgütün iç ve dış çevresi ile uyumuna kadar kurumun çalışma sistemini ifade eder. Dolayısıyla örgütsel iletişim örgütün temel ilkelerini kültürünü, özelliklerini, değerlerini ve yönelimini yansıtmaktadır (Suh, Harrington ve Goodman, 2018). Genel olarak örgütsel iletişimin kurumların hedeflerine başarılı biçimde ulaşabilmesi için örgütün çeşitli birimlerinin öncelikle birbirleri daha sonra kurumun dış çevresi ile arasında sürekli olarak bilgi alışverişinin olmasını sağlayan toplumsal bir süreç olduğu söylenebilir (Erogluer, 2011). Örgütsel iletişim çalışan davranışlarını kontrol etme, motivasyonu artırma, kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi, uyum kazandırma, çatışma yönetimi, müzakere ve pazarlık gibi pek çok konularda örgüte doğrudan katkı sağlamaktadır (Spaho, 2012).

2.5.1. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Anlamı

Dilimizde iletişim tanımının kökeni, Fransızca ve İngilizcedeki “communication” kelimesinin anlamına karşılık gelmektedir. Kelimenin kökeni “paylaşmak”, “ortak kılmak” anlamına gelmekte olup, iletişimin hedeflerinden biride razı gelmektir. Ortaklığa varabilmenin tek amacı his, düşünce ve bilgiyi birbirleriyle paylaşmaktan geçmektedir (Işık, 2000; Güllüoğlu, 2011).

Genel anlamda iletişim tanımı, birbirleriyle etkileşimde olan bireyler arasında anlamları ortak kılma sürecidir. İş hayatında çalışma mecburiyetinden doğan, kurumlarda bireyler arası kendiliğinden oluşan bilgi paylaşımı yapılır. Burada önemli olan detay bilgi paylaşımının doğru bir şekilde yapılmasıdır. Bu da gösteriyor ki, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için, kurumlarda etkili iletişim ağının sağlanması zorunludur (Şimşek & Altinkurt, 2009; Gülloğlu, 2011).

Örgütün kurulmasında grup faaliyetlerinde ve işlerin yürütülmesinde etkili iletişim çok önemli bir etkidir. Bu etken örgüt içinde ve dışında bilgi alışverişini sağlamaktadır. Kurumsal ortamlarda bireyler arasında sağlıklı iletişimi sağlayan ise örgütsel iletişimdir. İletişim semboller vasıtasıyla bir kişiden diğer örgüt içine düşüncelerin, duyguların ve bilginin aktarımıdır. Organizasyonel iletişim organizasyonun dahili ve harici ortamlarında ileti akışıdır. Dolayısıyla organizasyonel iletişim organizasyonun hem dahili hem de harici ortamı ile gerçekleştirdiği formal iletişim biçimidir. Organizasyonel iletişim modern örgütlerin önemli bir yönetim işlevidir. Organizasyonel iletişim örgüte faydalı bir şekilde iletişimde bulunma çabalarının bütünüdür (Eskiyörük, 2015).

Örgütsel iletişim, örgüt içinde üyelerin birbiri ile ileti ve mana paylaşım aşamaları şeklinde açıklanırken, örgüt dışında örgütün tüzel kimliği ile zaman zaman yeni üyeleri ile harici ortamda ileti ve mana paylaşım aşamaları şeklinde tanım yapılabilir (Gülnar, 2007).

2.5.2. Örgütsel İletişimin İşleyişi

Organizasyonel iletişim, açık olmayan ve basamak tipi bir sistemde yasal ve yasal olmayan verilerin akışını kapsar. Organizasyonlarda iletişim grup bağlantılarının sistem yapılarına göre; yasal ve yasal olmayan şeklinde iki biçimde olabilir. Yasal iletişim; dikine ve yatay iletişim şeklinde iki tarafta gelişime gösterir. Resmi olmayan iletişim ise tabii iletişim tipidir ve kendi kendine meydana gelen dedikodu vb. farklı iletişim usullerini ihtiva eder (Uztuğ & Şener, 2012; Rogala & Bialowas, 2016).

2.5.2.1. Biçimsel (Formel) İletişim Yöntemleri

Formel iletişim; işletmenin örgütsel yapısı doğrultusunda meydana gelen iletişim sistemidir. Biçimsel iletişime bağlı şekilde ast ve üstler arasındaki bağ işlevsellik kazanmaktadır. Formel iletişimin amacı grup için gerekli bilgiyi elde etme, çalışanların işten tatmin olmaları amacıyla istenen tutumu oluşturma ve ilgili kişilere gerektiği zaman bilgi aktarımı yapmaktır (Ertürk, 2000).

Biçimsel iletişim sistemi, örgütün hiyerarşik yapısı ile bağlantılı ve çevresi ile bilgi aktarımı gerçekleştiren kanalları gösterir. Biçimsel olmayan iletişim; örgüt içerisindeki doğal grupların, arkadaş, aile vb. ihtiyaçlarını giderme yönünde işleyen ve kişisel ilişkilere dayanmakta olan örgütsel iletişim kanallarını gösterir (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Biçim ile ilişkili iletişim örgütün farklı organ, unsur ve vazifeleri arasındaki bağı ve koordinenin sağlanmasının yanında organizasyonel bütünlüğü sağlama, sorumlulukları belirleme ve görevlerin yerine getirilme rolünde sahiptir. Biçimsel kanallar; farklı görev ve sorumluluk alan çalışanlar arasındaki koordinasyonu gerçekleştirerek dikine, yatay ve çapraz akış yönü olacak şekilde üç tarafta hareket halindedirler (Ölçer ve Koçer, 2015). İş görenlerin, üstten alta ve alttan üste yönlü kurmuş oldukları dikine iletişim olarak adlandırılır. Örgütlerde iletişim, normal koşullarda yukarıdan aşağıya yönlüdür. Fonksiyonel ilişkilerden kaynaklanmakta olan yatay iletişim, eş ya da aynı seviyeyi bulunduran bireylerde gerçekleşir. Çapraz iletişim ise organizasyonel basamakların değişik basamaklarında kurulur (Tutar ve diğ., 2017).

2.5.2.1.1. Dikey İletişim

Örgüt içerisinde hiyerarşik olarak konumlandırılan çalışanlar arasındaki iletişimi içermektedir. Dikey iletişim aşağı ve yukarı doğru gerçekleşen iletişim akışlarını kapsamaktadır (Baker, 2002)

Dikey iletişim tanımlanacak olursa örgüt yöneticilerinden örgütün alt kademelerine doğru gerçekleşen iletişim biçimi olarak tanımlanabilir. Dikey iletişim çift yönlü olarak gerçekleşebilmektedir. Yöneticilerden alt kademelere doğru olabileceği gibi alt kademelerden yöneticilere doğru da gerçekleşebilir. Bu iletişim biçimi örgütün en alt kademesinden en üst kademesine kadar herkesi kapsamaktadır. Dikey iletişim iki farklı kanal ile gerçekleşebilmektedir. Bunlar; yukardan aşağıya doğru gerçekleşen iletişim ve aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen iletişim kanallarıdır (Karatepe, 2005).

Örgüt yöneticileri, örgütlerin ortak hedefleri doğrultusunda almış oldukları kararları yukardan aşağı doğru iletişim kanallarını kullanarak alt kademede çalışan diğer örgüt üyeleriyle paylaşabilir. Astarında verilen bu emir ve kararlara ilişkin duygu ve düşüncelerini aktarmaları için aşağıdan yukarı doğru iletişim kanallarını kullanarak üst yönetim ile fikirlerini paylaşabilirler. Aşağı doğru iletişim kanalları olarak farklı haberleşme araçları kullanılabilir. Bunlar; mektup, el ilanı, e-mail, ilan panosu ve aracı bir eleman olabilir. Bu şekilde gerçekleşen bilgi akışı sonucunda astlar gereken emirlere uyarak örgüt çıkarları doğrultusunda hareket ederler (Şimşek, 2011).

Kısacası dikey iletişim örgütlerde hiyerarşik bir düzen içerisinde bir seviyeden diğer seviyeye akan iletişimi temsil etmektedir. Eğer iletişim akışı üst kademelerden alt kademelere doğru gerçekleşiyor ise bu aşağıya doğru iletişim, tam tersi şekilde gerçekleşiyor ise yukarı doğru iletişim olarak adlandırılmaktadır (Robbins, 2002).

2.5.2.1.2. Yatay İletişim

Benzer statüdeki birim ve kişilerin, ilişik oldukları yukarı kademeye başvurmaksızın ortaklaşa ya da yukarı kademenin komutlarına gereksinim duymadan birbirleri ve kendileriyle ilgili hususlarda işbirliğinde olmaları durumu söz konusu ise kullanılır (Yılmaz, 2011).

2.5.2.1.3. Çapraz İletişim

Örgüt içerisindeki farklı birimler, konumlar arasında, hiyerarşik düzen göz ardı edilerek gerçekleştirilen iletişim şeklidir. Ortak bir proje ya da faaliyet için farklı şekillerde

bir araya gelen örgüt birimleri, birbirlerinin konumunu göz ardı ederek, ortak bir hedef için çalışmaktadırlar (Tutar, 2003).

2.5.2.2. Biçimsel Olmayan (Informel) İletişim Yöntemleri

Örgütsel iletişim yalnızca örgüt tarafından belirlenmiş bir hiyerarşik düzen çerçevesinde oluşturulan biçimsel kanallar aracılığıyla sürdürüle gelmemektedir. Bu biçimsel yapının dışında örgütsel iletişimi sağlayan kanallardan bir diğeri de biçimsel olmayan iletişim kanallarıdır. Hiyerarşik örgüt düzenlemesinden ortaya çıkarak meydana getirilen iletişim kanalları organizasyonu meydana getiren kişilerin bütün gereksinimlerini karşılamaya yetmeyeceğinden organizasyonda kişiler biçimsel olmayan iletişim kanallarına yönelme eğilimindedirler (Sağbaş, 2013). Biçimsel olmayan iletişimin engellenmesi imkânsızdır, yöneticinin bu iletişim kanalını işletme amaçları lehine döndürmeyi başarabilmesi asıl önemli olandır (Tutar, 2003).

Biçimsel iletişim kanallarının iyi çalışması örgütsel iletişim için her zaman yeterli olmamaktadır. Bu kanallar her ne kadar iyi çalışırsa çalışsın, insanların birlikte olduğu her ortamda arkadaşlık, ilgi alanlarını paylaşma gibi sosyalleşme ihtiyacından doğan konular nedeniyle biçimsel olmayan iletişim mutlaka ortaya çıkacaktır (Bilgiç, 2006).

Biçimsel olmayan iletişim kanalları ile çalışanın zaman baskısı altında kalarak işi hızlandırmak ve etkinliği arttırmak veya örgütteki resmi olmayan grupların normal neticesi olarak kendisini gösteren ve yetki sahibi bir birey ya da ünitece organize olmayan bir iletişim sonucu çalışanın yönlendirilmesi mümkündür (Şimşek, 2009). Biçimsel olmayan iletişim, örgüt üyelerinde birliktelik ruhu oluşturarak biçimsel iletişimin yükünü hafifletir. Yöneticilere sürekli değişim halinde olan çevre koşullarına ilişkin hızla bilgi sağlanması ile etkili takım çalışması kurulmasına katkı sağlamaktadır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009).

Biçimsel organizasyonlardaki iletişim ağı oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bilhassa yüzlerce çalışana sahip, değişik yönetim kademelerinin yer aldığı örgüt yapılarında iletişim kanallarına bağlı olarak ortaya çıkan iletişim ağının karmaşık olması da tabiidir. Bununla birlikte, işletmelerde yer alan kişi sayısı azaldıkça, iletişim ister biçimsel, isterse biçimsel olmayan türden olsun iletişim ağı daha belirgin hale gelir (Erdoğan, 2007).

2.6. Okul Örgütlerinde Yöneticilerin İletişim Becerileri

Şişman (2009) okul müdürünü, eğitimin devamı için okul için gerekli insan kaynakları ve finansal maddi kaynaklarının teminini sağlayan ve bunlar aracılığıyla eğitimin öngörülen

ürünlerinin üretilebilmesinden, okul çalışanlarının ve öğrencilerin performanslarından sorumlu kişi olarak tanımlanmıştır.

Okul müdürünün başında olduğu okul yönetimin en önemli görevlerden birisi de istenilen hedefe ulaşmayı kolaylaştırmak ve hızlandırmak için okulda olması gerekli diyalog ortamını kurmaktır (İşniğöz, 2012).

Okulu amaçlarına ulaştırabilecek, fiziksel olanaklarını geliştirebilecek ve iklimini koruyacak iç öğelerin iletişimi, okul yöneticisidir (Kaya, 2005). Görülebileceği gibi, okul içerisinde etkili bir iletişimin oluşmasında en büyük görev hiç kuşkusuz okul yöneticilerine düşmektedir.

Benzer bir biçimde, Şişman'a (2009) göre eğitim kurumu-ortam ve eğitim kurumu-aile ilişkilerinde de en ehemmiyetli göstergelerinden birisi eğitim kurumu yöneticisidir. Bu nedenlerle okul yöneticilerinin insan ilişkiler konusundaki yeterlilikleri önemlidir. Çünkü okul içindeki personelin yanı sıra okul dışındaki farklı gruplarla da iyi ilişkiler kurmak zorundadır.

Bu gruplar öğretmenler, öğrenciler, veliler, sivil toplum kuruluşları ve idari olarak bağlı olunan üst kurumlarda çalışanlar olabilir. Özellikle okul müdürü ve öğretmenler arasındaki iletişimin niteliği önemli görülmektedir. Şimşek ve Altınkurt'a (2009) göre bu iletişimin niteliği okulun akademik başarısını etkileyen önemli bir faktördür.

Senge (1993, Akt: Korkmaz, 2008), bir örgütte insanların kendilerini rahat ifade edebilecekleri samimi bir ortamın oluşması için üç temel öğenin olması gerektiğini söylemektedir. Bunlar:

- Sevgi, endişe, alçakgönüllülük gibi insani değerlere dayanan bir kültür,
- Konuşmalar ile koordineli faaliyetleri ortaya çıkaracak bir uygulamalar takımı,
- Hayatın akışının bir sistem olarak görme kapasitesi.

2.7. İlgili Araştırmalar

2.7.1. Yurt İçinde Yürütülen Araştırmalar

Gürses, (2006)'a göre eğitim organizasyonları, toplumların dikkat etmeleri gereken ehemmiyetli kurum tipleridir. Eğitim organizasyonlarının sosyal yaşamdaki söz konusu hassas yerleri sebebiyle onlarında sosyal yaşama, sosyal hayatın kurum ve kuruluşlarına karşı hassasiyet göstermesi zorunludur. Eğitim organizasyonları, eğitim hususunda çeşitli

beklentileri olan gruplar ile bağlantı sağlamak ve söz konusu bağlantılarda çok dikkatli ve hassas olmalıdır. Eğitim organizasyonu-ortam bağlantıları ve söz konusu bağlantıların neticeleri, son senelerde üzerinde ehemmiyetli bir şekilde durulan bir husus durumuna ulaşmıştır.

Karagöz, (2014)'e göre eğitim örgütlerinde organizasyonel iletişim, cumhuriyetin kuruluşundan önceki dönemim eğitimcilerinden Sati Bey, İsmail Hakkı Baltacıoğlu ve Halil Fikret Kanat tarafından kaleme alınan makalelerde eğitimci, talebe, eğitim kurumu yöneticisi ve veli yönünden incelenmiştir.

Tutar, (2003)'e göre başka organizasyonlarda bulunduğu gibi eğitim organizasyonları da, kişilerin yalnız şekilde ortaya koyamayacakları amaçları, müşterek bir uğraş neticesinde başarıyla meydana getirilir. Organizasyonel faktörlerin toplanıp, tertiplenmesinden sonra, düzenlenen amaçlara yönlendirilmeleri iletişimle sağlanır. İyi bir iletişim, koordine yapılmış neticelere erişmek açısından zorunludur. Etkili bir iletişim, bütün yönetim işlevleri açısından ehemmiyetlidir.

Bakan ve Büyükbeşe, (2004)'e göre iletişim aşaması kaynak, ileti, vasıta, gürültü, alıcı, algılama-değerleme ve geribildirimden meydana gelir. Söz konusu aşamaların etkili bir biçimde faaliyet göstermesi açısından; kaynak ve alıcının çeşitli becerileri bulundurması, kullanılan vasıtaların yeter derece de bulunması, iletişimi sağlayanlarda saygı, güven ve açıklık prensibinin temel alınması zorunludur. Söz konusu biçimde sağlanan iletişim organizasyonel yönden pozitif neticeler sağlayacaktır. Bir organizasyonda yöneticiler ile iyi iletişim sağlayabilen işgörenlerin %90'ının işten doyuma ulaştıkları görülmüştür

Tutar, (2003)'e göre organizasyonel iletişim, idari işlemlerin yerine getirilmesinde, karar alma ve gereksinimi açısından yanlış olmayan veriye hissedilen gereksinim iletişim aracılığı ile elde edilir. İletişim çalışma faaliyetlerinin çoğaltılması ve organizasyonel kaynakların aktifliklerinin sağlanabilmesi açısından gereklidir. Örgütlerde idari ve organizasyonel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, organizasyonel iletişim aracılığı ile gerçekleşir. Organizasyonlarda değişik birimlerin rol ve görevlerinin varlığı, organizasyonel basamakları oluşturmaktadır. Sistemsel olarak organizasyonel basamaklar değişik üniteler arasında formal ve informal iletişim kanallarının varlığını gerekli hale getirmektedir.

Uztuğ (2009) araştırmasında okullar açısından iletişimin çok ehemmiyetli bulunduğunu ifade etmiştir. Zira organizasyonların bulunabilmesinin, tespit edilmiş bir yapı ve sistemde etkisi bulunan bir iletişim yapısının olmasını zorunlu kıldığını açıklamıştır. Bir yapı şeklinde iletişimin en ehemmiyetli fonksiyonunu da özetle, kurumsal bağlantıların tespit

edilmiş bir düzene alınması ve bu şekilde kurumsal hedeflerle kişisel hedefler arasında bilinçli bir dengenin oluşturulmasıdır. Kurumun bünyesindeki iletişim, bir örgütü farklı üniteleri ve işgörenler arasında veri, his, algı ve düşünce pay edilmesini, söz konusu pay edilme aşamalarında ki her çeşit alet-edevat ve usulü, bahse konusu nakletme ile bağlantılı farklı iletişim kanalları ve ileti biçimini ihtiva etmektedir. Bahse konu sistemi ile iletişim, kurumsal bütünlüğü oluşturan ve sinir ağları ile organizasyonun tümünü çevreleyen bir olgu şeklinde ifade edilebilir.

