

**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN
YÖNETİCİLERİN ÖĞRETMENLERLE İLETİŞİM TARZLARI**

(Kırıkkale İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
Öznur TULUNAY ATEŞ**

**TEZ DANIŞMANI
Yard. Doç. Dr. M. METİN ARSLAN**

KIRIKKALE 2005

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum ‘İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları’ adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

...../...../2005

Öznur TULUNAY ATEŞ

ÖZET

Bu araştırmanın genel amacı, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle iletişim tarzlarını saptamaktır.

Bu amacı gerçekleştirebilmek için, iletişim çeşitli boyutlarıyla incelenerek literatür taraması yapılmış. Ayrıca, ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim tarzlarına ve cinsiyet, kıdem, branş, mezuniyet değişkenlerine göre görüşleri alınarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Kişiler Arası İlişkiler Ölçeği” kullanılmış ve ölçekte iletişim tarzı boyutları açık, saygılı, saygısız, küçümseyici olarak sınıflandırılmıştır. Dört dereceli likert tipi bir ölçek esas alınarak düzenlenen anket, 31 maddeden oluşmuştur.

Araştırmada tarama yöntemi kullanılmış olup, çalışma evreni 2003- 2004 öğretim yılında Kırıkkale ili merkez sınırları içindeki 51 resmi ilköğretim okulunda görev yapan toplam 116 yöneticiden oluşmaktadır. Bu kapsamda 46 müdür ve 70 müdür yardımcısı bulunmaktadır. Verilerin analizi için, SPSS for windows paket programından yararlanılmış ve frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, t- testi, tek yönlü varyans analizi ve Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırma bulguları şöyle özetlenebilir:

1. Araştırmada; İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzı düzeyleri; açıkta ve saygılıda “sıklıkla”, saygısızda “bazen” küçümseyicide “hiçbir zaman” olarak tespit edilmiştir.
2. İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları cinsiyet ve kıdemlerine göre, anlamlı farklılık göstermemektedir.
3. İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında branşlarına göre sınıf öğretmenlerinde “açık” boyutunda, anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.
4. İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında mezuniyetlerine göre Küçümseyici boyutunda, eğitim enstitüsü mezunlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

ABSTRACT

The general purpose of this research was to determine primary school principals communication styles with teachers.

To reach the research's purpose "communication" has been searched in widely range, by using literature review method. Furthermore, primary school principals' point of views have been gathered and evaluated in terms of their communication skills and gender, length of service, major and graduation.

"Relationship Scale", has been used for the data collection and also dimensions of communication styles have been classified as receptive, respectful, disrespectful, deprecatory. The poll was a four graded likert style scale and consisted of 31 statements.

Survey method has been used in the research; population has covered 116 principals who have been working in Kırıkkale's 51 public schools, in 2003-2004. There were 46 principals and 70 associate principals in this population. For analyzing data frequency, percentage, arithmetic mean, standart deviation, t-test, One Way Anova and Scheffe test has been used in SPSS for Windows packet programme.

Research findings may be summerized as follows;

1. Principals' communication style levels with teachers have been found as "frequently" in "receptive" and "respectful", "sometimes" in "disrespectful", "never" in deprecatory.

2. Principals' communication styles with teachers haven't shown any meaningful difference in terms of gender & length of service.

3. There was a meaningful difference in principals' communication styles with teachers in terms of "receptiveness".

4. There was a meaningful difference in principals' graduated from teacher institutes communication styles in the dimension of "deprecation".

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
TUTANAK.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER.....	VIII
ÖN SÖZ.....	IX

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	3
Araştırmanın Önemi.....	4
Problem Cümlesi.....	4
Alt Problemler.....	5
Sayıtlar.....	5
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar.....	6

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
İletişim.....	7
İletişim Süreci ve Öğeleri.....	11
Kaynak.....	12
İleti.....	13
Kanal	14
Alıcı	14
Geri bildirim.....	15
İletişim Türleri.....	15
Kişi İçi İletişim.....	16

Kişilerarası İletişim.....	17
Kitle İletişimi.....	23
Örgütsel İletişim.....	24
Örgütlerde İletişim Düzeyleri.....	27
İletişim Modelleri.....	28
İletişim Engelleri.....	28
Yönetimde İletişim.....	29
Yönetim Süreçleri ve İletişim.....	30
Etkili Yönetici İletişimi.....	33
Eğitim Örgütlerinde İletişim.....	37
Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları.....	40

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	43
Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar.....	43
Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar.....	47