2.7.2. Yurt Dışında Yürütülen Araştırmalar

Lonie ve ark. (2005)'nin çalışması, eczacılık okuyan 92 üniversite öğrencisiyle, öğrencilerin iletişim becerilerini geliştirebilmeleri için bir program hazırlanmıştır. Bu programın sonunda öğrencilerin; iletişim sürecinde sözsüz mesajlara dikkat etme, karşısındaki bireylerin duygularını anlamaya çalışma, iletişimde açık olma ve bunun yanında kendine ve diğer bireylere saygı duyma gibi becerilerinin geliştiği görülmüştür.

Choi ve ark. (2015)'nin yapmış oldukları çalışmada, bir akıllı telefonda video klip kullanarak hemşirelik öğrencileri için iletişim becerileri eğitimini doğrulamayı amaçlamaktadır. Çalışma ayarları, Güney Kore'deki iki üniversitenin hemşirelik bölümleriydi. Bu çalışma, son test öncesi tasarımda eşdeğer olmayan bir kontrol grubu kullanan yarı deneysel bir çalışmadır. Deney ve kontrol grupları, iletişim kursu alan ikinci sınıf hemşirelik öğrencilerinden oluşmaktadır. Deney grubu 45, kontrol grubu 42 öğrenciden oluşmaktadır. Deney grubu, iletişim yetkinliği ve duygusal zekâ açısından kontrol grubundan daha anlamlı şekilde gelişmiştir.

Salomon (1981) yapmış olduğu çalışmasında iletişim amacıyla gerçekleştirilen davranışların ve eğitim alanından elde edilen sonuçların birbirinden etkilendiğini çalışmasında ifade etmektedir.

Pennycook (1985) çalışmasında paralanguajın (kinetik, proksemik ve paraverbal özellikler) iletişimdeki önemini araştırmıştır. Hareketler, yüz ifadeleri, göz teması, dokunma ve sessizlik, insan etkileşimi için oldukça önemli olduğu ayrıca kültürden kültüre farklılık gösterdiği araştırmada ifade edilmektedir.

Rees ve Sheard (2003) tarafından yapılan çalışma, 216 tıp öğrencisinin, iletişim becerilerini incelemiştir. Çalışmayı ilk analiz ve son analiz uygulaması olarak yapmıştır. İlk analiz uygulamasını yaptıktan sonra öğrencilere iletişim becerileri ile ilgili eğitim vermiştir. Daha sonra öğrencilere eğitim bitiminde son test uygulaması yapılmıştır. Uygulama sonunda

elde edilen verilere göre tıp öğrencilerinin uygulama öncesinde iletişim becerilerinin daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bratu ve Miricescu (2017) iletişim ve kalıttındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırma bulgularına göre iletişim problemi olan çocukların ailelerinin de iletişim sorunları olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bratu ve Miricescu, 2017 Akt: Savaş, 2018).

Yapılan diğer bir çalışmada ise iletişim becerileri eğitimi yaparak 26 kişi deney, 27 kişi kontrol grubu oluşturarak bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma neticesinde iletişim becerisiyle ilgili eğitim görenlerin bu eğitimi görmeyenlere göre iletişim becerisi rakamlarında yükselme gözlenmiştir (Barry ve Robb, 1992 Akt: Savaş, 2018).



BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin toplanmasında uygulanan etik süreç ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması olup bütüncül tekli durum desenindedir. Nitel araştırmacılar daha çok eylemlerin, deneyimlerin ve olayların nasıl gerçekleştiği üzerinde durmaktadırlar. Bunun da öznenen yani kişilerden bağımsız olarak ele alınamayacağından bahsederler. Aynı zamanda nitel araştırmayı yapan araştırmacı, araştırdığı konuyu dünyanın kendi içerisinde konumlandırarak yapmaktadır (Tanyaş, 2014).

Durum çalışması nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır. (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Durum çalışması araştırmaları genelde tek bir durumu veya az sayıdaki durumu yakından veya derinlemesine anlama isteği ile başlar (Yin, 2017). Çalışmada nitel inceleme desenleri arasında sayılan durum çalışması gerçekleştirilmiştir. Durum çalışması; gündelik bir olguyu kendi ortamında iş gören, nesne ve muhteviyat arasında ortaya çıkan sınırların katı şekilde belirgin bulunmadığı ve daha çok delil ve bilgi merkezinin zorunlu bulunduğu hallerde kullanılan bir araştırma tekniğidir (Özdemir, 2011).

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmaya 2019-2020 öğretim yılında Antalya ili Alanya ilçesinde aynı eğitim kurumunda görev yapan, görüşme sorularını gönüllü olarak cevaplandırmak isteyen 18 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlerin soruları içten bir şekilde yanıtlayabilmeleri için isimleri açıklanmayıp kodlama yapılarak araştırmacı tarafından saklı tutulmuştur.

Araştırmada nitel araştırmada kullanılan amaçlı örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örneklem tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir yöntem olan kolay ulaşılabilir durum örnekleme, maliyet ve zaman açısından avantaj sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada üç değişik nitel veri elde etme aracı kullanılmıştır. Söz konusu veri elde etme araçlarından birincisi görüşme formlarıdır. Nitel çalışmalarda ağırlıklı olarak kullanılan görüşme yoluyla, deneyimler, tutumlar, niyetler, yorumlar, zihinsel algılar ve tepkiler gibi gözlenemeyen durumlar anlamaya çalışılır. Görüşmeci karşı tarafın sorulara rahat dürüst ve doğru cevaplar vermesi için güven ortamı sağlamak zorundadır (Şimşek ve Yıldırım, 2016).

Araştırmanın ele aldığı konuya göre görüşmenin yapıldığı kişi sayısına, sorularının yapılarına göre 3 kategoriye ayırabileceğimiz farklı gruplandırmalar bulunmaktadır. Bunlar; yapılandırılmış görüşme formu, yarı yapılandırılmış görüşme formu ve yapılandırılmamış görüşme formu olarak isimlendirilmektedir. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda araştırma yapılacak konunun başlıkları mevcuttur ve her katılımcıya yaklaşık benzer sorular sorulur(Seggie ve Bayyurt, 2017).

Araştırmada ikinci veri elde etme aracı metaforlardır. Öğretmenlerin, eğitim yöneticilerinin iletişim becerileri ile ilgili ortaya koydukları metaforların, eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerine bakış açılarını da aksettireceği fikrinden yola çıkarak öğretmenlerden okul iletişimi ile ilgili metafor üretmeleri istenmiştir. Bu amaçla öğretmenlere “Okuldaki iletişimi bir şeye benzetmenizi istesem neye benzetirdiniz? Neden? sorusuna cevap aranmıştır.

Araştırmada kullanılan üçüncü veri elde etme aracı toplantı tutanaklarıdır. Toplantı tutanaklarına dair belgeler doküman analizine tabi tutulmuştur. Doküman analizi araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında yazılı materyallerin analizini kapsar. Doküman analizi tek başına bir araştırma yöntemi olarak kullanılabilir gibi diğer nitel yöntemlerin kullanıldığı durumlarda verilerin çeşitlendirilmesi amacıyla bilgi kaynağı olarak da kullanılabilir. (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

3.3.1. Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerlik durumu nitel araştırmalarda verilen doğru olup olmadığını ölçmek için kullanılır. Güvenilirlik ölçümü ise elde edilen verilerin yinelenen bilirliliği ile bağlantılıdır. Söz konusu yönde araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik katsayılarını yükseltmek için aşağıda bahsedilen işlemler gerçekleştirilmiştir.

a) Araştırmada iç geçerliliği (inandırıcılığını) yükseltmek açısından görüşme formu oluşturulurken bağlı literatür araştırılması neticesinde hususla bağlantılı kavramsallar

meydana getirilmiştir. İçerik analizi ana temalar ve ana temaları ortaya çıkartan alt temaların aralarındaki bağlantı ile temaların her birisinin diğer temalarla bağlantısı denetlenerek bütünlüğün sağlanmasına çalışılmıştır. Bu duruma ek olarak verilerin elde edilmesi sonrasında, erişilen neticeler ve yorumlamalar verilerin sağlandığı öğretmenler tarafından teyit edilmiştir. Başka bir yönden görüşme esnasında kaydı yapılan verilerden yalnızca bilim için yararlanılacağı ve gizli kalacağı ile ilgili mutabakat imza altına alınması, karşı karşıya olan itimadın ortaya çıkartılmasında ehemmiyetli bir faktör olmuştur. Bu şekilde görüşme boyunca elde edilen verilerin gerçeği aktarması gerçekleştirilmiştir.

b) Araştırmada dış geçerlik (transfer) katsayısını yükseltmek açısından araştırma boyunca ve söz konusu aşamalarda gerçekleştirilenler detaylı bir biçimde izah edilmiştir. Söz konusu kapsamda, araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve analitik genelleme usulüyle literatürde gerçekleştirilmiş çalışma konusu ile bağlantılı araştırmalarla gerçekleştirilen karşılaştırma işlemleri ile kuram genellemesi sağlanarak yorum yapılması detaylı bir şekilde betimlenmiştir. Bunun dışında hem vaka ve nesnelere hem de bunların değişkenlik ortaya koyan niteliklerini göstermek için örneklem usulü ile gönüllük esasına istinat eder biçimde katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

c) Araştırmanın iç güvenilirliğinin sağlanması için meydana getirilen temaların kodlayıcılardaki güvenilirliği “kappa” analizi ile yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda sağlanan kappa değeri 1,00 şeklindedir ve söz konusu değer kodlamalarda mükemmel seviyede uyumu göstermektedir. (Landis ve Koach, 1977).

d) Çalışmanın dış güvenilirliği (teyit edilebilirlik) yükseltmek açısından bütün veri elde etme vasıtaları, işlem görmemiş veriler, analiz safhasında gerçekleştirdiği kodlamalar ve rapora esas olan algılar, notlar, yazılar ve çıkarımlar uzman bir kişinin teyidinde sunulmuştur.

3.3.2. Görüşme Kayıtları

Görüşmenin amacı bir kişinin kendi alemine giriş yaparak düşüncelerini anlamaktır. Görüşme yöntemiyle, tecrübeler, tutumlar, fikirler, niyetler, yorumlar, zihinsel algılar ve tepkiler ortaya konulmaktadır (Yıldırım ve Simsek, 2016).

Çalışmamızda öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerine karşı görüşlerini almak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan açık uçlu sorulara dayanan yarı yapılandırılmış mülakat soruları katılımcı tipine uygun kişisel mülakat formlarına dönüştürülerek uygulanmıştır. Öğretmen formlarında 5 soru yer almıştır.

Öğretmenlerle gerçekleştirilen görüşmeler yaklaşık olarak 15-25 dakika devam etmiştir. Görüşme sırasında sağlanan verilerin analizinin daha iyi yapılabilmesi ve zaman tasarrufu açısından ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Öğretmenlerin her birinden ses kayıt cihazının kullanılacağı hakkında onay alınmıştır. Araştırmacı görüşmelerin hepsini yönetmiştir. Görüşmede zaman açısından herhangi bir kısıtlama getirilmemiş, öngörülen görüşme süresi öğretmenlere bildirilmiştir. Öğretmenlerin sorulan sorulara doğru, dürüst ve rahat bir şekilde yanıt vermelerini gerçekleştirmek açısından öğretmenlere görüşme sırasında verdikleri bilgilerin gizli tutulacağı, adlarının ifşa edilmeyeceği, elde edilen verilerin yüksek lisans tezinin araştırma kısmı için kullanılacağı ve diğer insanlarla paylaşım yapılmayacağı taahhüt edilmiştir. Bunun sayesinde görüşmeler rahat bir ortamda devam etmiş, araştırmacı ile öğretmenler arasında bir güven ortamı oluşmuştur. Öğretmenlerden ses kayıt cihazı ile elde edilen veriler daha sonra metin haline getirilmiştir. Ayrıca ses kayıtlarının analizi 5N1K kuralına göre incelenmiştir.

3.3.3. Metaforlar

Türkçeye Fransız dilinden geçmiş olan metafor kelimesi, istiare (benzetme) anlamındadır ve bir edebi sanat türüdür. Felsefeciler (ve belli başlı büyük alimler), felsefe ve bilim sorunlarının kolay bir şekilde algılanmasını gerçekleştirmek için söz konusu sanat türünden yararlanmışlardır. Nitekim, algılanması ve izah edilmesi zor olan bir sorunu kolay hale getirmek için, birden çok felsefeci, arada sırada o hususta bir teşbih (benzetme, istiâre, metafor) gerçekleştirmek için, söz konusu yöntemden yararlanmışlardır (Karaçam ve Aydın, 2014). Aynı anda metafor; lisanın, fikirlerin veya her ikisinin çok büyük nitelikleri gibi düşünülür (Kararımak ve Güloğlu, 2012). Aristotle'ya göre metafor lisanın normal çalışma durumundan sapma göstermesidir. Değişik manalar elde edilerek lisanın algılanmasıdır (Zeren ve Yapıcı, 2014).

Geleneksel lisan yaklaşımlarında metaforlar, fikir mahsulü olmayıp yalnızca lisanın bir aracı şeklinde kabullenilmiştir. Fakat metaforik açıklamalar ile gündelik dil birbirlerinden ayrılmış; gündelik lisanın metafor bulundurmadığı ve metaforun gündelik lisanın haricindeki hallerde kullanıldığı düşüncesi iddia edilmiştir. Metafor roman ile ilgili veya şiir ile bağlantılı bir açıklama şeklinde tanım yapılmıştır (Cerit, 2006).

Gündelik metafor algısı incelendiğinde, metaforun gündelik hayatta, lisanın bir bölümü durumuna ulaştığı ve metaforların bireysel kavramları, vakaları anlama şekillerinin değişik birer aksetmeleri şeklinde kullandığı izlenmektedir. Kültür ile ilgili mazi, sosyal yaşamın sistemi, kişisel ilerleme ve lisanın sistematiği metaforlarla iletişim sağlamaya etki

yapar. Metaforlar süratli ve etkili bir biçimde, iletişimin manalarına vurgu yapar. Söz konusu sebeple metaforlar ile iletişim sağlama yeteneği, tam zamanlı bir öğrenme değildir. Söz konusu durum genellikle gerçekleşen ve gündelik kullanılan bir şeydir (Burns 2001 Akt: Arslan ve Bayrakçı, 2006). Metafor normal kavramsal sistemi örter. Zira birey açısından ehemmiyetli bulunan birçok kavram ya gözle görülmeyen veya tecrübeler de (hisler, fikirler, süre vb.) net bir şekilde açıklanmamıştır. Bireyler onları daha net terimler ile, olgularla ve tanıdık başka kavramların manalarıyla anlar (Lakoff and Johnson 1980 Akt: Çelikten, 2006). Metaforlar ile manası algılanamayan kavram türleri, görülme veya görülme ihtimali bulunan gözle görülen açıklamalar sayesinde akıl yönünden daha iyi algılanır duruma ulaştırılabilir. Söz konusu durumda kavram bir şey açıklamasa da kullanılan metafor sayesinde anlama sağlanır.

Saban (2008), metaforların vakaların meydana gelmesi ve faaliyeti ile bağlantılı fikirleri sistematik hale getiren, yön veren ve denetleyen en kuvvetli akılsal vasitalardan birisi olduğunu iddia etmektedir.

Lui ve Lieberman ise metafor kavramını, ortaya konulan kodlar vasıtasıyla araştırmışlardır. Onlara göre; metafor, bir kişinin etkileşme neticesi meydana gelen değişik anılarını kodlayarak şekillendirmesidir. Bir kişi bir anıyı metafor ile şekillendirdiğinde, söz konusu yapı bireyin ifade etme şeklini kodlar halinde güncel hale getirir. Söz konusu kod doğruca mana ortaya koymayabilir, ancak bireye fikirlerini somut hale getirmede destekçi olmaktadır (Lui ve Lieberman 2005 Akt. Saban ve Koçbeker, 2006).

Metaforlar doğasıda kavramsaldir. Dünyada gerçekleşenleri algılamak açısından kullanılan esas vasıtalar arasında bulunmaktadır. Toplumsal ve politik realitenin meydana getirilmesinde ehemmiyetli bir görev yapan metaforlar, gözle görülmeyen kavramların manasını izah etmeye ve resimler meydana getirmeye destek verirler. Söz konusu durum arada sırada lisanda, arada sırada jest ve mimiklerde, arada sırada da grafik biçiminde oluşmaktadır (Kılcan, 2014).

Metaforlar ananevidir, kültüre ait tüm nitelikleri aksettirirler. Ananevi olarak anlaşılanlar haricindeki metaforlar, hayalci ve yeni bir şeyler oluştururlar. Bu şekildeki metaforlar davranışlara farklı bir algı ilave ederek, maziye, gündelik davranışlara, bilgisi olanlara ve inanılanlara farklı manalar ilave edebilirler (Cerit, 2008).

Araştırmanın veri elde etme usullerinden birisi de metaforlardır. Öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerine karşı görüşlerini elde edebilmek adına öğretmenlerin

eğitim yöneticisi ile ilgili metafor üretmeleri eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerine karşı düşüncelerinin ortaya çıkmasını netleştirmiştir.

3.3.4. Dokümanlar

Nitel araştırmalar kapsamında direkt izleme ve mülakatın imkansız olduğu hallerde ya da araştırmada geçerliliği artırma çalışmasında, mülakat ve izleme usullerinin yanında yapılan çalışmanın problemiyle bağlantılı yazılı, grsel materyal ve malzemeler de incelemeye eklenebilir (Yalıncaya ve zkan, 2012). Nitel araştırmalar sırasında kullanılan dokümanlar hakkında bilim adamları farklı sınıflandırmalar gerçekleştirmiştir. McMillan ve Schumacher'e (2006) göre; üç tip doküman bulunmaktadır. Söz konusu doküman tipleri; bireysel, resmi ve nesnelerdir. Bireysel dokümanlar; kişilerin faaliyetlerini, tecrübelerini, inanışlarını izah eden günlükler, mektuplar, anekdot kayıt türleridir. Resmi dokümanlar; dahili yazışa eşitleri, toplantılarda kullanılan tutanaklar, çalışma dokümanları, plan taslakları şeklinde adetleri ve eşitleri çok bulunan doküman türleridir. Nesnelere ise logo türleri, okul takımının maskot eşitleri, posterler, ödüller gibi semboller tarafından oluşturulan ve toplumsal süreç, anlam ve değerlerle kendisini gösteren elle tutulur gözle görülür varlıklardır (Akt: Dağdeviren, 2017).