BÖLÜM IV

YÖNTEM.....	51
Evren ve Örneklem.....	51
Verilerin Toplanması.....	53
Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	53
Ölçeğin Puanlanması.....	54
Verilerin Analizi.....	55

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUM.....	57
Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular.....	57
1. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum.....	59
2. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum.....	60
3. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum.....	60
4. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum.....	60

5. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum.....	61
---	----

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
Sonuçlar.....	70
Öneriler.....	71
KAYNAKÇA.....	73
EKLER.....	83
EK 1 Kişisel Tanıma Formu.....	83
EK 2 Kişilerarası İlişkiler Ölçeği.....	85
EK 3 Kişilerarası İlişkiler Ölçeğine Ait Cronbach Alpha Değerleri.....	87
EK 4 Araştırma İzin Yazısı.....	88

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖ	SAYFA
1. Grup İçi İletişimin Yapı ve Özellikleri.....	11
2. Savunucu ve Açık İletişim.....	22
3. İlköğretim Okul Yöneticilerine Sunulan Anketlerden Değerlendirmeye Alınanların Okullara Göre Dağılımı.....	51
4. Kişiler Arası İlişkiler Ölçeğinin Güvenilirlik Bulguları.....	54
5. İletişim Tarzları ve İletişim Tarzlarını Ölçen Maddelerin Dağılımları.....	55
6. Derecelendirme Ölçeği.....	56
7. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımları.....	57
8. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kıdeme Göre Dağılımları.....	57
9. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Branşa Göre Dağılımları.....	58
10. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezuniyete Göre Dağılımları.....	58
11. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle İletişim Tarz Düzeyleri.....	59
12. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle İletişim Tarzları ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiler İçin t-testi.....	61
13. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre İletişim Tarzları Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	62
14. İlköğretim Okul Yöneticilerinin İletişim Tarzları ile Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	63
15. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerle İletişim Tarzları ile Branşları Arasındaki İlişkiler (t-testi).....	64
16. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezuniyetlerine göre İletişim Tarzı Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	66
17. İlköğretim Okul Yöneticilerinin İletişim Tarzları İle Mezuniyetleri Arasındaki İlişkiler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	68
18. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Mezuniyetlerine Göre İletişim Tarzları Puan Ortalamalarının Mezuniyet Boyutunda Hangi Gruplar Arasında Farklılık Gösterdiğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Scheffe Testi.....	68

ŞEKİLLER

	SAYFA
Şekil 1. İletişim Süreci ve Öğeleri.....	12
Şekil 2. İletişim Türleri ve Kullanımları.....	16
Şekil 3. Kişilerarası İletişim.....	19
Şekil 4. Bölge Mesafeleri.....	21
Şekil 5. Kitleseİ Örgütsel İletişim.....	27

ÖN SÖZ

Bu araştırmada iletişim, analiz birimi olarak seçilmiştir. Araştırmanın amacı ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarını belirlemektir. İletişim, insanlar arası ilişkilerde ve kurumların işleyişinde önemli yer tutmaktadır. Birçok bilim uygulamalarının kesiştiği noktada bulunan iletişimin ulaştığı bilgiler sayesinde kurumların sağlıklı işleyişi gerçekleşecek işinden ve hayatından zevk alan bir toplumun, güzel bir geleceğin temelleri atılacaktır. Buradan hareketle; temel eğitim örgütleri olan ilköğretim okullarındaki yöneticilerin öğretmenlerle iletişim tarzları belirlenerek olası sorunları ve çözüm yollarını saptamak hedeflenmiştir.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde problem tanımlanmış, araştırmanın önemi açıklanmış, alt problemler, sayılılar ve sınırlılıklar belirlenmiş, tanımlar yapılmıştır. İkinci bölümde kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde ulusal ve uluslararası yapılmış tez konusuyla ilgili araştırmalardan örnekler verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi, evren ve örneklem, verilerin toplanması, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği, ölçeğin puanlaması, verilerin analizi yer almaktadır. Beşinci bölümde bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Altıncı bölümde ise; araştırmanın sonuçları ve bu sonuçlardan hareketle sunulan öneriler bulunmaktadır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde yardımlarını esirgemeyen, değerli önerileri ve katkılarıyla bilimsel yardımda bulunan başta tez danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. M. Metin ARSLAN' a, Yard. Doç. Dr. Nalan YILMAZ' a, Yard. Doç. Dr. Vural HOŞGÖRÜR' e, Prof. Dr. Saim KAPTAN' a, Doç. Dr. Songül ALTINIŞIK' a, Türkçe ye çevirdikleri ölçeği kullanmama izin veren; Prof. Dr. Nesrin Hisli ŞAHİN, Yard. Doç. Dr. Ayşegül DURAK BATIGÜN ve Yeşim YASAK' a, çalışmalarında yardımcı olan arkadaşlarım; araştırma görevlileri Harun ÇELİK' e ve Çiğdem KILIÇ' a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma süresince katkılarını esirgemeyen eşim Serkan ATEŞ' e, destek ve güvenlerini hissettiğim anneme ve tüm aileme, varlığıyla dünyamı güzelleştiren kızım Yaren'e teşekkürlerim sonsuzdur.