Söz konusu kapsamda toplantı tutanakları incelenmiş ve 2 adet tutanaktan elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanmasında Etik Süreç

3.4.1. Araştırmanın Fiilen Yürütüleceği Birimin Bağlı Olduğu Kurumdan İzin Alınması

Araştırma Antalya ili Alanya ilçesinde faaliyet gösteren bir eğitim kurumunda gerçekleştirileceği için yasal izin alınması gerekmiştir. Bunun için Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü aracılığıyla başvurularak izin alınmıştır.

3.4.2. Araştırma İçin Katılımcıların Bilgilendirilmesi ve Katılım İçin İzin Formlarının Doldurulması

Öğretmenlere görüşme öncesi araştırma amacı hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmaya katılımın tamamen gönüllülük temeline dayalı şekilde sağlanacağı ifade edilmiştir. Araştırma içerisinde ğretmenlerinin isimlerinin hiçbir şekilde belirtilmeyeceği, isimlerin kodlanacağı belirtilmiştir. Bu durum sayesinde öğretmenlere araştırmanın gizliliği ve güvenliği hususunda teminat verilmiştir. Araştırmanın ses kaydının iki nedeni olduğu, bu nedenlerin elde edilen verilen iyi analiz edilmesi ve zaman tasarrufu olduğu öğretmenlere açıklanmıştır. Öğretmenlerin ses kaydının yapılabileceği hususunda olumlu görüş bildirmeleri ve

araştırmada gönüllü olarak yer alacaklarını bildirmeleri üzerine kendilerinden araştırmaya katılım izin formunu okuyarak imzalamaları talep edilmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırma sırasında üç farklı nitel veri elde etme aracının kullanımı gerçekleştirilmiştir. Bu araçlar bireysel görüşme, metafor ve doküman incelemesidir. Veri elde etme araçlarının nitelikleri çerçevesinde verilerin çözümlenmesi betimsel analiz ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme kayıtları ve doküman incelemesi sırasında sağlanan verilere ilk önce kodlar verilmiş (kavram durumuna getirilmiş) ve söz konusu kodlar arasında bulunan bağlantılar (temalar) tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılım gösteren öğretmenler adlarının gizli tutulmasını istemişlerdir. Bu nedenle araştırma içinde öğretmenlerin isimlerinin karşılığı kod olarak gösterilmiştir. Aşağıda düzenlenmiş olunan kodlar araştırma içerisinde kullanılmıştır:

- A: Araştırmaya katılan öğretmen 1.
- B: Araştırmaya katılan öğretmen 2.
- C: Araştırmaya katılan öğretmen 3.
- D: Araştırmaya katılan öğretmen 4.
- E: Araştırmaya katılan öğretmen 5.
- F: Araştırmaya katılan öğretmen 6.
- G: Araştırmaya katılan öğretmen 7.
- H: Araştırmaya katılan öğretmen 8.
- I: Araştırmaya katılan öğretmen 9.
- İ: Araştırmaya katılan öğretmen 10.
- J: Araştırmaya katılan öğretmen 11.
- K: Araştırmaya katılan öğretmen 12.
- L: Araştırmaya katılan öğretmen 13.
- M: Araştırmaya katılan öğretmen 14.
- N: Araştırmaya katılan öğretmen 15.
- O: Araştırmaya katılan öğretmen 16.

P: Araştırmaya katılan ğretmen 17.

R: Araştırmaya katılan ğretmen 18.

3.6. Araştırma Surecinde Karşılaşılan Güçlükler

Araştırma gerçekleştirilirken çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalınmıştır. Karşılaşılan bu zorluklar aşağıda belirtilmiştir:

- Araştırmaya katılım hususunda kaygı hissedenlerin sayıca çok olmalarından dolayı ilk önceleri hedeflenen sayıdan daha az öğretmenle görüşme yapılabilmiştir.
- Görüşmeler ğretmenlerin görevlerinin gereği çalışma tempolarının çok yoğun olması sebebiyle birkaç defa ertelenmek durumunda kalınmıştır. Yapılan görüşmelerin tarih ve saatlerinin mutabakatında güçlükler çekilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde veriler katılımcılardan üç farklı metotla elde edilmiştir. Bu metotlardan birincisi, çalışmaya katılanlar ile gerçekleştirilen kişisel görüşmeler sonucunda sağlanan bilgilerdir. İkincisi, yapılan metafor analizi sonucu elde edilen verilerdir. Üçüncüsü, toplantı tutanaklarından elde edilen verilerdir. Toplantı tutanaklarından elde edilen veriler doküman analizine tabi tutulmuştur.

4.1. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular

Tablo 4.1: Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Bilgilerinin Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Kadın	9	50,0
Erkek	9	50,0
Yaş	39,38±5,62	
Hizmet Yılı	16,66±5,25	
Branş		
Rehberlik	1	5,6
Müzik	1	5,6
Fen bilimleri	3	16,7
Matematik	2	11,1
Din kültürü	2	11,1
Sosyal bilgiler	1	5,6
İngilizce	1	5,6
Beden eğitimi	2	11,1
Türkçe	4	22,2
Bilim Teknolojileri	1	5,6
Toplam	18	100,0

Yukarıdaki tablo 4.1'den de anlaşılacağı üzere katılımcılar (n=9) %50 kadın, (n=9) %50 erkek öğretmenden oluşmuştur. 18 öğretmenin yaşlarının ortalaması 39,38±5,62, hizmet yıllarının ortalaması 16,66±5,25 olarak bulunmuştur. Branşlarına göre (n=1) %5,6 Rehberlik, (n=1) %5,6 Müzik, (n=3) %16,7 Fen bilimleri, (n=2) %11,1 Matematik, (n=2) %11,1 Din Kültürü, (n=1) %5,6 Sosyal bilgiler, (n=1) %5,6 İngilizce, (n=2) %11,1 Beden eğitimi, (n=4) %22,2 Türkçe, (n=1) %5,6 Bilim Teknolojileridir.

4.2. Öğretmenlerin Eğitim Yöneticisinde Bulunması Gereken İletişim Becerilerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.2'de öğretmenlerin eğitim yöneticisinde olması zorunlu iletişim becerilerine ait sıklık ve yüzdeler dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Öğretmenlerin Eğitim Yöneticisinde Bulunması Gereken İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri

No	İletişim becerileri	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	J	K	L	M	N	O	P	R	n	f(%)
1	Akademik bilgiler	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	18	100,00
2	Çalışılan yıl	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√			√		√	√	√	15	83,33
3	Yaşanmışlıklar	√	√		√		√	√			√	√	√	√	√	√	√	√	√	14	77,77
4	Gözlemler		√		√		√	√	√							√				6	33,33

Yukarıdaki tablo 4.2’den de anlaşılacağı üzere katılımcıların 100%’ü akademik bilgiler, 83,33%’ü çalışılan yıl, 77,77%’si yaşanmışlıklar, 33,33%’ü gözlemler temalarında görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin yöneticisinde bulunması gereken iletişim becerilerine ilişkin analiz ettiğimizde akademik bilgiler faktörünün %100 ile ilk sırayı aldığı görülmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“...sonuçta bir insanın akademik kariyerinin (A1, 1).”

Akademik bilgilerin yöneticilikte iletişim becerisini etkilemesinin biraz insanın kişiliği ile ilgili bağlantılı (B1, 1).

Akademik başarının çok iyi olmayabileceğini (C1, 1).

İlk önce işte akademik bilgisinin olmasının gerektiğini, eğer akademik bilgisi varsa daha iyi iletişim kurabileceğini düşünüyorum (D1, 1).

Akademik bilgiler kesinlikle olumlu yönde etkiler diye düşünüyorum çünkü kişinin önde gitmesi için akademik başarının ve kariyerinde önemli olduğunu biliyorum (E1, 1).

Akademik becerinin olumlu etkilediğini ifade edebilirim (F1, 1).

Mutlaka akademik bilgilerin olması lazım (G1, 1).

Akademik bilgisinin yüksek olması ya da eksik olması iletişim becerisini etkiler(H1, 1).

Becerilerin oluşmasında akademik bilgilerin etkisi kesinlikle var (I1, 1).

“...akademik anlamda bilgiye sahip olma yani akademik anlamda sağlam donanımlı idareciler iletişimi kuvvetlendirmektedir. Akademik anlamda donanımlı ise ama insancıl iletişim araçları da iletişimi beslemektedir (İ1, 1)”.

“...akademik bilgiyle yani yöneticinin akademik anlamda bilgili olmasının tabii ki yani akademik anlamda bilgili de olması gerekiyor ama bazı durumlarda bahsedilen özellikler akademik bilginin önüne geçebilmektedir (J1, 1).

Akademik bilginin yeterli olması iletişim becerisini belli bir oranda etkilemektedir (K1, 1).

Bir yöneticinin akademik bilgisinin olması iletişimi becerisine mutlaka katkısı vardır. Yani akademik başarısı olan bir insan bugüne kadar gerçekten dolu dolu gelmiş, ceplerini doldurmuş bir insandır ve iletişimine mutlaka katkısı olacaktır (L1, 1).

Yöneticinin akademik bilgisi iletişim becerisini bilim işe yarıyorsa etkileyecektir (M1, 1).

Akademik bilgilerin iyi olmasının gerekir (N1, 1).

Bir yöneticinin akademik anlamda donanımlı olmasının iletişim becerisini etkileyeceğini, akademik bilgilerin bakış açısını geliştireceği biliyorum (O1, 1).

Akademik bilgisinin yeterli olmaması yöneticinin iletişim becerisini etkiler. İletişim kurarken öncelikle akademik bilgi gerekir (P1, 1).

Akademik donanım bir yöneticide iletişim becerisinde etkili, bunun sebebi ise akademik anlamda kuralların ve kaidelerin bilinmediği anlarda okul işleyişinde aksamalar yaşanmasıdır (R1, 1).

Daha sonra %83,33 ile çalışılan yıl faktörü gelmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

Yöneticinin meslekteki çalıştığı yılın iletişim becerisi üzerinde etkili (A1, 3).

Çalışılan yılın yöneticilikte iletişim becerisini etkilemesinin biraz insanın kişiliği ile ilgili bağlantılı olduğu kanaatindeyim (B1, 3).

Mesela çalışılan yıl çok etkili (D1, 3).

Yöneticinin çalıştığı yılın çok olumlu yönde etkilendiğini (E1, 3).

İletişim becerisinde meslekteki çalışılan yılın farklı öğrenciler ve velilerle karşılaşmada etkisinin (F1, 3),

“...bu da çalışma yılına da bağlıdır (G1, 3).”

İletişime açık bir idare ile çalışan öğretmenlerin daha huzurlu, fikirlerini söyleyen bir yapılarının olduğunu çalıştığı yıllar (H1, 3).

Tecrübesi yani çalıştığı yılın etkisi kesinlikle çok büyüktür (I1, 3).

Bir kişinin iletişimi yaşanmışlıklarıyla yani tecrübeleriyle gelişir çünkü mesleğe ilk başlayan bir idareci ile yıllarını vermiş idarecilerin düşünceleri de değişir iletişimi de değişir (İ1, 3).

Akademik başarısı olan insan bugüne kadar gerçekten dolu dolu gelmiş, ceplerini doldurmuş bir insan olarak düşünüyorum (J1, 3).

Akademik bilgileri falan iyi olması lazım (K1, 3).

Akademik bilgileri onun donanımlı bir yaptığı işe bakış açısını geliştireceği için, o anlamda o işte ki iletişim becerilerinde bilgi sahibi olarak daha rahat gelişeceğini sanıyorum (M1, 3).

Çalıştığı yıllar, tecrübeler kesinlikle etkilidir (O1, 3).

Çalışılan yılın, tecrübesinin (P1, 3).

“...yani tecrübesinin de iletişim becerilerinde etkili (R1, 3).”

Daha sonra %77,77 ile yaşanmışlıklar faktörü gelmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

“...ne olursa olsun tecrübenin bazen çok işe yaradığını, sonuçta yaşanmış bazı olgulardan yola çıkılarak birikimlerini kullandığı için tecrübenin önemli (A1, 2).

Yaşanmışlıkların iletişim becerisi üzerinde etkisi bulunur (B1, 2).

Yaşanmışlıklar artınca iletişimin arttığını düşünüyorum (D1, 2).

Yaşanılan olaylardan yola çıkarak iletişim konusunda bazı düşüncelerin yanlış olduğu fikrindeyim (F1, 2).

Eğitim yöneticisinde bulunması gereken iletişim becerilerine ilişkin ilk etapta yöneticinin mevzuata hakim olması gerektiğini, yaşanmışlıklarının (G1, 2)

Bir kişinin iletişimi yaşanmışlıklarıyla yani tecrübeleriyle gelişir (İ1, 2).

Kişiler yaşadıkları ile olgunlaşır (J1, 2).

Yaşanmışlıklar (K1, 2).

Tecrübenin, yaşanmışlıkların, başa gelen olaylar ve karşılaşılan her insan onun için bir veridir (L1, 2).

Yaşanmışlıklar (M1, 2).

Yaşanmışlıkları yani alanında tecrübeli olması sayesinde iletişim becerisi olan bir kişi arasında çok büyük fark olacaktır (N1, 2).

Yaşanmışlıklar (O1, 2).

Yaşanmışlıklarının önemi bilinmeli (P1, 2).

Bir yöneticinin yaşanmışlıklarının (R1, 2).

Daha sonra %33,33 ile gözlemler faktörü gelmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

Gözlemlenen iletişim yani yöneticinin iletişim becerisi ile ilgili olumlu olumsuz bir sürü şeyin olduğunu ve kişiyi daha fazla rencide edip gönderen velileri de idarecileri de gördüm (B1, 4).

“...yıllardır aynı şekilde daha iyi iletişim kurabildiğini gözlemleyebildiğini, aynı şekilde eğitimi yöneticisi için de geçerli olduğunu, yöneticinin yaptığı gözlemlerle daha iyi sonuçlar çıkartabileceğini ve iletişiminin daha kuvvetli olabildiğini, çünkü gözlem yaptığında ona göre yorum yapabildiğini ve daha önce gördüğü içinde daha çabuk çözüme ulaştığını (D1, 4)”,

Eğitim yöneticilerinin iletişim becerileri kapsamında yöneticinin her şeyden önce tecrübeli olmasını yani çevresini gözlemleyerek o tecrübelerini yansıtmasını (F1, 4),

Deneyimlerinin (G1, 4)

Deneyimlerin önemini defalarca gözlemledim (H1, 4).

Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin gözlemleri çoktur (N1, 4).

4.3. Öğretmenlerin Eğitim Yöneticisinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Üzerine Etkilerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.3’de eğitim yöneticisinin iletişim becerilerinin öğretmen üzerine etkilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı verilmiştir.

Tablo 4.3: Öğretmenlerin Eğitim Yöneticisinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Üzerine Etkilerine İlişkin Görüşleri

No	Etkiler	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	J	K	L	M	N	O	P	R	n	f(%)
1	Cinsiyet faktörü		√	√		√	√	√	√	√		√	√		√	√	√	√	√	14	77,77
2	İkili ilişkileri	√	√	√	√			√	√	√		√	√		√	√	√	√	√	14	77,77

Yukarıdaki tablo 4.3'den de anlaşılacağı üzere katılımcıların 77,77%'i cinsiyet faktörü, 77,77%'i ikili ilişkileri temalarında görüş bildirmişlerdir.

Eğitim yöneticisinin ikili ilişkilerinin iletişimde önemli olduğunu düşünüyorum (A2, 2).

Yöneticinin cinsiyeti önemli değil, yöneticinin kişiliğini ile ilgili bir şey, eğer kişiliği iyiyse o işe yatkınlığı iyiyse cinsiyet konusunda çok sıkıntı yaşar (B2, 1).

Ben çok iyi bir liderim, ben bu okula alırsam götürürüm kimse diyemez, yapamaz da. Öğretmeni ve altındaki çalışanları arkasına almak, onların güvenliğini sağlamak, onlarla iletişim kurmak ve onları anlamak, onlara yardımcı olmak hoş görmek gerekiyor. Eğer bunları yapabiliyorsa zaten beraber o yolda yürüyebiliyorlar ve o başarı sağlanabiliyor ama bir tek kişi ben yaparım diyorsa sıkıntı yaşar (B2, 2).

Yönetici ile öğretmen ilişkisinde cinsiyetin çok etkili bulunduğunu düşünmüyorum, (C2, 1) Yöneticimi de aynı şekilde kadın ve erkek olarak değerlendirmiyorum (C2, 2).

İkili ilişkiler önemli yani iletişim kurarken özellikle ikili iletişimlerde daha iyi sonuç elde edebilir (D2, 2).

Yöneticinin cinsiyetinin değil de davranışlarının daha çok etkili olduğunu düşünüyorum (E2, 1).

Yöneticinin cinsiyetindeki farklılık iletişimde sorun teşkil etmez (F2, 1).

Yöneticinin cinsiyeti bu konuda etkili olmamalıdır. Karşıdaki kadın erkek yöneticiden ziyade insandır (G2, 1).

Saygı, sevgi özellikle kurumlarda saygı olması gerekiyor. Ne olursa olsun yönetici yöneticiliğini bilmeli ve muhatabı kimse o da kendisini bilmeli. Saygı çerçevesinde çözülemeyecek iletişimi tatlı dillilikle sonuçlandıramayacak kimse yoktur diye düşünüyorum (G2, 2).

Cinsiyet faktörü iletişim becerilerinde çok çok farklılık oluşturmamaktadır (H2, 1). İkili ilişkiler yönünden okuldaki resmi hayatta resmi kalınması en doğrusudur (H2, 2).

Yöneticinin iletişiminde cinsiyet etkili değil. Yaptığımız iş öğretmenlik ise öğretmenliğin bir cinsiyeti yok zaten. Amacımız burada eğitim vermek, Öğretim vermek çocuklara, gelecek üzerine inşa ettiğimiz bir uğraş var, Yapı var, bunun içinde cinsiyetin sadece cinsiyet de değil bir sürü faktör var içerisinde kültürün, etnik yapının hiç önemi yok (I2, 1).

Yöneticinizle olan ikili ilişkiler etkili olabilir ama idareci ile yaşanan olumlu ya da olumsuz etki öğrenci üzerinde verilen ya da yansıtılan işin üstüne çıkmamalıdır. Yöneticilerin iletişim becerilerini etkilemektedir. İkili ilişkiler, yani yönetici ile samimi olma ya da kırgın olma, tabii kesinlikle yani insan ilişkilerinde bu böyledir (I2, 2).

Yöneticinin cinsiyeti iletişim becerisinde yani öğretmen üzerinde etkili değildir ama bazı insanlar için belki etkili olabilmektedir (J2, 1). Yönetici ile öğretmenin ikili ilişkileri kurum içerisindeki iletişim becerisinde kişiden kişiye farklılık gösterecektir. İkili ilişkiler insanların birbirini daha yakından tanımalarını sağlayabilmektedir. Dolayısıyla da belli bir oranda olumlu şekilde etkili olmaktadır (J2, 2).

Yöneticinin cinsiyeti iletişim becerilerinde etkili değildir. Kullandığı dil ile bir insanın cinsiyeti ile aynı anda doğru orantılı değildir (K2, 1). Yönetici ile öğretmenin ikili ilişkileri daha sık görüştüğü öğretmenlerle, okul dışında da görüştüğü öğretmenlerle, onlarla hani şakalaşması, mizahı daha farklı olabilmektedir. (K2, 2).

Bir yöneticinin cinsiyeti iletişim becerisinde önemli değildir (M2, 1). Öğretmenlerle kurduğu ikili ilişkiler çok önemlidir. İkili ilişkileri zaten kurabiliyorsa o öğretmenle ilgili yeterli doneye yeterli bilgiye sahiptir demektir (M2, 2).

Yöneticinin cinsiyeti öğrencilerle olan iletişimi etkilememektedir (N2, 1). Yöneticinin öğretmenlerle fazla samimi olması yani ikili ilişkileri iletişim becerisinde etkili samimi olması bazı durumlarda etkili olmaktadır (N2, 2).

Yöneticinin cinsiyetinin etkili olduğunu düşünmüyorum. Yani hemcinsim olması veya olmaması çok fark etmez (O2, 1).

Yöneticinin öğretmen ile öğretmenin de yönetici ile kurduğu ikili ilişkiler iletişim becerisinde etkili olmakta (O2, 2).

Eğitim yöneticisinin cinsiyetinin iletişim becerisinde öğretmenin motivasyonu üzerinde etkili olmadığını düşünüyorum, öncelikle karakterin, insanlara yaklaşım şeklinin önemli olduğu görüşündeyim (P2, 1). Öğretmenle yöneticinin ikili ilişkileri yani dışarı da samimi olmaları kurum içerisindeki iletişimi okuldaki ya da kurumdaki kuralların işleniş açısından olumsuz etkileri var (P2, 2).

Yöneticinin cinsiyeti, iletişim becerisinde öğretmen üzerinde etkili olduğunu düşünmüyorum (R2, 1). Yöneticinin okul içerisinde öğretmenlerle dışarıda samimi olmasının yani ikili ilişkilerin güçlü olmasının okul içerisindeki iletişimi olumlu etkileri var ama olumsuz tarafı da var (R2, 2).

4.4. Öğretmenlerin Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerindeki Eksikliklerin Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

Tablo 4.4’de öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerindeki eksikliklerin olup olmadığına ilişkin frekans ve yüzde dağılımı verilmiştir.

Tablo 4.4: Öğretmenlerin Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerindeki Eksikliklerin Olup Olmadığına İlişkin Görüşleri

No	Eksiklikler	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	J	K	L	M	N	O	P	R	N	f (%)	
1	İletişim becerilerinin yeterli olmaması,	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	18	100,00
2	Sorun çözme becerilerinin yeterli olmaması,	√	√		√			√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	15	83,33
3	Yöneticilikte fazla duygusal davranması	√		√			√	√	√	√	√	√		√	√	√		√	√	√	13	72,22
4	Uzmanlık gücünün yeterli olmaması,									√						√			√	√	3	16,66

Yukarıdaki tablo 4.4’den de anlaşılacağı üzere katılımcıların 100,00%’ü iletişim becerilerinin yeterli olmaması, 83,33%’i sorun çözme becerilerinin yeterli olmaması, 72,22%’i yöneticilikte fazla duygusal davranması, 16,66%’i uzmanlık gücünün yeterli olmaması temalarında görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerindeki eksikliklere ilişkin görüşleri analiz ettiğimizde iletişim becerisinin yeterli olmaması faktörünün 100,00% ile ilk sırayı aldığı görülmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

Yöneticilerin iletişim becerilerinde öncelikle her insanın bir eksiklik olabilir yani her insan kendisini bazı konularda eksik hissedebilir (A3, 1).

Yani herkesin eksiği var. Önemli olan bunları görüp tamamlamaya çalışmak en büyük sıkıntı yöneticilerdeki en büyük sıkıntı belli bir aşamadan belli bir yıldan sonra her şeyi ben biliyorum, hallederim tarzında düşündüğü zaman karşınızdaki kişi ne anlattıysan anlatsın, size ne kadar yardımcı olmaya çalışırsa çalışsın gerçekten faydalı olduğunu düşünseniz de düşünmeseniz bile o ne söylerse söylesin, zaten ben bildiğimi okurum havasındaysa idareci o zaman sıkıntı yaşıyor (B3, 1).

Yöneticilerin iletişim becerilerini genel olarak düşündüğümde birçok eksikliklerin bulunduğunu gördüm (C3, 1).

Eksiklikleri Şu Şekilde eee nasıl diyeyim size liderlik özellikle liderlik becerisinin olmadığını eğer olmuyorsa bu kötü sonuçlara yol açabiliyor yani eğitime daha iyi yönetemiyor (D3, 1).

Eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerinde sıkıntuların bulunduğunu, bu durumunda çalışılan kurumlara olumsuz yönde etki yapmakta olduğunu hep gördüm (E3, 1).

Genel olarak düşündüğümüzde yeterli mi, belli bir tecrübeden geçmeleri gerekiyor bence. Böyle hani sadece yazılı sınavlar yeterli değil. Mülakatlarında olması gerekiyor ama mülakatlarında tabii ki böyle objektif olması gerekiyor. Tarafsız bir Şekilde yapılıp görevlere başlamaları gerekiyor bence. Tecrübeli olması gerekiyor. (F3, 1).

Yöneticinin iletişim becerilerinde eksiklik olup olmaması kişiye göre değişir yöneticiye göre değişir. Eğer kendi kişiliğinde, iletişiminde, sosyalliğinde, mevzuatta ve bilgide eksikliği varsa, yönetici bu sefer ister istemez karşısındakine baskı kurmaktadır, dinlememektedir ve bu da iletişimsizliğe neden olmaktadır (G3, 1).

İletişim becerilerinde eksikliklerinin farkında olanlarda olmayanlarda var, insanlar bunları yaşları ilerledikçe fark ediyorlar ancak bir okulun iletişimi olmaması halinde bu eksikliğin giderilmesi noktasında bir an önce üzerine gidilmesi gerekmektedir (H3, 1).

Yöneticilerin iletişim becerileri yeterli değildir. İletişim becerileri sadece yönetici olarak ele alınmamalıdır (I3, 1).

Yöneticilerin iletişim becerilerinde eksiklikler olup olmadığına ilişkin bazen genel olarak akademik donanım tam sağlam değilse iletişimde kopukluklar yaşanmaktadır. Karşıdaki haksız bile olsa haklılığını savunmaya çalışmaktadır (İ3, 1).

Eğer belli bir oranda artılar fazlaysa ya o kişi demek ki işini iyi yapmaya çalışıyor gayret ediyor bu alanda bir çaba sarf ediyor demektir. O kişiyi desteklemek lazım ama artı eksi tablosunda Şimdi eksiler fazla ise o zaman demek ki bu işi yeterince iyi yapamıyor demektir. Genel olarak artılar daha fazladır. Yani bir sıkıntı olduğu zaman veya gerek öğrenci, gerek veli ya da gerekse dışarıda işte yapılması gereken bir iş olduğunda bu idareci ile rahatlıkla paylaşılamıyorsa kendi başına yapacaktır (J3, 1).

Yönetici onların gönlünü feth ederek yoluna ve işine giden insandır. Ego yapılmaktadır. Ne dersem o yapılacak Şeklinde soğuk soğuk cümleler, günaydın dememeler gibi Şeyler iletişimin eksikliği açısından önemlidir (K3, 1).

Eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerinde eksiklikleri var mutlaka. Özellikle branş ile ilgili gerekli bilgileri, branşın özelliklerini mutlaka bilmesi gerekiyor. Eğer bunları bilmezse sıkıntı oluyor anlayamıyor öğretmenini (L3, 1).

Yöneticilerin genel olarak iletişim becerileri bazı çalışma kurumlarında eksik, önceden çalıştığım kurumlarda olsun önceki yöneticiler olsun gerçekten yönetici diyebilirim, yani bazı durumlarda eksik olduğunu bazı durumlarda ise normal, eksiklikler kişiden kişiye değişebilir (M3, 1).

Yöneticilerin iletişim becerilerinde eksiklikler olmaktadır. Yani zaman içerisinde uzun süre görev yapmak da aslında bu iletişim bozukluğuna kısmen sebep olmaktadır (N3, 1).

Yöneticilerin iletişim becerilerinde eksiklikler olup olmadığına ilişkin genel olarak standart bir algı var (O3, 1).

Yöneticilerin iletişim becerileri hemen hemen yöneticilerin çok farklı, bazılarının çok yetersiz (P3, 1).

Yöneticilerin iletişim becerilerinde eksiklikler zaman zaman oluyor çünkü bazen iletişim becerisi denilen ifade tarzı anlamında bazen kırııcı olunabiliyor (R3, 1).

Daha sonra %83,33 ile sorun çözme becerilerinin yeterli olmaması faktörü gelmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

Sorunun kendisinin sorun çözücü olduğunu düşünmesine eğer böyle düşünüldüğünde sorun arama yerine sorun çözücü olmak gerekir (A3, 2).

Sorun zme konusunda idarecilerin becerisinin yüksek olmasını gerekir. Her olay aynı sorun çözme becerisi ile çözülmez (B3, 2).

Yöneticilerin karşılaştıkları sorunları çözmesi yeterli değil, daha iyi sonuçlar elde edebilmek için karşısı ile iyi sorun çözebilme yeteneğine sahip olmalı bir yönetici (D3, 2).

Sorunların nasıl çözüleceğinin bilinmesi veya bir durumda ne yapılması gerektiğinin bilmesi gerekir mutlaka önlerinde bir bağlı kalmaları gereken bir kural mevzuat olması zorunludur (G3, 2).

Sorunu çözerken de bu yetersizlikleri yeterlilikleri açık yüreklilikle kabul edebilmeleri (H3, 2).

Sorunlarla ğretmen iken karşılaşıldığında verilen tepkilerden idareci iken verilen tepki farklılaşıyorsa orada sorun yaşanmaktadır. Yönetici olarak öğretmenlerin de önünü

açması, zorlukları engellemesi, yönetici olduğunda koltuğa oturduğunda emir vermek değil de yapmak istenilen şeylerin önünü açması gerekiyor diye düşünüyorum (I3, 2).

Eğitim yöneticilerinin sorun çözme becerilerinde sorunu çözemeyenler, mutsuz bir ortam ve kopukluklar olmaktadır (İ3, 2).

Genel olarak bakıldığında yöneticilerin sorun çözme becerileri yeterlidir ama tabii ki münferit birtakım olumsuz örnekler de çıkabilmektedir (J3, 2).

Yöneticilerin sorun çözme becerileri yeterlidir ama olamayanlar da bulunmaktadır (K3, 2).

İyi bir yöneticinin zaten iyi bir iletişimci olması gerekmektedir. Sorun çözme becerileri yeterli değildir (L3, 2).

Bazı çalışma kurumlarında sorun çözme becerisi eksik ama mesela önceden çalıştım kurumlarda olsun, önceki yöneticiler olsun, gerçekten yönetici diyebilirim (M3, 2).

Yaşanan olumsuz durumları veya işte okulda yaşanan çeşitli sorunları daha çabuk iletmeyi ve bu anlamda sorunların çözümünü daha çabuk sağlamayı kolaylaştırır bu anlamda kesinlikle etkili (N3, 2).

Yöneticilerin sorun çözme becerilerinin ise hepsinde yeterli olmadığı bazılarının ise yeteli olduğu görüşümdedir (O3, 2).

Yöneticilerin karşılaştıkları sorunları çözerken yeterli beceriye sahip (P3, 2).

Yöneticiler iletişimin sorun çözme becerilerinde iletişimi etkili kullanıyor (R3, 2).

Daha sonra %72,22 ile yöneticilikte fazla duygusal davranması faktörü gelmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

Duygular işe karıştırılmamalı ya özellikle görüşler birbirine karıştırmamalı (A3, 4).

“...kimi müdürün sadece duygularıyla hareket ettiğini, bazen duygusal anlamda ki yoğunluklarından dolayı yanlış karar verdiklerini düşünüyorum (C3, 4). Yöneticilerin bazen duygusal ama duygusallığa da yer vermemeli, mantıklı hareket etmek gerekir çünkü yönetici olmanın insanları idare etmesi zor (F3, 4).

Yöneticilerin duygusal davranması iş yerine göre değişir. Yapılan işe göre değişir ama genelde duygusallıktan ziyade yapılan iş neyse birazcık daha profesyonellik önemlidir Yani çok fazla duygusal olmamalı bir yönetici. Duygu olabilir ama çok böyle duyguyla da hiç kimse işini yapamaz (G3, 4).

Yöneticiler duygusal davranıyorlar (H3, 4).

Yöneticilerin duygusal davranmaları ile ilgili ikili ilişkilerle alakalı şeyler öğretmenler için de geçerlidir. İdareci doğal olarak insan olduğu için kimi öğrenci ile kimi öğretmenle daha samimi duygularını işin içine katarak bazılarına karşı hareket edebilir (I3, 4).

“...eğitim yöneticisi fazla duygusal olmamalıdır (I3, 4).

“...insanın duygulardan da kendisini soyutlama şansı bulunmamaktadır. Bazen yani nadiren duygusal davranmada söz konusu olabilir ama genel olarak böyle olmamaktadır.” (J3, 4).

Yöneticilerin buldukları makamlarda duygusal davranması; bunlar görecelidir, kişiye göre değişmektedir (L3, 4).

Yöneticilerin yüzde seksen fazla duygusal davrandığını düşünüyorum (M3, 4).

Yöneticilikte duygusal davranmalar, aşırıya kaçmalar olabiliyor, yani bazen öğretmenin aşırıya kaçtığını dolayısıyla müdürün de ona tepki olarak aşırıya kaçtığını ama bu tür şeyler genelde çok uzun sürmez, karşılıklı olarak biraz daha sakinleşince insanlar normale döner (N3, 4).

Yöneticilerin iletişim becerilerin de iletişim kurarken o anki psikolojik durumuna göre işte konuya göre duygusal davranabilir. Her ne kadar duygusallık olmamalı denilse de sonuçta o anki duruma göre olabilmekte ya da ağızdan çıkan bir söze göre insanın fikirleri düşünceleri değişebilmektedir (P3, 4).

Yöneticilerin fazla duygusal davranmasının iletişim becerilerinde etkili olması noktasında kişilik devreye girer, aşırı duygularını ön plana katarsa mutlaka etkiler ama yöneticilerin fazla duygusal olduklarını düşünmüyorum (R3, 4).

Daha sonra %16,66 ile uzmanlık gücünün yeterli olmaması faktörü gelmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

Yöneticilerin alanlarına ait uzmanlık güçleri vardır (I3, 3).

Uzmanlık güçleri bilgi birikimleri alanlarında yeterli (N3, 3).

Uzmanlık güçlerinin de yeterli olduğunu kanaatindeyim (R3, 3).

4.5. Öğretmenlerin Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerindeki Eksikliklerin Geliştirilmesine İlişkin Bulgular

Tablo 4.5’de öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı verilmiştir.

Tablo 4.5: Öğretmenlerin Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerindeki Eksikliklerin Geliştirilmesine İlişkin Görüşleri

No	İletişim becerilerinin geliştirilmesi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	J	K	L	M	N	O	P	R	N	f(%)	
1	Çözüm odaklı				√																1	5,55
2	Performans değerlendirme					√															1	5,55
3	Kişisel gelişim	√			√		√		√												4	22,22
4	Anadiline hakimiyet							√													1	5,55
5	Seminerler			√			√		√	√	√	√	√		√		√		√		10	55,55
6	Kişisel yapı							√													1	5,55
7	Okuma				√			√					√					√			4	22,22
8	Kelime haznesi							√													1	5,55
9	Atanma biçimi					√									√		√				3	16,66
10	Kime nasıl hitap edeceği							√													1	5,55
11	Hizmetiçi eğitim			√					√												2	11,11
12	Tecrübe						√	√													2	11,11
13	Okulun yeri					√	√														2	11,11
14	Kurslar							√		√				√							3	16,66
15	Önyargısız olma							√													1	5,55
16	Sosyal ilişkiler	√						√									√		√		4	22,22
17	Programlar								√												1	5,55
18	Egodan arınma								√												1	5,55
19	Eğitimler										√										1	5,55
20	Rehberlik çalışmaları										√										1	5,55
21	Örnek insanlar											√									1	5,55
22	Uzman kişiler								√					√							2	11,11
23	Branş bilgileri												√								1	5,55
24	Görüşme															√		√	√		3	16,66
25	Konferans																	√			1	5,55

Yukarıdaki tablo 4.5’den de anlaşılacağı üzere öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine ilişkin 55,55%’si seminerler, 22,22%’i kişisel gelişim, okuma, sosyal ilişkiler, 16,66%’i atanma biçimi, kurslar, görüşme, 11,11%’i hizmet içi eğitim, tecrübe, okulun yeri, uzman kişiler, 5,55%’si çözüm odaklı, performans değerlendirme, anadiline hakimiyet, kelime haznesi, kime nasıl hitap edeceği, önyargısız olma, programlar, egodan arınma, eğitimler, rehberlik çalışmaları, örnek insanlar ve konferans temalarında görüş bildirmişlerdir.

Öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine ilişkin görüşleri analiz ettiğimizde seminerler % 55,55 ile ilk sırayı aldığı görülmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

Eğitim yöneticilerinin kendisini geliştirmesi (A4, 3),

Yönetici sosyal etkinliklere katılmalı (B4, 16),

Yöneticiler iletişim becerilerinin geliştirilmesi için eğitim alabilir (C4, 11), seminerlerin gerçekten iletişim anlamında uzman kişiler tarafından verilerek birçok yönden olduğu gibi duygu kontrolü yönünden de yöneticilerin geliştirilebileceğini düşünüyorum (C4, 11).

Eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi için kendisini her alanda geliştirmesi gerekir (D4, 3), bunun için eğitimler alabilir, kitap okuyabilir (D4, 7), yani sabit bir fikre kapılıp normal bir şekilde hep aynı düzeyde hareket etmemeli (D4, 1).

Yöneticilerin bu iletişim becerilerinde ki eksiklerin giderilmesi için yani yönetici olmadan ciddi anlamda bir sınavlar ya da seçimler çok iyi yapılmalı (E4, 9) ve yöneticilerin belli aralıklarla performansları değerlendirilip notlar verilmeli atamalar buna göre planlanmalıdır. (E4, 2) Ayrıca çalışırken de kesinlikle yöneticiler daha küçük okullardan veya daha küçük dar dar çevrelerden başlayarak başarılı oldukları ölçülerde performanslarına göre merkezi okullara veya daha büyük okullara getirilmeli diye düşünüyorum (E4, 13).