Eylül 2005

Öznur TULUNAY ATEŞ

BÖLÜM I

GİRİŞ

Eğitim yönetimi ve onun alt alanı olan okul yönetiminin uygulama alanı, devletin belirlediği eğitim politikalarını, eğitimin ve okulun genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmektir. Eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesi de her kademe ve konumdaki yöneticinin insan ve madde kaynaklarından en uygun şekilde yararlanmasına, işbölümü yaparak çalışanlarla işbirliği ve iletişim içinde olmasına bağlıdır. Bu ise yönetim ilke, kuram, teknik ve yöntemlerinden yararlanmakla mümkün olacaktır.

Eğitim örgütlerinde yapıdan kaynaklanan üst, ast ve denk iletişim düzeyleri vardır. Hiyerarşik bu yapı içerisinde ilköğretim okulu müdürleri, ilköğretim okullarında görevli öğretmen ve diğer çalışanların amiri konumundadır.

Günümüzde örgüt içinde en önemli öge olan insana verilen önemin artması ve etkileme-etkilenme yönünden örgütteki öneminin fark edilmesi, eğitime ayrılan kaynakların aynı zamanda bir yatırım olarak da görülmesini sağlamıştır.

Açık ve sosyal bir sistem olan okulu önemli yapan etken, üzerinde çalıştığı hammaddenin ve oluşan ürünün toplumun temelini oluşturan insan olmasıdır. Bu nedenle okulun birey boyutu kurum boyutundan daha önemli, etki alanı yetki alanından daha geniş ve resmi yanı resmi olmayan yanı üzerinde etkilidir. Bunun sonucu olarak okul yöneticisi, resmi olmayan ortam içinde etkin, insan ilişkilerinde başarılı olmak zorundadır.

Eğitim örgütlerinde, ürün oluşturma görevini temel sistem olan okullar üstlenmektedir. Zorunlu ve temel eğitim kapsamında olan ilköğretim; ilk ve temel özelliğe sahip, şekillendirici etkisi en yüksek, kişiliğin temellerinin atıldığı öğretim kademesidir. Bu nedenlerle; ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının yanında yeterlikleri de önemlidir.

Okul, örgütü oluşturan üyelerin yanında, kuşatılmış olduğu çevre, kurum ve kuruluşlarla da etkileşim içindedir. Bu nedenle okul yöneticisinin okulun etkileşim içinde olduğu ortama dair kapsamlı bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Okulunun yapısını bilen ve çevrenin özelliklerini tanıyan yönetici görevlerini yerine getirmek, her türlü sorunu çözmek, duygu ve düşüncelerini paylaşmak için iletişime ihtiyaç duyacaktır. İletişim sayesinde kendini ve kurumunu geliştirebilme imkanı bulabilen yöneticinin işyerinde verimi artırması ve uygun iş ortamı oluşturması; bilgi, beceri, yetenek ve yöneticilikle ilgili vasıflarla donanmış olmasına bağlıdır. Bu da yöneticiyi, anlamak ve anlaşılacak zorunda bırakmaktadır. “İşgörenin edimini artırmak için işgöreni görevine uydurmanın yanı sıra, uygun yöntemlerle, görevi de işgörene uydurmak gerekir” (Başaran; 2000, s.197).

İş ortamlarında, görev dağılımında, eğitimde düzenlemelerin yapılması insana verilen önemin artması ve zamanla gelişen demokratik yaşam arayışı, iletişimle ilgili yenilik ve düşüncelerin gelişmesine yardımcı olmuştur. ‘Cumhuriyet hükümetlerinin eğitim seferberliğine girmesi ve insan potansiyelini değerlendirmek istemesinin temelinde, özgürlükçü demokratik bir toplum yaratma amacı yatar. Kişilerarası ilişkilerde daha az sürtüşmesi olan, sorunlarını kavgaya dönüştürmeden çözebilen, acı yerine mutluluğun, kin ve nefret yerine destek ve hoşgörünün yeğlendiği Türk Toplumunu, kendini değerli bulan, sevgi ve anlayışla çevresindekilerle iletişim kuran insanlarla kurulabilir’ (Cüceloğlu; 1996, s. 13).