Eğitim yöneticisinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi için seminerler verilebilir (F4, 5), kendilerini geliştirebilirler (F4, 3), yıl tecrübesi arttıkça iletişim becerisi de atacaktır zaten (F4, 12), iletişim konusunda çalıştıkları yerlerde önemli tabi ki (F4,13).

Eğitim yöneticisinin iletişim becerisini nasıl geliştirebileceği birazcık yapıyla ilgilidir (G4, 6). Sosyallikle ilgili (G4, 16), biraz diline kendi anadiline hakimiyet (G4, 4) ile ilgili, kullandığı kelime haznesi (G4, 8) ile ilgili, kime nasıl hitap edeceği (G4, 10) ile ilgilidir. Bunları geliştirmek için yönetici kitap okumalı (G4, 7), tecrübesinin olmasını da önemlidir (G4, 12). Bu eksiklikler doğrultusunda, diksiyon eğitimleri de alabilirler (G4, 14).

Eğitim yöneticilerinin geliştirilmesi için iletişim becerilerinin geliştirilmesi için programlar (H4, 17), hizmet içi eğitimler (H4, 11) ve uzmanlar (H4, 22) bulunmaktadır. Bu unsurlar bir araya getirilebilirler. Seminer (H4, 5) dönemleri daha anlamlı hale getirilebilir. Kişisel eğitimleri (H4, 3) ise kişinin kendisindeki eksikliği fark etmesinden sonra ona göre önlem alınması ile gelişebilir. Egodan arınarak gelişime açık olunmalı (H4, 18).

Eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi gerekiyor. İletişim kursları (I4, 14) ve seminerleri bol miktarda alınmalıdır (I4, 5).

Eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerindeki eksikliklerin giderilmesi için seminerler (I4, 5), eğitimler (I4, 19), rehberlik çalışmaları yapılmalı (I4, 20).

Eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi kapsamında öncelikle bunlarla ilgili belki sadece yöneticilere yönelik olarak etkili iletişim seminerleri (J4, 5) verilip ya da etkili iletişimde örnek olabilecek insanlar konuşturulabilir. (J4, 21)

Yöneticiler iletişim becerilerinin geliştirilmesi için mutlaka kitap okunmalıdır (K4, 7). Bunun dışında iletişimle ilgili eğitim seminerlerine katılım sağlanmalıdır (K4, 5).

Yöneticiler konunun uzmanından bu konuda eğitim alabilirler (L4, 22), bu konuda kişisel gelişim kurslarının bulunuyor ve bu kurslara katılımın çok faydalı olacaktır (L4, 14). Bunun dışında yöneticilerin her branş ile ilgili ortalama belli bilgileri, temel özellikleri ile ilgili Őeyleri öğrenebilmeleri gerekli (L4, 23).

Eğitim yöneticisinde eksikliklerin geliştirilmesi için giderilmesi için öncelikle belirli bir eğitim alması ve eğitim aldıktan sonra bazı aşamalardan geçilmesi gerekir, mesela müdür yardımcısı sonra yukarılara gitmesi için yavaş yavaş basamaklar halinde gitmesini, ondan sonra bir eğitim yöneticisi olup bu Şekilde devam etmelidir (M4, 9), seminerlere (M4, 5), kurslara gitmesi de bireysel açıdan kendisini destekler (M4, 14).

Eğitim yöneticisinin karşılaştığı bu eksiklikleri giderebilmek için eğitim yöneticilerinin de öğretmenlikle biraz karşılaşmaları, sadece eğitim yöneticisi olarak değil de arada bir öğrenciyle de bir Şekilde buluşmaları gerekli (N4, 26).

Bu anlamda belki öğretmenlerin bulunduğu o çalışma ortamını tanıyarak ona göre belki biraz daha iletişim güçlerini geliştirmelerinin kolay olacağını, yenilikçi eğitim seminerleri (N4, 5), yönetici seminerlerinin bunu sağlamaya yardımcı olacağını, okul dışında bir hayat olduğunu bu anlamda biraz daha sosyal etkinliklerin insanın olumsuz negatif elektriğini atmasına yardımcı olacağını düşünüyorum (N4, 16).

Yönetici olarak atama kriterlerinin doğru değil bunun düzenlenmesi gerekiyor (O4, 9), ayrıca iletişim becerilerini geliştirmesi için seminere gitmesinin faydalı olacağı fikrindeyim (O4, 5)

Karşılıklı bilgi alışverişinin, daha çok beraber olmanın, toplantılar olsun ya da resmi ortam dışında toplu organizasyonların, öğretmenler arası bazı organizasyonlarla Milli Eğitim

camiasının desteği ile özellikle yöneticilerin iletişim kabiliyetleri daha çok gelişebilir (P4, 24). Bunun dışında Sosyal faaliyetler (P4, 16), konferanslar düzenlenebilir (P4, 25), bireysel olarak da çok güzel kaynaklar var bunlarda okunabilir (P4, 7).

İletişim becerileri ile ilgili seminerler yönünde destek alabilirler (R4, 5). Çalışanlarıyla fikir alışverişinde bulunarak da ortak bir yöntem ve teknik geliştirebilirler (R4, 24).

4.6. Metaforlar

Tablo 4.6’da okuldaki iletişimi bir şeye benzetmenizi istesem neye benzetirdiniz? Neden? cümlesine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı verilmiştir.

Tablo 4.6: Öğretmenlerin Okuldaki İletişimi Neye Benzettiklerine İlişkin Görüşleri

Metafor Kodu	Metafor ismi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	J	K	L	M	N	O	P	R	N	f(%)
01	Alışveriş	√																		1	5,55
02	Top		√	√																2	11,11
03	Kitap				√															1	5,55
04	Aile					√						√								2	11,11
05	Kutuplar						√													1	5,55
06	Su							√												1	5,55
07	Çorba								√											1	5,55
08	Balon									√										1	5,55
09	Testere											√								1	5,55
10	Karınca yuvası												√							1	5,55
11	Aracın beyni													√						1	5,55
12	İnternet														√					1	5,55
13	Emniyet subabı															√				1	5,55
14	Hücre																√		√	2	11,11
15	Teknik direktör																	√		1	5,55

Yukarıdaki tablo 4.6’dan de anlaşılacağı üzere öğretmenlerin “okuldaki iletişimi bir şeye benzetmenizi istesem neye benzetirdiniz? Neden?” sorusuna 15 metafor ürettikleri görülmektedir. Öğretmenlerin en çok metafor ürettikleri kategoriler top (n=2, %11,11), aile (n=2, %11,11) ve hücre (n=2, %11,11)’dir.

Tablo 4.7: İletişim kavramı ile ilgili üretilen metaforların kategorik dağılımı

Kategori	Metafor kod (MC) ve metaforlar	Metafor üreten öğretmen sayısı	Metafor sayısı
İkili ilişkiler	Top (MC 2)	8	6
	Alışveriş (MC 1)		
	Kitap (MC 3)		
	Aile (MC 4)		
	Kutuplar (MC 5)		
Şeffaflık	Testere (MC 9)	1	1
	Su (MC 6)		
Karmaşıklık	Çorba (MC 7)	2	2
	İnternet (MC 12)		
Denge	Balon (MC 8)	2	2
	Emniyet subabı (MC 3)		
Yönlendirme	Karınca yuvası (MC 10)	5	4
	Aracın beyni (MC 11)		
	Hücre (MC 14)		
	Teknik direktör (MC 15)		

Tablo 4.7’de araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim kavramına ilişkin ürettikleri metaforların kategorileri görülmektedir. Öğretmenlerin “İletişim” kavramına ilişkin oluşturdukları metaforlar 5 kategoride ele alınmıştır.

Kategori 1

Tablo 4.7 incelendiğinde “İkili ilişkiler” kategorisinde 8 öğretmenin oluşturduğu 6 metafor yer almaktadır. Aşağıda öğretmenlerin bu kategoriye ait metafor örneklerine yer verilmiştir.

Okuldaki iletişim herhalde bir alışverişe benzer diye düşünüyorum. Yani bu bi etkileşim iletişim yani karşıdakinde benim ihtiyacım olan bir şey var karşıdakinde de benim ona vereceğimin ihtiyacının olduğunu düşünüyorum yani ilişki bir ihtiyaçtır diye düşünüyorum, herkesin birbirine bir şey vermesi gerektiğini düşünüyorum (A5, 1).

Genel anlamda elastiki bir topa benzetebiliriz. Çünkü iki taraf da birbirine vuruyor ama sonra tekrar o ilişki vurduğunuz halde tekrar top eski haline alabiliyorsa iyi bir şey yoksa iki taraf da birbirine zaman zaman vuruyor açıkçası. Önemli olan onu patlatmamak, elastiki gibi topa benzetebilirim (B5, 1).

Okuldaki iletişim topa benzetilmiştir. 2 kişilik yani yönetici ve öğretmen karşılıklı oynamalı karşılıklı iletişim kurmalı diye düşünüyorum. Şöyle farz edin ki bir oyun oynuyorsunuz arkadaşınızla. Top atıyorsunuz duvardan karşı tarafa geçmesi lazım ama o top sürekli duvara çarpıp geri dönüyor çarpıp geri dönüyor. İletişimde de bir fikir sunduğunuz zaman karşı taraftan iyi veya kötü bir dönüt almanız lazım. Ne taş duvar olsun yönetici bir fikir verdiğin zaman geri tepsin ne de tamamen hani hiç bizi görmezden gelmesi durumu. Hani at... bir fikir söylüyorsun ama hiçbir şekilde dönmüyor böyle bir şey olmasın. (C5, 2).

Kitaba benzetirdim yani iletişime sonuçta kitap okudukça nasıl bir kitapla bağlantılı bir iletişim kurarsınız karşı kişi de onu okuyarak bir iletişim kurabilir yani diye düşünüyorum (D5, 3).

Bir aile olduğu için aileye benzetirdim. Yani okulda bir aile, nasıl ki baba orada çocukları ile iyi iletişim kurduğunda huzurlu bir aile olursa müdür de burada iyi iletişim kurduğunda huzurlu bir yer olacağı kanaatindeyim (E5, 4).

Ben kutuplar diyorum. İletişimde birbirine benzeyen insanlar daha iyi iletişim kurar ama görüş açısından davranışsal açısından arasından farklı olanlar da anlaşmaz ya mecbur bir ortamdadır. O yüzden bence iletişim bana kutuplar gibi geliyor. Yani sıcak insanlarla iletişim daha kolay soğuk insanlarla hayata olumsuz bakan insanlarla iletişim kurmak biraz daha zor ve ya görüşleri hayat görüşleri farklı insanlarla iletişim kurmak biraz zor çünkü cümlelerimiz yanlış anlaşılabilir ne yapıyoruz günaydın merhaba ileriye gitmiyor (F5, 5).

Aile yani şimdi idareci kısmı anne baba olsa çocuklar öğretmenler olsa anne babanın tutumu çocuklara yansır. Anne baba kavga etse çocuk mutsuz olur anne baba mutluysa çocukta mutlu olur ha eğitim idarecisi mutluysa işte yapıcı bir dil kullanıyorsa anne baba gibi biz de mutlu oluruz. Ama anne baba sürekli kavga ediyorsa kavgacı bir dil kullanıyorsa o çocuk nasıl mutsuz olur veya sürekli çocuğu eleştiren bir anne baba çocuğu yargılayan önyargıyla çocuğa yaklaşan bir anne baba o ortamda çocuk mutsuz olur (İ5, 4).

Normalde de böyle olması gerekiyor çift taraflı bir etkileşim söz konusuysa orada gerçekten bir iletişim vardır. Tek taraflı olduğu zaman bunu çok bi anlamı olmuyor. O yüzden bilmem hani bilir misiniz şöyle testere ile odun keser insanlar karşılıklı bir o çeker biz siz çekersiniz (J5, 9).

Kategori 2

Tablo 4.7 incelendiğinde “Şeffaflık” kategorisinde 1 öğretmenin oluşturduğu 1 metafor yer almaktadır. Aşağıda öğretmenlerin bu kategoriye ait metafor örneklerine yer verilmiştir.

Suya benzemektedir. Çünkü şeffaftır temizdir ve nettir. İletişimde şeffaf temiz net olması gerekiyor (G5, 6).

Kategori 3

Tablo 4.7 incelendiğinde “Karmaşıklık” kategorisinde 2 öğretmenin oluşturduğu 2 metafor yer almaktadır. Aşağıda öğretmenlerin bu kategoriye ait metafor örneklerine yer verilmiştir.

Okuldaki iletişimi çorbaya benzetebilirim. Çünkü neden? Çünkü bu da toplum olarak bizim hepimizin bu da toplumun sorunun kesit olarak bize aktarılmış hali. Fikirlerimizi konuşarak birbirimizi dinleyerek geliştirmeye açık değiliz. Çok daha duyarlı daha iletişime açık hale gelebiliriz (H5, 7).

Ben de bilgisayar öğretmeni olarak internete benzetirdim. İnternette artık her şey böyle her şey internete bağlanmış durumda iletişimde internete bağlanmış durumda artık her buradaki iletişim yani internetteki iletişimi birbiriyle iç içe geçmiş durumda (M5, 12).

Kategori 4

Tablo 4.7 incelendiğinde “Denge” kategorisinde 2 öğretmenin oluşturduğu 2 metafor yer almaktadır. Aşağıda öğretmenlerin bu kategoriye ait metafor örneklerine yer verilmiştir.

Balona benzetebilirim iletişimi burada. Hani çok fazla şişirirsen patlar çok da fazla şişirmezsen oynayacak düzeyde olmaz mutlu etmez sizi (I5, 8).

İletişimi emniyet subabına benzetiyorum aslında bu tür iletişimi biraz denge sağlayan tarzda bir dengelyi emniyet sibobu gibi hani iletişimde bazen bir tarafın daha nasıl diyelim sert durumlarında bir taraftan daha sakin yumuşak olduğu bir denge olayı var gibi geliyor (N5, 13).

Kategori 5

Tablo 4.7 incelendiğinde “Yönlendirme” kategorisinde 5 öğretmenin oluşturduğu 4 metafor yer almaktadır. Aşağıda öğretmenlerin bu kategoriye ait metafor örneklerine yer verilmiştir.

Okuldaki iletişimi şöyle söyleyeyim ben hani karınca yuvalarını görüyorum. Kraliçe arı her şeyi kontrol ediyor. “... hani iletişimde o şekilde olduğunu hani. O ne derse diğerleri de hepsi peşi sıra ve görevlerini tam zamanında yerinde getiriyor” (K5, 10).

Aracın beyni. İletişim olmazsa zaten diğer ekibi yönetmek onları koordine etmek onlara neler yapması gerektiğini söyleyemedikten sonra bir şey ifade etmez (L5, 11).

Hücreye benzetebilirim. Bir hücre içerisinde organeller var, herkesin bir görevi vardır. Bu arada bunu yönetici çekirdek yönetecek çekirdek bütün yaşamsal faaliyetlerden

sorumludur. Dolayısıyla herkes görevini yapacak ve o da hücrenin sağlıklı olarak çoğalmasını sağlayacaktır. Sağlıklı bir şekilde mutlaka geri dönütün ve iletişimin olması gerek yani mesaj ve dönütün sağlıklı bir ortamda olması gerek (O5, 14).

Bir futbol takımındaki teknik direktöre benzetebiliriz sonuçta herkes teknik direktörlük kursuna gidiyor bu konuda bilgi sahibi herkes aynı şeyler öğreniyor Ama herkes Takımını çok iyi yönetemiyor bazı teknik direktörlere daha fark yaratıyor onların da farkı işte iletişim ya da psikolojik yaklaşımlardan dolayı kaynaklanıyor ona benzetebiliriz (P5, 15).

Hücrenin içerisinde de madde taşınmasını sağlayan yollar var zaten. O yüzden hücreye benzetiyoruz. Hücrenin çekirdeği ve madde iletimi (R5, 14).

4.7. Toplantı Tutanaqları

Araştırma kapsamından incelenen 03.09.2019 tarihli dönem başı toplantısında, 55 adet ortak kararın alındığı belirlenmiştir. Bu kararların, liderlik ile ilgili madde sayısı 24, eğitim öğretim ile ilgili madde sayısı 17, iletişim becerileri hakkındaki madde sayısı 6 ve sosyal faaliyetler ile ilgili madde sayısı 6'dır. İletişim ile ilgili alınan 6 maddelik kararlar şu şekildedir:

- 1. 14.ncü madde de, yönetmeliklerin, genelgelerin ve yazıların anında iletilmesinin Whatsapp ve e-mail kullanılarak yapılacağını, günlük ve süreli acil duyuruların da memur tarafından yapıldığı,*
- 2. 15.nci madde de 21 şube rehber öğretmeninin bulunduğunu, öğrenci sorunlarının öncelikle sınıf öğretmenlerine iletileceğini ve bilgilendirileceği, öğrenci başarılarının ödüllendirileceği,*
- 3. 38.nci madde de öğrencilerin internet kullanmaya teşvik edilmesi, bilinçlendirilmeleri, ödevlendirme ve araştırmalarda daha çok bilgisayar sınıfına yönlendirilmeleri, EBA'da ise veliye bilgi verilmesi ve tedbir alınması,*
- 4. 43.ncü madde de veliler ve öğrenciler ile telefon üzerinden (gruplarla) iletişim yapılmakta olduğu, Whatsapp üzerinden zamanında bilgilendirildikleri, mesaj sisteminde olmayanların ekleneceğinin belirtildiği, okulun internet sisteminden de iletişimin yapılmakta olduğu, sorunun bulunmadığı,*
- 5. Sınıflara toplantı yapılacağı, veli görüşme saatlerinin planlanacağı,*
- 5. 46.ncı madde de e-okul sisteminde öğretmenlerin 1 Ekim 2019'a kadar güncelleneceği, web sitesinde verilerde güncellemelerin yapılacağı,*

6. *53.ncü madde de EBA, Et, Tablet kullanımı ile ilgili EBA'nın kullanımının arttırılmasının aktif olmasının öneminin belirtildiği,*

Araştırma kapsamından incelenen 21.10.2019 tarihli 1. dönem toplantısında, 43 adet ortak kararın alındığı belirlenmiştir. Bu kararların, liderlik ile ilgili madde sayısı 24, eğitim öğretim ile ilgili madde sayısı 7, iletişim becerileri hakkındaki madde sayısı 6 ve sosyal faaliyetler ile ilgili madde sayısı 7'dir. İletişim ile ilgili alınan 6 maddelik kararlar şu şekildedir:

1. *10.ncü madde de veli görüşme saatlerinde diğer okullardan önde olduğu, uygulamanın olumlu gittiği, okul internet sayfasında ve odalarda yayınlandığı, saatlere uyulması gerektiği,*
2. *11.nci madde de konu ile ilgili planlama yapıldığı, salı günü devam edileceği,*
3. *13.ncü madde de 8. sınıflarla veli toplantısı yapılacağına daha sonraki toplantıda kararlaştırılacağı,*
4. *15.nci madde de veli ziyaretlerine dezavantajlı olanlardan başlanacağı*
5. *29.ncü madde de telefon görüşmelerinin derste yapılmaması*
6. *40.ncü madde de “...öğrencilerin birbirleri ile iletişimlerinin gözlemlenmesinin ve takip edilmesinin istenildiği”,*

03.09.2019 tarihinde yapılan dönem başı toplantı tutanağı ile 21.10.2019 tarihinde yapılan 1.dönem toplantı tutanağı karşılaştırıldığında dönem başı tutanağında olduğu gibi liderlik becerileri ile ilgili maddelerin daha çok alındığı, ikinci olarak eğitim ve öğretim konularında kararlar alındığı, sosyal faaliyetlerle ilgili bir kararın fazla olduğu ve iletişim becerileri ile ilgili alınan kararların aynı sayıda olduğu belirlenmiştir.