‘İnsan iletişiminin altı karakteristiği vardır. Bunlar, (Reardon; 1987, s.2).

- 1- İnsan iletişimi gereklilikten doğar,
- 2- İletişim kasıtlı ya da kasıtsız etkilerle olabilir,
- 3- İletişim sıklıkla karşılıklıdır,
- 4- İletişim için en az iki insan gereklidir,
- 5- İletişimin ortaya çıkması için başarıya ihtiyaç yoktur,
- 6- İletişim, sembollerin kullanımını gerektirir’.

İletişim sonucunda uzlaşmanın olabilmesi, içerikte anlaşmanın yanısıra; kimlik onaylanmasını, iletişim tarzının paylaşılmasını gerektirir.

İletişim tarzı önemlidir. Çünkü, tarz iletişim aracı üzerindeki insani boyuttur. Eğer yanlış bir iletişim tarzı seçilir ya da tarz yanlış kullanılırsa, tarafların birbirini yanlış anlaması veya hiç anlamaması söz konusu olacaktır.

Problem Durumu

Okul yöneticisinin iletişim tarzı ve bunun nasıl olması gerektiği okul örgütünün karmaşık işleyişi içinde büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticisi, öğretmeni, öğrencisi, velisi ve okul çalışanlarıyla geniş bir insan kitlesine hitap etmektedir. İnsanın temel becerisi olan iletişim ise, okul yöneticisinin etkili ve doğru sonuçlara ulaşmasını kolaylaştıran önemli bir araçtır.

Okulda iki tür iletişim gerçekleşmektedir. Bunlardan birincisi, insanların olduğu her yerde var olan kişilerarası iletişim, ikincisi ise örgütün olduğu her yerde var olan örgütsel iletişimdir. Bu çalışmada örgütsel iletişim ve kişilerarası iletişim kuramsal çerçevede beraber ele alınmıştır, fakat araştırma konusu olarak yöneticilerin öğretmenlerle iletişim tarzları seçilmiştir.

Başaran' a göre her basamaktaki yönetmenin iş yükünün yaklaşık yüzde ellisini insan ilişkileri alanındaki eylem ve işlemler oluşturur (Başaran; 1992, s. 113). İnsan ilişkilerinin niteliği iletişim sayesinde şekillenir. Bu nedenle iletişim kritik bir öneme sahiptir. Buradan hareketle yöneticinin kişiler arası ve örgütsel iletişim tarzının uygun ve doğru olması durumunda okulun ve eğitimin amaçlarına ulaşmasının daha da kolaylaşacağını söyleyebiliriz.

Örgütün yönetim sürecinde bulunan kişinin, böyle bir işlevi olmayan diğer işgörenlerden ayrı bir nitelik ve yeterliliğinin olması gerekir (Başaran; 1992, s. 108). Okulun değişik amaçlarına ulaşması, eğitimin açık ya da gizli tüm işlevlerini gerçekleştirmesi, büyük ölçüde okuldaki müdür, öğretmen ilişkilerine ve niteliğine bağlı olarak görülebilir (Erçetin; 1995, s.100). Okul örgütünün amaçlarına ulaşması ise; müdürlük makamının okulun iletişim ve eşgüdüm merkezi olarak çalışmasıyla mümkün olacaktır (Bursalıoğlu; 2000, s.40). Sonuç olarak, bu konu, İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 72. Maddesinde de, “Müdür okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden sorumludur” şeklinde belirtilmiştir.

Okul yöneticisinin öğretmenlerle iletişim tarzlarının yoğunluklu olarak açık, saygılı, saygısız ya da küçümseyici olması örgüt iklimini ve öğretmenlerin duygu, düşünce, verim, iş doyumunu, motivasyonlarına ilişkin birçok değişkeni etkilemektedir.

Bu nedenle, yöneticilerin öğretmenlerle iletişim tarzlarının nasıl olduğunu araştırma konusu yapan bu çalışmanın yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın nemi

İletişim sosyal yaşamın devamını sağlayan zorunlu bir süreçtir. Bu süreç bunu gerçekleştiren kişilerin özelliklerinden ve iletişim sürecinin işlediği örgütün sosyal yapısından etkilenmektedir.