Okullar farklı insanların bir arada olmak zorunda olduğu eğitim kurumlarıdır. Okul bünyesinde farklı rollerde insanlar vardır ve hepsi etkileşim halindedir. Kurum içerisinde etkileşim halinde olan insanlar sürekli iletişime ihtiyaç duyarlar. Kalabalık grupların bir arada olması iletişimsel kazaların olmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Okul yöneticisi bu noktada çok önem arz etmektedir. Okul yöneticisi en güçlü paydaşı olan öğretmenlerle iletişimini güçlü tutarak, onların ve kendisinin diğer paydaşları ile iletişimsel sorunlar yaşamasının önüne geçmek için toplantılar yapar. Yapılan toplantılarda öğretmenlerle ortak kararlar alarak okul içi iletişim bağlarını güçlendirip okul başarısını arttırmayı hedefler.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın söz konusu kısmında araştırma sonucunda sağlanan bulgular ile alan yazında yer alan diğer ilgili araştırmaların bulguları doğrultusunda tartışılmıştır. Ayrıca bu bölümde çalışmanın sonuçları ışığında çeşitli tavsiyelerde bulunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri alınarak, yöneticilerin öğretmenler tarafından nasıl algılandığının anlaşılması, varsa eksikliklerin geliştirilmesi ve bu bağlamda başka eğitim yöneticilerine örnek oluşturması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen sonuçlar başlıklar halinde tartışılacaktır.

Kadın ve erkek öğretmenlerin 9'ar kişi olarak katılım gösterdikleri araştırmada yaşların ortalama 39 yaş civarında, hizmet yıllarının ortalama 16 yıl, en fazla Türkçe ve Fen bilimleri öğretmenlerinin bulunduğu görülmüştür.

Eğitim yöneticisinde bulunması gereken iletişim becerileri 4 ana tema altında incelenmiştir. Bu temalardan ilki “Eğitim Yöneticisinde Bulunması Gereken İletişim Becerileri”, ikincisi “Eğitim Yöneticisinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Üzerine Etkileri”, üçüncüsü “Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerindeki Eksiklikler” ve son olarak dördüncüsü “Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi”dir.

Birinci ana temanın alt temalarının da “Akademik Bilgiler”, “Yaşanmışlıklar”, “Çalışılan yıl” ve “Gözlemler” başlıklar altında toplandığı görülmüştür. Katılımcılar bu alt temalardan özellikle “Akademik Bilgiler” alt temasında yoğunlaştıkları belirlenmiştir.

Eğitim yöneticilerinde bulunması gereken iletişim becerileri ile ilgili dört alt temadan en önemlisini gösteren “Akademik Bilgiler” öğretmenlerin en çok üzerinde durdukları konudur. Öğretmenler eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerinde akademik bilgilerin daha fazla bulunmasını istemektedirler. Bununla birlikte “Çalışılan yıl” ve “Yaşanmışlıklar” önemli derecede öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerinde görmek istedikleri konulardır. Literatür incelendiğinde eğitim yöneticilerinin iletişim becerileri üzerine yapılan araştırmalar da benzer neticelerin ortaya konulduğu görülmüştür. Söz konusu çalışmalardan Tek (2008)'e göre yüksek lisans mezunu yöneticiler lisans mezunlarına göre iletişim tutum ölçeği için daha olumlu cevaplar vermiştir bu çalışma araştırma ile örtüşmektedir.

Demirkaya (2012), okuldaki hizmet süresinin öğretmen-yönetici ilişkilerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını; ilk etkileşimin önemli olduğunu ve daha sonraki iletişim sürecinde de bu ilk görüşlerin etkisinin devam edeceğini ifade etmiştir. Durmaz'ın (2007) İngilizce öğretmenlerinin kişiler arası davranış özelliklerini incelemek için yaptığı çalışmada, İngilizce öğretmenlerinin iletişim becerilerinin en son mezun oldukları okula göre farklılaşmadığı şeklinde elde etmiş olduğu sonuçla araştırma örtüşmemektedir.

Bunun yanında “Yaşanmışlıklar” ve “ Hizmet Yılı” alt temaları kapsamında Hazneci (2012) ise ilköğretim öğretmenlerinin iletişim becerilerini çeşitli değişkenlere göre belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, ilköğretim öğretmenlerinin iletişim becerilerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini belirtmiştir. Baydar ve Posluoğlu ise (2014) ilköğretim öğretmenlerinin iletişim yeterlilikleri ile empati kurma becerilerini incelediği çalışmada, öğretmenlerin yaşı ile iletişim yeterlilikleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını saptanmıştır bu bulgular araştırma sonucu ile örtüşmemektedir.

Yılmaz (2011) okulöncesi öğretmenlerinin iletişim becerileri alt boyutlarından zihinsel iletişim becerilerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği, 41 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin zihinsel iletişim becerilerinin 22-25 yaş grubundaki öğretmenlerden daha yüksek olduğu şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca, Nacar ve Tümkaya (2011) da yaptığı çalışmada, ilköğretimde görev yapan sınıf öğretmenlerinin iletişim becerileri üzerinde yaş değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Sözü edilen araştırma sonucuna göre, sınıf öğretmenlerinin iletişim becerilerinin empati, saygı ve yeterlilik alt boyutunda 51 ve üstü grup lehine, eşitlik ve etkililik alt boyutlarında 41- 50 yaş grubu lehine olduğu tespit edilmiştir. Tek (2008) araştırmasına katılan yöneticilerden 5-9 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanların, 1-4 yıl tecrübeye sahip olanlara kıyasla olumlu iletişim tutumlarının daha yüksek olduğu bulgularının araştırma sonucuyla örtüştüğü görülmüştür.

“Eğitim Yöneticisinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Üzerine Etkileri” ikinci temasının analizinde ise cinsiyet faktörü ile ikili ilişkilerin aynı düzeyde etki yaptıkları öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Bu araştırmalar arasından Baykara ve Pehlivan (2005) Hacettepe Üniversitesi sınıf öğretmenliği bölümünde eğitim gören öğretmen adaylarının iletişim becerilerinin sınıf düzeyi ve cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için yaptığı çalışmada, öğretmen adaylarının iletişim becerilerinin ‘oldukça yüksek’ düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Durmaz da (2007), ilköğretim 8. sınıfta görev yapan İngilizce öğretmenlerinin kişiler arası davranış özelliklerini incelediği çalışmasında, öğretmenlerin cinsiyetleriyle iletişim beceri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını

belirtmiştir. Ayrıca, Olgun'un (2005), sınıf öğretmenlerinin sınıf içinde etkili iletişim ortamı oluşturma ve iletişimde fırsat eşitliğini sağlama becerilerini incelediği çalışmada sınıf öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre etkili iletişim ortamı sağlama ve iletişimce fırsat eşitliği sağlama becerileri arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Baydar ve Posluoğlu (2014) ilkökul öğretmenlerinin iletişim yeterlikleri ve empati kurma becerilerini incelediği çalışmada, ilkökullarda görev yapan öğretmenlerin iletişim becerileriyle cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığını saptamıştır. Diğer bir çalışmada ise Çiftçi ve Taşkaya (2010), sınıf öğretmenliği bölümünde okuyan öğretmen adaylarının iletişim becerileriyle öz yeterlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sözü edilen araştırma sonucuna göre, sınıf öğretmeni adaylarının iletişim becerilerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür. Tüm bu çalışmalar araştırma sonucumuz ile örtüşmektedir.

Bozkurt-Bulut (2003) sınıf öğretmenlerinin iletişim becerileriyle ilgili algılarını belirlemek için yaptığı çalışmada, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre iletişim becerilerinin “etkililik” ve “yeterlilik” alt boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu tespit etmiştir. Nacar ve Tümkaya (2011) ise çalışmasında, sınıf öğretmenlerinin iletişim becerilerinin cinsiyete göre kadın öğretmenler lehine anlamlı farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Ayrıca Kılıç (2013) tarafından sosyal bilgiler öğretmenleriyle yapılan çalışmada, sosyal bilgiler öğretmenlerinin iletişim becerileri düzeyinin kadın öğretmenler lehine farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmalar araştırma sonucumuzla uyum göstermemektedir.

Üçüncü tema öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerindeki eksiklikler katılımcıların 100,00%'ü iletişim becerilerinin yeterli olmaması, 61,11%'i sorun çözme becerilerinin yeterli olmaması, 61,11%'i yöneticilikte fazla duygusal davranması, 11,11%'i uzmanlık gücünün yeterli olmaması temalarında görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerindeki eksikliklere ilişkin görüşlerini analiz ettiğimizde iletişim becerilerinin yeterli olmaması faktörünün 100,00% ile ilk sırayı aldığı görülmektedir. Karaca, Yenice ve Karasakaloğlu (2009) öğretmen adaylarının iletişim becerileri ve problem çözme becerilerini inceledikleri çalışmada, sınıf öğretmeni adaylarının iletişim becerilerinin ‘yeterli’ düzeyde olduğunu bulmuştur. Olgun (2005) ise sınıf öğretmenleriyle yaptığı çalışmada, sınıf öğretmenlerinin sınıf içi etkili iletişim becerilerinin ‘yeterli’ düzeyde olduğunu belirtmiştir. Bunun yanında, Kılıç (2013) da sosyal bilgiler öğretmenleriyle yaptığı çalışmada sosyal bilgiler öğretmenlerinin iletişim becerilerinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Bu araştırmalar araştırma sonucumuz ile örtüşmemektedir.

Nacar ve Tümkaya (2011) sınıf ğretmenlerinin iletişim ve kişiler arası problem çözme becerilerini belirlemek için yaptığı çalışmada, sınıf ğretmenlerinin iletişim becerileri ve alt boyutları ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Sözü edilen araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin iletişim becerileri tüm alt boyutlarda 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler lehine farklılık göstermiştir. Ayrıca, Yılmaz (2011)ğretmenlerin kıdemleri ile duygusal iletişim becerileri alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve okul öncesi ğretmenliğinde 21 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenlerin duygusal iletişim becerilerinin mesleğe yeni başlayan öğretmenlerden daha düşük olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmalar araştırma sonucumuz ile örtüşmektedir.

Dördüncü tema öğretmenlerin eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine ilişkin 55,55%'si seminerler, 22,22%'i kişisel gelişim, okuma, sosyal ilişkiler, 16,66%'ı atanma biçimi, kurslar, görüşme, 11,11%'i hizmet içi eğitim, tecrübe, okulun yeri, uzman kişiler, 5,55%'si çözüm odaklı, performans değerlemesi, anadiline hakimiyet, kelime hazinesi, kime nasıl hitap edeceği, önyargısız olma, programlar, egodan arınma, eğitimler, rehberlik çalışmaları, örnek insanlar ve konferans temalarında görüş bildirmişlerdir. Ortaokul ğretmenlerinin önerilerinin branşlara göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu sonucu, Baydar Posluoğlu'nun (2014) ğretmenlerin iletişim yeterlilikleri ile empati kurma eğilimlerini incelediği, Kayhan'ın (2014) ğretmenlerin iletişim becerileriyle çalışma yönetimi stratejilerini incelediği, zer'in (2017) ğretmenlerin sosyal kaygı düzeyleri ile iletişim becerilerini farklı değişkenlere göre incelediği çalışma sonuçları ile örtüşmektedir.

Öğretmenlerin "Eğitim yöneticisini bir Şeye benzetmenizi istesem neye benzetirdiniz? Neden?" sorusuna 15 metafor ürettikleri görülmektedir. Öğretmenlerin en çok ürettikleri metaforlar "Top", "Aile" ve "Hücre"dir. Öğretmenlerin "İletişim" kavramına ilişkin oluşturdukları 15 metafor 5 ayrı kategoride ele alınmıştır. Bu kategoriler ise "İkili ilişkiler", "Şeffaflık", "Karmaşıklık", "Denge" ve "Yönlendirme" Şeklindedir.

Araştırma kapsamından incelenen 03.09.2019 tarihli dönem başı toplantısında, 55 adet ortak kararın alındığı belirlenmiştir. Bu kararların, liderlik ile ilgili madde sayısı 24, eğitim ğretim ile ilgili madde sayısı 17, iletişim becerileri hakkındaki madde sayısı 6 ve sosyal faaliyetler ile ilgili madde sayısı 6'dır. Araştırma kapsamından incelenen 21.10.2019 tarihli 1. dönem toplantısında, 43 adet ortak kararın alındığı belirlenmiştir. Bu kararların, liderlik ile ilgili madde sayısı 24, eğitim ğretim ile ilgili madde sayısı 7, iletişim becerileri hakkındaki madde sayısı 6 ve sosyal faaliyetler ile ilgili madde sayısı 7'dir.

03.09.2019 tarihinde yapılan dönem başı toplantı tutanağı ile 21.10.2019 tarihinde yapılan 1. dönem toplantı tutanağı karşılaştırıldığında dönem başı tutanağında olduğu gibi liderlik becerileri ile ilgili maddelerin daha çok alındığı, ikinci olarak eğitim ve öğretim konularında kararlar alındığı, sosyal faaliyetlerle ilgili bir kararın fazla olduğu ve iletişim becerileri ile ilgili alınan kararların aynı sayıda olduğu belirlenmiştir.

5.2. Öneriler

Belirtilen tüm sorunlar ve beklentiler bağlamında bu çalışma sonucunda aşağıdaki öneriler sunulabilir:

Eğitim ve öğretimin daha kaliteli hale getirilmesi ve iletişimin öneminin eğitim yöneticilerine anlatılabilmesi için eğitimlerin düzenlenmesi gerekmektedir.

Eğitim ve öğretim hizmetlerine senelerini vermiş eğitimcilerin iletişim tecrübelerinin günümüzün teknolojik düzeyi ile entegre edilerek daha verimli hale getirilmesi gerekmektedir.

İletişim becerilerinin artırılması, sorun çözme becerilerinin geliştirilmesi ve duygusal davranılmaların önüne geçilmesi için eğitimlerin düzenlenmesine ihtiyaç olup, uzmanlık seviyelerinin artırılması gerekmektedir.

Eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi için seminerlerin gerçekleştirilmesi, kişisel gelişim ve sosyal ilişkilerin artırılması gerekmektedir.

Okul toplantılarının devlet memuru zihniyeti ile gerçekleştirilen toplantılar şeklinde yapıldığı düşünülmektedir. Bu kapsamda bu toplantıların daha katılımcı ve özgürlük temelinde gerçekleştirilmesi eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerinin daha net ortaya çıkmasına neden olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abazaoğlu, İ., Bakanlığı, M. E., Yetiştirme, Ö., Müdürlüğü, G. G., Yıldırım, O., Yıldızhan, Y., ... & Müdürlüğü, G. (2015). Okul öncesi öğretmenliğine ilişkin genel bir bakış. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4 (1):411-423.
- Adıgüzel, Z. (2005). Sağlık Personeli-Vatandaş (Hasta) İletişiminin Niteliği ve İletişimi Etkileyen Faktörler, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Adıgüzel, A. (2005). Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Öğretmen Niteliklerinde Yeni Bir Boyut: Bilgi Okuryazarlığı. *Milli Eğitim Dergisi*, 167(1), 355-363
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Ağcihan, E. (2015). Yetişkin eğitimi alanında eğitim veren öğretmenlerin yetişkin eğitimi alanındaki yeterlilikleri (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akçekoce, A. ve Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-23.
- Akın, U. (2012). Okul Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi: Türkiye ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Akkök, F. (1996). *İlköğretimde Sosyal Becerilerin Geliştirilmesi (Anne-Baba El Kitabı)*. Ankara: M.E.B. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 235-249.
- Aktaş, C. (2014). *QR Kodlar ve İletişim Teknolojilerinin Hibritleşmesi*, İstanbul: Kalkeden Yayıncılık.
- Aktuna, M. (2007). İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Alkan, V. (2013). *İletişim türleri*. (Bülent Güven. (Ed.)) Etkili iletişim, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 23–51.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15(2), 17-35.
- Arıkan, M. (2005). *Nitelikli İnsan*. İstanbul: Bilge Yayıncılık.
- Arslan, M. M. ve Bayrakçı, M. (2006). Metaforik düşünme ve öğrenme yaklaşımının eğitim-öğretim açısından incelenmesi. *Milli Eğitim*, 35(171), 100–108.
- Arslan, A. (2012). Öğretim elemanlarının Türkçe eğitimi araştırmaları ile ilgili çeşitli görüşleri. *Turkish Studies*, 7(2), 59-69.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(4), 2646-2659.
- Atan, A. (2016). Aile İletişim Becerileri Psiko Eğitim Programının Ebeveynlerin İletişim Becerilerine, Çift Uyumuna, Evlilik Doyumuna ve 5-6 Yaş Çocukların Sosyal Duygusal Uyumuna Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aydın, M. Z. (2010). Okulda değerler eğitimi. *Eğitime Bakış*, 6(18), 16-19.
- Aydoğan, A. (2012). İletişim Araştırmalarında İnternet Gazeteciliği: Bağlamsal Çalışmaların Eksikliği, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 35(6), 25-26.
- Aziz, A. (2012). İletişim, <http://www.selcuk.edu.tr/dosyalar/files/009/dergi/6/temmuz2012.pdf>,05.05.2020.
- Aziz, A., Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel iletişim*. İstanbul: Hiperlink Yayınları
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 4-12.
- Baker, K. A. (2002). *Organizational Communication* (Chapter 13), Related chapters include: Change Management; Knowledge Management; Leadership; Organizational Culture; Innovation,<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>, 08.05.2020

- Balcı, İ. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Yeterlilikleri ve Bilimsel Çalışmalardan Yararlanma Düzeyi: Hatay İli Örneği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim [Education and Science]*, 36(162), 196-208.
- Balkar. B. ve Şahin. S. (2012). Okul Müdürlerinin Bilgi Yönetimi Süreç Yeterliliklerinin ve Liderlik Becerilerinin İncelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 2146-9199
- Barry, E., Robb S. ve Graham B. (1992). Communication Skills Training And Patient's Satisfaction, *Health Communication*, 4(2), 155- 170.
- Başar, M. (2013). 60-66 Ay Aralığında İlkokula Başlayan Öğrencilerin Kişisel Öz Bakım ve İlkokuma-Yazma Becerilerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *International Periodical For The Languages, Literature and History o f Turkish or Turkic*. 8(8), 241-252.
- Baydar Posluoğlu, F.D. (2014). İlkokul Öğretmenlerinin İletişim Yeterlilikleri ile Empati Kurma Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Baykara Pehlivan, K. (2005). Öğretmen Adaylarının İletişim Becerisi Algıları Üzerine Bir Çalışma, *İlköğretim Online*, 4(2),17-23.
- Bayrak, Ç. (1998). *Çağdaş İnsan ve Örgütlü Yaşam*. <http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/IOLTP/1268/unite06.pdf>, 05.05.2020.
- Bayraktutan, Ş. (2008). İlköğretim okullarında sınıf içi iletişimin öğrenci okul başarısına etkisi (İstanbul ili Kartal ilçesi örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bilgiç, A. S. (2006). Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Blatt, S.J. ve Carolyn, B. (1993). *The Relationship of Communication Competency to Perceived Teacher Effectiveness*, Paper Presented at the Joint Meeting of the Southern States Communication Association and the Central States Communication Association (Leington K Y, April 12-14).

- Boelen, C. (2008). Social accountability: Medical education's boldest challenge. *MEDICC review*, 10(4), 52-53.
- Bowes, B. (2008). Employees Development Programs Help Companies Achieve Greater Success, *CMA Management*, 13-14.
- Bozkurt Bulut, N. (2003). İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, *XII. Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulan Sözlü Bildiri*, Gazi Üniversitesi, Antalya
- Bozkurt, Bulut, N. (2004). İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 2(4) 443-454.
- Bratu, M. L. and Miricescu, D. (2017). Study on heredity value in communication skills, for improving individual performance in the workplace, *MATEC Web of Conferences* 121, 07002
- Browne, T. (2003). Becoming a Principal: Role Conception, Initial Socialization, Role-Identity Transformation, Purposeful Engagement, *Educational Administration Quarterly*. 39(4), 1-2.
- Bridge, B. (2003). *Zorbalık: Bilinmeyen çeşitleri ve çözümleri*. Beyaz İstanbul: Yayınları
- Buluş, M., Atan, A. ve Erten-Sarıkaya, H.(2017). Etkli iletişim becerileri. Bir kavramsal çerçeve önerisi ve ölçek geliştirme çalışması. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9 (2), 575 - 590
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148(8), 43-50.
- Candar, M. (2015). Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cerit, Y. (2006). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin okul kavramıyla ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(3), 669-699.
- Cerit, Y. (2008). Öğretmen Kavramı İle İlgili Metaforlara İlişkin Öğrenci, Öğretmen Ve Yöneticilerin Görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 693-712

- Choi Y., Song E. ve Oh E. (2015). Effects of Teaching Communication Skills Using Video Clip on a Smart Phone on Communication Competence and Emotional Intelligence in Nursing Students. *Archives of Psychiatric Nursing*. 29(1), 90–95.
- Cihanbeyoğlu, H. (2018). Radyoloji bölümü çalışanları ve hasta iletişimi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Cihangir-Çankaya, Z. (2011). *Kişilerarası ilişkiler ve etkili iletişim*. İçinde, Alim K. (Ed.) *Kişilerarası ilişkiler ve iletişimde dinleme* (ss. 35–68). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çubukçu, Z. ve Dündar, İ. (2003). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 157.
- Cüceloğlu, D. (2001). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2008). Korku Kültürü - Niçin 'Mış Gibi' Yaşıyoruz ? İstanbul: Remzi Kitabevi,
- Çakmak, Ö. (2008). Eğitimin Ekonomiye ve Kalkınmaya Etkisi, *D. Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-2, <http://www.zgefdergi.com/> Makaleler /884159134_11_03_Cakmak.pdf., 07.05.2020
- Çakmak, V. ve Aktan, E. (2016). Öğretmen Öğrenci İletişiminin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 83-97.
- Çalışkan, N. ve Ayık, A. (2015). Okul Aile Birliği ve Velilerle İletişim. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2),69-82.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik* (2. baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2006). Kültür ve öğretmen metaforları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 269-283.
- Çetinkaya, Z. (2011). Türkçe öğretmen adaylarının iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(2), 567-576.
- Çiftçi, S. ve Taşkaya, S. M. (2010). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Öz Yeterlilik ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki, 9. *Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu*, Bildiriler, 509-512.
- Dağdeviren, M. H. (2017). Türkiye’de Okul Öncesi Müzik Eğitimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi (1993-2016). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

- Demirhan, G. (2015). Türkiye’de eğitim yönetimi alanında araştırma geleneği ve paradigmalara gömülü teori bağlamında değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Demirkaya, Y. (2012). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İletişim Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mehmet Akif Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik Ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları Ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Deniz, İ. (2003). İletişim Becerileri Eğitiminin İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin İletişim Becerisi Düzeylerine Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dilekmen, M., Başcı, Z. ve Bektaş, F. (2008). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 223-231.
- Dökmen, Z. Y. (2015). *Toplumsal Cinsiyet: Sosyal Psikolojik Açıklamalar*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Drucker, P. (1994). *Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları*. Fatoş D. (Çev), ODTÜ Basım İşbirliği.
- Duncan, Greg J. ve Katherine Magnuson. (2011). *The nature and impact of early achievement skills, attention skills, and behavior problems. In Whither opportunity? rising inequality, schools, and children's life chances.*, eds. Greg J. Duncan, Richard J. Murnane, 47-70. New York: Russell Sage and Spencer Foundations.
- Durmaz, S. (2007). Öğretmenlerin Sınıf İçi İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri. (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Durukan, E. ve Maden, S. (2010), Türkçe Öğretmenlerinin İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 59-74.

- Düvenci, A. (2012). Ağ neslinin internet kullanımı üzerindeki sosyal medya etkisinin sosyal sapma yaklaşımı ile incelenmesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Edward, P. (2000). The Roles and Responsibilities of Effective School Principals. An Internship Report Submitted to the School of Graduate Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for the (Degree of Master of Education). Faculty of Education Memorial University of Newfoundland St, John's Newfoundland.
- Ekici, M. K. (2013). *İletişim*. Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi.
- Ekici, D. (2013). *Sağlık Hizmetinde Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Sim Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Yönetim Yayınları.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir inceleme, *Ege Akademik Bakış*, 11 (1),121-136.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim*, İstanbul: Cinius Yayınları.
- ESOGÜ, (2017). <https://oidb.ogu.edu.tr/>, 08.05.2020.
- Fidan, N. (2012). *Okulda Öğrenme ve Öğretme Kitabı*, Nadir kitap, İstanbul.
- Frymier, A. B. (2005). Students' classroom communication effectiveness. *Communication Quarterly*, 53(1), 197-212.
- Gazi Üniversitesi, (2017), <http://gazi.edu.tr/posts/view/title/2017-2018-egitim-ogretim-yili-pedagogik-formasyon-duyurusu-184833>, 08.05.2020.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1(1), 68-69.
- Giddens, A. (2008). *Sosyoloji*, Yayına Hazırlayan: Cemal Güzel, İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Goh, S. C. ve Fraser, B. J. (1996). Validation of an elementary school version of the questionnaire on teacher interaction. *Psychological Reports*, 79(1), 522-525.
- Groff, F. (2001). Who Will Lead? The Principal Shortage, *State Legislatures*. 27(9),16-19.
- Gülbahçe, Ö. (2010). K. K. Eğitim Fakültesi öğrencilerinin iletişim becerilerinin incelenmesi. *Atatürk Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(2), 12-22.

- Güllüoğlu, Ö. (2011), *Örgütsel İletişim-İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Gülner, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, İstanbul: LiteraTürk Yayınları.
- Güloğlu, B. ve Kararımak, Ö. (2012) Metafor: Danışan ve Psikolojik Danışman Arasındaki Köprü, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (37), 122-135.
- Günay, K. (2003). Sınıf Yönetiminde Öğretmenlerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.
- Günbayı, İ. (2007). Okullarda bir yönetim süreci olarak iletişim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 7 (2), 765-798.
- Günbayı, İ. (2007). The Organizational Communication Process in Schools. *Educational Sciences: Theory & Practice* 7(2), 787-798
- Güngör, N. (2011). *İletişim: Kuramlar ve Yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal.
- Gürsel, M. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*,(Altıncı Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Gürses, Y. (2006). Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Etkili İletişim Kurma Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Kütahya Merkez İlçe Örneği) (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Gürsoy, F. (2002). Annesi Çalışan ve Çalışmayan Çocukların Saldırganlık Eğilimlerinin İncelenmesi, *Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Dergisi*, 1(6-7): s.7-15.
- Gürüz, D. ve Yaylacı Ö. G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Media Cat Kitapları.
- Gürüz, D., ve Temel-Eğimli, A. (2011). *Kişilerarası İletişim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güven, M. (2004). Öğrenme Stilleri ile Öğrenme Stratejileri Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Hanoğlu, Ö. ve Mineoğlu, E. (2007). Sanal Dünyalar. *Bilim ve Teknik*. 478(1), 34-42.
- Hazneci, Y. (2012). Oluşturmacı Öğretmen İletişim Becerileri Ölçeğinin Geliştirilmesi ve İlköğretim Öğretmenlerinin Sınıf İçi İletişim Becerilerinin İncelenmesi.

- (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hughes, M. D. ve Wilson, P., H. (1989). Davranışsal Ebeveyn Eğitimi: Beklenmedik Durum Yönetimine Karşı Çocuğun Katılımı ile veya katılımsız İletişim Becerileri Eğitimi. *Çocuk ve Aile Davranışı Terapisi*, 10(4), 11-23
- Hutchinson, L. M. ve Beadle, M. E. (1992). Professors' communication styles: How they influence male and female seminar participants. *Teaching and Teacher Education*, 8(4), 405-418.
- Işık, M. (2000). *İletişimden Kitle İletişimine*. Konya: Mikro Yayınları.
- İdil, Z. (2009). İlköğretim 1. kademe düzeyinde 4. ve 5. sınıflarda öğretmenlerin sınıf içi etkili iletişimin öğrenci davranışı üzerindeki etkileri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum algı iletişim*. 5. Baskı, İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- Jones, W. H., Freeman, J. E., ve Goswick, R.A. (1981). The persistence of loneliness: Self and other determinants. *Journal of Personality*, 49(1), 27-48.
- Kafka, J. (2009). The principalship in historical perspective. *Peabody Journal of Education*, 84 84:3, 318-330.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective, *Corporate Communications: An international Journal*, 10(4), 302-314.
- Kara, T. ve Özgen, E. (2012). *Sosyal Medya/Akademi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karaarslan, E. (2005). Kamu Kesimi Eğitim Harcamalarının Analizi, *Maliye Dergisi*, 149(1), 36-73.
- Karacaoğlu, Ö. C. (2009). Öğretmenlerin Sınıf İçi Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30),62-78.
- Karaçam, S. ve Aydın, F. (2014). Ortaokul Öğrencilerinin Teknoloji Kavramına İlişkin Algılarının Metafor Analizi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(2),545-572.
- Karagöz, Y. ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği'nin faktör analizi metodu ile geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler dergisi*, 21(1), 81-98.

- Karagöz, S. (2014). Çağdaş Pedagojik Anlayışa Uygun Üç Düşünür ve Üç Yazı (1910-1919): (Sâti Bey, İsmail Hakkı (Baltacıoğlu), Halil Fikret (Kanat)), *OPUS - Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, 4(7), 83-99.
- Karataş, Z. (2017). Sosyal Bilim Araştırmalarında Paradigma Değişimi: Nitel Yaklaşımın Yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 70-86.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi-bir uygulama. *Yönetim*, 20(63), 59-76.
- Karcıoğlu, F. ve Aykanat, Z. (2012). Örgüt İklimi Ve Örgütsel İletişim: Ardahan Üniversitesi Ve Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Arasında Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *International Journal Of Socialscience*, 5(7),421-436.
- Kaya, A. (2005). Farklı sosyometrik statülerdeki ilköğretim II. kademe öğrencilerinin benlik kavramı ve yalnızlık düzeyleri, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 23(1), 7-19.
- Kaya, A. (2011). *Kişiler Arası İlişkiler ve Etkili İletişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kayhan, N. (2014). Öğretmenlerin İletişim Becerileri İle Çatışma Çözme Becerileri Arasındaki İlişki, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Kayıkçı, K., Yörük, T. ve Özdemir, İ. (2015). İl ve İlçe Eğitim Yöneticilerinin Tabi Oldukları Rotasyon Uygulamasına İlişkin Görüşleri, *İlköğretim Online*, 14(1), 200-215.
- Kılcan, B. (2017). *Metaforlar & Eğitimde Metaforik Çalışmalar İçin Bir Uygulama Rehberi*, Ankara: Pegem Akademi.
- Kılıç, H. (2013). Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin İletişim Becerilerinin Belirlenmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kırmızı, H. (2003). *Genel Ve Teknik İletişim*. Trabzon: Dilara Yayınevi.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Korkmaz, İ. (2008). Evaluation of teachers for restructured elementary curriculum. *Education*, 129(2), 250-258.

- Korkut, F. (2005). Yetişkinlere yönelik iletişim becerileri eğitimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(1),143-149.
- Korkut, O. F. ve Bugay, A. (2014). İletişim Becerileri Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 51-64.
- Köleşoğlu, G. (2009). İlköğretim Öğretmenlerinin Liderlik Özellikleri ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişki, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Kumbasar, B. (2012). Sağlık İletişiminde Mesaj Tasarlama Kültürel Faktörlerin Rolü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Landis, J. R. ve Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- Lashway, L. (2003). *Role of School Leader. Trends and Issues*. Eric Clearinghouse on Educational Management, Eugene.
- Leithwood, K. ve Duke, D. (1999). *Handbook of Research On Educational Administration*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Levent, B. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Kişilik Özelliklerinin İletişim Becerilerine Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Lonie, J. M., Alemam, R., Dhing, C. ve Mihm, D. (2005). Assessing pharmacy student self-reported empathic tendencies. *Am J Pharm Educ*. 69(1), 198-203.
- Fleck, M. M. (2008). Lexicalized Phonotactic Word Segmentation, *ACL 2008, Proceedings of the 46th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics*, June 15-20, 2008, Columbus, Ohio, USA
- Mckay, M., Davis, M. ve Fanning, P. (2012). *İletişim Becerileri* (Çeviren: Özgür Gelbal). Ankara: HYB Basım Yayım.
- MEB. (2008). *Faaliyet Raporu*, MEB İç Denetim Birimi Başkanlığı, Ankara.
- MEB. (2020). Teşkilat Şeması, Erişim Adresi: <http://meb.gov.tr/meb/teskilat.php>
- Metin, H. (2011). Empatik iletişim ve yönetişim. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 11 (32),177–203.

- Milli, M. ve Yağcı, U.(2017).Öğretmen Adaylarının İletişim Becerilerinin İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 1-2
- Nacar, F.S. ve Tümkaya, S. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin İletişim ve Kişilerarası Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi, *Elementary Education Online*, 10(2), 493-511.
- Ocak, G. ve Erşen, Z.B. (2015). Öğretmen adaylarının iletişim becerileri algılarının incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 1-19.
- Okçu, V. (2011).Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.
- Okur-Duran, H. ve Özkul, M. (2015). Modern iletişimin ara yüzü: Sanal iletişim sosyal paylaşım sitelerinin toplumsal ilişki kurma biçimlerine etkisi (facebook örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(21), 213-246.
- Olgun, F. B. (2005). Sınıf Öğretmenlerinin Sınıf İçinde Etkili İletişim Ortama Yaratma ve İletişimde Fırsat Eşitliği Sağlama Becerilerinin Değerlendirilmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Osmenllari, E. (2014). Sağlık Kurumlarında İletişimin Hasta Memnuniyeti Üzerine Etkisi (Arnavutluk Merkezi Askeri Hastanede Bir Uygulama), (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Oyur, E., Mercan, N., Şaylan, O. ve Buran, A. Ç. (2012). İş Ortamında Duyguları İfade Etme ve İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), ISSN: 1309-8039
- Ölçer, N. ve Koçer, S. (2015). Örgütsel iletişim: Kocaeli üniversitesi akademik personeli üzerine bir inceleme, *Global Media Journal TR Edition*, 6 (11),339-383.
- Özdemir, M. (2011). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 323-343.
- Özer, A. R. (2017). Öğretmenlerde Sosyal Kaygı Düzeyi ve İletişim Becerilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Özyigit. C. (2003). Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi Ve Yeterlilikleri. (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Lefkoşa.

- Pennycook, A. (1985). Eylemler Sözlere Daha Yüksek Sesle Konuşuyor: Paragrafta, İletişim ve Eğitim. *Tesol Quarterly*, 19 (2), 259-282.
- Polat, M. (2014). Eğitim fakültesi öğrencilerinin bilimsel araştırmaya yönelik tutumları [Students' attitudes towards scientific research in the faculty of education] *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(18), 77-90
- Rakıcı, N. (2004). Eight grade students' perceptions of their science learning environment and teacher interpersonal behaviour. (Unpublished master thesis). Middle East Technical University, Ankara.
- Rees, C. ve Sheard, C. (2003). Evaluating first-year medical students' attitudes to learning communication skills before and after a communication skills course. *Medical Teacher*, 25(3), 302-307.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2002). *Management*, Seventh Edition, Prentice Hall.
- Robbins, S.P. ve Coulter M. (2003). *Updates Management 2003*, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior*, Boston: Pearson.
- Robbins, S.P., Decenzo, A. N. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları*. Çev. Ed. (Öğüt, A). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Rogala, A. ve Bialowas, S. (2016). *Communication in organizational environments*. Palgrave: London.
- Saban, A. ve Koçbeker, B. N. (2006). Öğretmen adaylarının öğretmen kavramına ilişkin algılarının metafor analizi yoluyla incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(2), 461-522.
- Saban, A. (2008). İlköğretim I. kademe öğretmen ve öğrencilerinin bilgi kavramına ilişkin sahip oldukları zihinsel imgeler. *İlköğretim Online*, 7(2), 421-455.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Ezgi Kitapevi
- Sağbaş, N. Ö. (2013). İletişim, örgütsel iletişim ve okul yönetimi (Güngören ilçesi örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Salomon, G. (1981). İletişim ve eğitim: Sosyal ve psikolojik etkileşimler. *İnsanlar ve İletişim*, 13(1), 9-271.