Kurum açısından incelendiğinde ise, kurumun amaçlarını gerçekleştirip varlığını koruması ve devam ettirmesi kurumun iletişim yapısına bağlıdır. Bu yapıyı kurup, devamını sağlayarak yürütmek ise müdürün yetki ve sorumluluğundadır.

Girdisi ve çıktısı eğitimli insan olan eğitim kurumları, insanı işleyerek toplumun geleceğini inşa etmek gibi önemli bir görev üstlenmiştir. Bu görevini tam anlamıyla yerine getirebilmesi insan ilişkilerine önem veren iletişim tarzının tam anlamıyla işlediği sağlıklı bir örgüt yapısıyla mümkündür.

Eğitim kurumları yöneticilerinin iletişim ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması ve bunları uygulaması gerekmektedir. İletişimin yapısını ve sonucunu etkilemesi bakımından önemli rol oynayan etkenlerden biri de, iletişim içinde olan kişilerin yapı ve tarzıdır. Fakat alanda bu konuda araştırmalara rastlanmamıştır.

Bu nedenlerle ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin kişilerarası iletişim tarzlarını tespit ederek kendileri ile yüzleşme, eksiklerini giderme, yanlışlarını düzeltme açısından, araştırmanın eğitimcilere önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırmanın yeni araştırmaları teşvik etmesi, iletişimin öneminin vurgulanması ve yönetici özelliklerinin başka araştırmalara konu olması açısından da önem taşıdığına inanılmaktadır.

Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları nasıldır?

Alt Problemler

- 1) İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları ‘açık’ boyutunda nasıldır?
- 2) İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları ‘saygılı’ boyutunda nasıldır?
- 3) İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları ‘saygısız’ boyutunda nasıldır?
- 4) İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları ‘küçümseyici’ boyutunda nasıldır?
- 5) a. İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları: İletişim tarzları açısından cinsiyete bağlı bir farklılık göstermekte midir?
b. İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları; iletişim tarzları açısından mesleki kıdeme bağlı bir farklılık göstermekte midir?
c. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları; iletişim tarzları açısından branşa bağlı bir farklılık göstermekte midir?
d. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları; iletişim tarzları açısından öğrenim durumuna bağlı bir farklılık göstermekte midir?

Sayıtlar

- 1) İlköğretimde görevli okul yöneticilerinin maddeleri tarafsız ve doğru olarak cevapladıkları düşünülmektedir.
- 2) Seçilen araştırma yöntemi ve istatistiksel çözümleme yöntemlerinin araştırmanın amacına ve verilere uygun olduğu kabul edilmektedir.
- 3) Bu çalışmada ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarını tespit etmek, çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Bu yüzden iletişim tarzları literatür taraması yoluyla incelenmiş ve kişiler arası ilişkiler ölçeğinde bulunan; ‘açık’, ‘saygılı’, ‘saygısız’, ‘küçümseyici’ boyutları alınmıştır.

Sınırlılıklar

- 1) Veriler, tanıma formu ve kişiler arası ilişkiler ölçeği istatistiklerinden elde edilen bilgilerle sınırlı tutulmuştur.

- 2) Araştırma iletişim tarzları bakımından açık, saygılı, saygısız ve kmseyici boyutları ile sınırlı tutulmuştur.
- 3) Araştırma kapsamına, Kırıkkale ili merkez sınırları içinde 2003- 2004 ğretim yılında görev yapan devlet ilköğretim okul yöneticileri alınmıştır. Özel öğretimdeki ilköğretim okulları araştırma kapsamının dışında bırakılmıştır.

Tanımlar

okul yöneticisi: İlköğretim okullarında idareci(yönetici) olarak görev yapan personel.

müdür: İdare eden, yöneten, yönetmen, direktör.

müdür yardımcısı: Müdürün işlerine yardım eden, yokluğunda yetkileri üzerine alıp işleri yöneten kimse, müdür muavini.

iletişim ortamı: İletişim sürecinin etkileyebilecek nitelikleri olan ve iletişim durumu içinde bulunan kişi nesne ve olayların tümü.

tarz: Üslup, biçem, stil.

açık: Engelsiz, kolay anlaşılır, gizliliği olmayan olduğu gibi görünen, her türlü düşünceyi hoşgörüyle karşılayabilen, etkisinde kalabilen.

saygılı: Saygısı olan, saygı gösteren, hürmetli.

saygısız: Gereken saygıyı göstermeyen, saygısı olmayan, hrmetlessiz.

kmseyici: Değer ve önem vermeyen, kk gören.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde okul yönetimi