- Saracaloğlu, A. S., Yenice, N. ve Karasakaloğlu, N. (2009). Öğretmen Adaylarının İletişim ve Problem Çözme Becerileri ile Okuma İlgi ve Alışkanlıkları Arasındaki İlişki, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 187-206.
- Savaş, İ. (2018). Eğitim fakültesi öğrencilerinin iletişim becerilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi: Uludağ Üniversitesi örneği. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Schiavo, R. (2014). *Health Communication From Theory to Practice*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seggie, F. N. ve Bayyurt, Y. (2017). *Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Selanik Ay, T. (2015). Etkili iletişim becerileri açısından eğitimciler. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 41(1), 367-381.
- Serttaş Ertike, A. (2012). *Temel iletişim*, Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Silkü, H. A. (2008). Halkla İlişkiler Açısından İletişim Becerileri ve Liderlik. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Söyler, İ. (2008). Eğitim Hizmetleri Bağlamında Vakıf Üniversitelerinin Finansal ve Vergisel Sorunları, *Maliye Dergisi*, 154(1), 52-76.
- Spaho, A. (2014). Determinants of poverty in Albania. *Journal of Educational and Social Research*, 4(2),157-163.
- Suh, J. Harrington, J. ve Goodman, D. (2018). *Understanding the Link Between Organizational Communication and Innovation: An Examination of Public, Non-profit and For-Profit Organizations in South Korea*. Public Personnel Management
- Şahin, L. ve Güçlü, F. (2010). Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci Ve Uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 1(59), 217-270.
- Şakar, Ö. ve Küçükaslan, N. (2003). *Büro yönetimi ve iletişim teknikleri*. Ankara: Ekin Kitabevi.
- Şanlı, Ö., Ahun, M. ve Karaca, R. (2014). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Öğrenci Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 1-2.

- Şara, P. ve Güney, Ü. (2015). Sınıf ve branş öğretmenlerinin iletişim becerileri düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi: Eşme ilçesi örneği. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, XIV. Uluslararası Katılımlı Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu Özel Sayı,195-205.
- Şen, E., Ateşoğlu, H. ve Akdoğan, S. (2017). Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Performans Uygulamaları ve Kurumsallaşmaya İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 572-593.
- Şimşek, H. (2003). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için çikarsamalar. Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumu Eğitimde Yansımalar: VII*, (syf. 130-138). Ankara: Tekışık Yayıncılık.
- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*, 17(1), 1-16.
- Şimşek, E. (2011). Örgütsel iletişim ve kişilik özelliklerinin yaşam doyumuna etkileri. (Basılmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir,
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, A. (2009). *Deri ve Deri Mamülleri Sektörü 2009 Yılı Ocak-Mart Dönemi İhracat Performans Değerlendirmesi*, İTKİB Genel Sekreterliği Yayınları, Nisan 2009, s.6.
- Tarhan, N. (2000). *Şiddet Davranışının Psikolojik-Kültürel Boyutu*. (ed. İbrahim Balcıoğlu). Biyolojik, Sosyolojik, Psikolojik Açından Şiddet. İstanbul: Yüce Yayım
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çitçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(11), 1-2.
- Tanyaş, B. (2014). Nitel Araştırma Yöntemlerine Giriş: Genel İlkeler ve Psikolojideki Uygulamaları. *Eleştirel Psikoloji Bülteni*, 1(5), 26-27.
- Taşdemir M. ve Taşdemir, A. (2010). Okullarda Başarı ve Başarısızlık Olgusu: Tipik Öğrenci Davranışları Yönüyle Bir Durum Araştırması, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2),471-503
- Taymaz, H. (2010). *Teftiş: Kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Ankara: Pegem A Akademi.
- Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi* (10. Baskı b.). Ankara: Pegem Yayınları
- Taymaz, H. (2011). *Eğitim Sisteminde Teftiş*. Ankara: Pegem Akademi

- TDK (2015). Büyük Sözlük, [https://sozluk.gov.tr/\(07.05.2020\)](https://sozluk.gov.tr/(07.05.2020))
- Tek, İ. (2008). Okul yöneticilerinin iletişim becerisi ile çatışmayı yönetme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Topno, H. (2012). Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models, *IOSR Journal of Business and Management*, 5(2), 16-22.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers, *Journal of Business Ethics*, 123(2), 295-308.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, K. M. ve Erdönmez, C. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*, 1 Baskı, Ankara: Nobel
- Tutar, H. ve Yılmaz K. M. (2013). *İletişim*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tutar, H. ve Yılmaz, K. M. (2013). *İletişim Genel ve Örgütsel Boyutlarıyla*, (Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 10. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2017). *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*, 4.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uztuğ, F. (2009). *Halkla ilişkiler ve iletişim*. Eskişehir: Web-Ofset Tesisleri.
- Uztuğ, F. ve Şener, G. (2012). *Kurumsal İletişim ve Kurumsal Marka Yönetimi*. Ferruh Uztuğ (Editör). Kurumsal İletişim, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2-22.
- Ünal, I., Özsoy, S., Güngör, S. ve Tunç, B. (2005). Eğitim Bilimlerinin Ontolojik Temelleri: Sorun Odaklı Bir Yaklaşım (192- 203). XIV. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi. 28- 30 Eylül 2005. Denizli. Kongre Kitabı 1*. Ed. Hüseyin Kıran. Ankara: Anı yayıncılık.
- Üniversiteler Arası Kurul, (2013). <http://uak.gov.tr/yonetmelikler/calismaesaslari.pdf>, 08.05.2020
- Üstün, B., Akgün, E. ve Partlak, N. (2005). *Hemşirelikte iletişim becerileri öğretimi*. İzmir: Okullar Yayınevi.
- Üstüner, M., ve Cömert, M. (2008). Eğitim yönetimi teftişi planlaması ve ekonomisi anabilimdalı lisansüstü dersleri ve tezlerine ilişkin bir inceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 15 (55), 497-515.

- Üstünel, G. (2011). Etkili iletişim becerileri ve beden dili. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Van Den Hooff, B., ve De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 118.
- Vikki, H. (2003). *The Roles and Responsibilities of a School Principal*. www.collectionscanada.ca, 08.05.2020.
- Wahlberg, H. J., ve Bast, J. L. (2003). *Education and capitalism: How overcoming our fear from markets and economics can improve America's schools*. Stanford: Hoover Press.
- Yalçınkaya, Y. ve Özkan, H. H. (2012). 2000-2011 Yılları Arasında Eğitim Fakülteleri Dergilerinde Yayımlanan Matematik Öğretimi Alternatif Yöntemleri İle İlgili Makalelerin İçerik Analizi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(16), 1-2.
- Yenice, N. (2012). Öğretmen Adaylarının Öz-Yeterlik Düzeyleri ile Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(39),36- 58.
- Yetişkin, G. (2016). Ergenlerde İletişim Becerileri ve Utangaçlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, N. (2011). Okul Öncesi Öğretmenlerinin İletişim Becerileri, Problem Çözme Becerileri ve Empatik Eğilim Düzeyleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Yılmaz, N. ve Altunbaş, S. (2012). Öğretmen adaylarının iletişim becerileri ile sınıf yönetimi becerilerinin incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1-2.
- Yılmaz, E. (2018). *Önce İnsan, Önce İletişim: Bilgi ve Belge Yöneticileri İçin Halkla İlişkiler*. (Göz. geç. 2. bs). Ankara: Palme Yayınevi.
- Yin, R. K. (2017). *Durum Çalışması Araştırması Uygulamaları* (Günbayı, İ. Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık

- Yörük, S. ve Akalın Akdağ, G.(2010). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 3 (1), 66-92 .
- Yüksel, Ş. F. (1997). Grupla İletişim Becerileri Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin İletişim Becerileri Düzeylerine Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Yüksel, E. (2013). *İletişim kuramlarına giriş*, (ed. Yüksel Erkan), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Yüksel, O. (2014). *İnternet Gazeteciliği ve Blog Yazarlığı*, Ankara: Sinemis Yayınları
- Zailskaite-Jakste, L. ve Kuvykaite, R. (2013). Communication in Social Media For Brand Equity Building, *Economics and Management*, 18 (1), 142-153.
- Zeren, G. ve Yapıcı, M. (2014). Öğretmen Adaylarının Renklere İlişkin Metaforları. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1),165-175.
- Zıllıoğlu, M. ve Yüksel, A. H. (2004). *İletişim bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.

EKLER

EK 1. TEZ ARAŞTIRMA İZİNLERİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 02/12/2019-E.155977



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : 36380087-302.08.01-E.155977
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı/Gözde
Elif GÜLŞEN

02/12/2019

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Prof. Dr. İlhan GÜNBAIYI danışmanlığında 20175413017 numaralı öğrencisi Gözde Elif GÜLŞEN' in "**Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması**" isimli tez çalışması kapsamında Antalya ili Alanya ilçesinde bulunan eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulama yapabilmemesinin uygun görüldüğüne ilişkin Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün yazısı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır
Doç. Dr. Ramazan KARATAŞ
Müdür

Evrak Tarih ve Sayısı: 29/11/2019-E.155293



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı : 50913635-302.08.01-E.155293
Konu : Gözde Elif GÜLŞEN'in Uygulama
İzni

29/11/2019

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 31/10/2019 tarihli ve 36380087-302.08.01-E.141265 sayılı yazı,

Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün, Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı 20175413017 numaralı öğrencisi Gözde Elif GÜLŞEN'in "Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması" adlı araştırmasını İlimiz Alanya ilçesinde bulunan eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulayabilme isteğinin uygun görüldüğüne ilişkin 21.11.2019 tarih E.23093723 sayılı yazısı Ek'te gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Ahmet ÖGKE
Rektör Yardımcısı

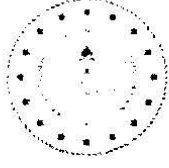
Ek:

- 1- Antalya İl Milli Eğitim Müd.'nün yazısı
- 2- Antalya İl Milli Eğitim Müd.'nün Olur yazısı
- 3- Uygulama Ölçeği (3 syf.)
- 4- Dilekçe Örneği

Adres: Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Kampus / Antalya
Telefon: 0242 227 44 00/1300 Faks: 0242 310 15 09
e-Posta: oidb@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ: http://oidb.akdeniz.edu.tr

Bilgi için: Arzu Loker
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni
Tel No: 2422274400 (1334)

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98057890-605.01-E.23093723
Konu: Anket Uygulaması

21.11.2019

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :06/11/2019 tarihli ve 33052 yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Gözde Elif GÜLŞEN'in "Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen görüşleri: Bir Durum Çalışması" adlı araştırmasını, İlimiz Alanya İlçesinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenlere uygulama isteği ile ilgili 06/11/2019 tarihli ve 33052 yazınız, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 15/11/2019 tarihinde incelenerek "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi" gereğince uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzün 19/11/2019 tarihli ve 22829425 sayılı onayı ve uygulanacak veri toplama araçları onaylanarak ekte gönderilmiştir.

Araştırmanın bitiminde, sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında (başvuru sahibinin ekte örneği bulunan dilekçe ile) Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi hususunda;

Gereğini arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdürü Yardımcısı

EKLER:

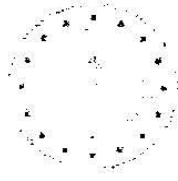
- 1- Onay ve Ekleri (4 sayfa)
- 2- Dilekçe Örneği(1 sayfa)

GÜVENLİ ELEKTRONİK İMZALI
AŞKI İLE AYNIDIR
11 Kas. 2019
Ergün ÖZDEŞ
Büro Memuru

Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. MERKEZ/ANTALYA
E-posta: projeler07@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Mehmet KARAKAŞ Md. Yrd.
Tel: (0 242) 238 60 00
Faks: (0 242) 238 61 11

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden cffb-8a02-39eb-85ff-ecc6 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98057890-20-E.22829425
Konu : Anket Uygulaması

19.11.2019

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

İlgi : 22/08/2017 tarih ve 126079291 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi.

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Gözde Elif GÜLŞEN'in "Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen görüşleri: Bir Durum Çalışması" adlı araştırmasını, İlimiz Alanya İlçesinde bulunan Okullarda, uygulama isteği ile ilgili 06/11/2019 tarihli ve 33052 sayılı yazısı, Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş olup;

Adı geçenin ilgi Genelge kapsamında 2019-2020 Eğitim Öğretim Yılı içerisinde olmak üzere, İlimiz Alanya İlçesinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenlere, Okul Müdürlüğünün sorumluluğunda, Eğitim-Öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yürütmesi,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun bir örneğinin, "İlgi Genelgenin 8. Maddesine" İstinaden Bakanlığımıza iletilmek üzere CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 02/04/2019 tarih ve 12935 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
19.11.2019

Yüksel ARSLAN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. MERKEZ/ANTALYA
E-posta: projeler07@mcb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Mehmet KARAKAŞ Md. Yrd.
Tel: (0 242) 238 60 00
Faks: (0 242) 238 61 11

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.mcb.gov.tr> adresinden fe3e-fa2e-32e3-8002-a97d kodu ile teyit edilebilir.

EK 2. TEZ GÖRÜŞME FORMU

Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması

Merhaba, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Bu araştırma ile Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlerinin, eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koymayı amaçlamaktayım. Araştırma ile yöneticilerin iletişim becerilerini belirlemeye ilişkin öğretmen görüşlerinden yola çıkarak; var olan durumun belirlenmesi, iletişim becerileri ile ilgili sorunların tespiti ve çözüm önerilerinin ortaya konulması, yöneticiler ve öğretmenler arası sağlıklı iletişim kurulması ve genel olarak eğitim sisteminin başarısı için büyük önem taşımaktadır.

Bu görüşmeden elde edilen bilgiler yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağından mülakat sorularının cevaplandırılmasına göstereceğiniz ilgi ve samimiyet bu araştırmanın geçerlilik ve güvenirlik düzeyini yükseltecektir. Görüşmeye geçmeden önce şunu belirtmek isterim: Bu görüşmeden elde edilecek söyleyişler kesinlikle gizlidir ve araştırmanın amacı dışında hiçbir amaçla başka bir çalışmada kullanılmayacaktır. Görüşme cevaplarını içtenlikle cevaplamanız için bu çalışmada isimleriniz yer almayacak bunu yerine kod ismi veya rumuz kullanılarak tarafınca şifrelenecektir.

Zamanı verimli kullanabilmek, görüşme sonrasında veriler üzerinde daha kolay çalışabilmek için sizce de uygunsa görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bölümleri çıkartabilirim veya bu görüşmenin bir kopyasını size verebilirim. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. İstemeniz halinde yapılan kayıtlar, görüşme tutanakları silinecek ve/veya tarafınıza iade edilecektir.

Görüşmemiz ortalama 20 dakika süreceğini tahmin etmekle birlikte bu sürenin içeriğin zenginliğine bağlı olarak artabileceğini tahmin ediyorum. Müsaadenizle görüşmeye geçmek istiyorum.

Katılımınız için teşekkür ederim.

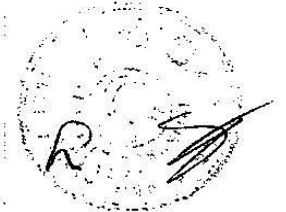
Gözde Elif GÜLŞEN
Araştırmacı

I. BÖLÜM : (Katılımcıların Kişisel Bilgileri)

Görüşme Yapan:	Tarih/Saat:
Cinsiyet: () K () E	Yaş:
Eğitim:	Branş:
Meslekteki Çalışma Süresi:	Çalışılan Okul Türü: () Özel () Devlet

II. BÖLÜM :(Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşme Soruları)

- 1)Öğretmenlerin, eğitim yöneticisinde bulunması gereken iletişim becerilerine ilişkin görüşleriniz nelerdir? Nasıl?
- a)Akademik bilgiler,
b)Yaşanmışlıklar
c)Çalışılan yıl
c)Gözlemler,
- 2)Öğretmenin, eğitim yöneticisinin iletişim becerilerinin öğretmen üzerine etkilerine ilişkin görüşleriniz nelerdir? Nasıl?
- a) Cinsiyet faktörü
b) İkili ilişkileri
- 3)Öğretmenlerin, yöneticilerin iletişim becerilerindeki eksikliklerin olup olmadığına ilişkin görüşleriniz nelerdir? Nasıl? Neden?
- a)Liderlik becerilerinin yeterli olmaması,
b)Sorun çözme becerilerinin yeterli olmaması,
c)Uzmanlık gücünün yeterli olmaması,
d)Yöneticilikte fazla duygusal davranması
- 4)Öğretmenlerin, eğitim yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesi kapsamında görüşleriniz nelerdir? Nasıl? Neden?
- 5)Okuldaki iletişimi tanımlar mısınız? Nasıl?



ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Gözde Elif Gülşen

Doğum Tarihi : 12.08.1993

Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Lisans: Lefke Avrupa Üniversitesi Eğitim Fakültesi Okul Öncesi Öğretmenliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetim ve Denetimi

Yabancı Dil / Diller: İngilizce

Yayımları

Uluslararası Bildiri

Gülşen, G. E. ve Karataş, S. (2018) Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Becerilerinin Öğretmen Motivasyonuna Etkisi. 17-21 April, İNES, Porto Bello Hotel, Antalya, Turkey.

İletişim

Gozde0707@gmail.com

Tel. no : +90 5316681451

İNTİHAL RAPORU

Eğitim Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen

Görüşleri: Bir Durum Çalışması

Gözde Elif Gülşen

ORJİNALLIK RAPORU

% **15**

BENZERLİK ENDEKSİ

% **7**

İNTERNET
KAYNAKLARI

% **2**

YAYINLAR

% **13**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

Submitted to Akdeniz University

Öğrenci Ödevi

% **3**

2

Submitted to Ahi Evran Aniversitesi

Öğrenci Ödevi

% **3**

3

Submitted to Yildirim Beyazıt Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

% **1**

4

Submitted to Eskisehir Osmangazi University

Öğrenci Ödevi

% **1**

5

etikkurulu.akdeniz.edu.tr

İnternet Kaynağı

% **1**

6

Submitted to Yeditepe University

Öğrenci Ödevi

% **1**

7

Submitted to Beykent Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

<% **1**

8

egitimbilim.akdeniz.edu.tr

İnternet Kaynağı

<% **1**


Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI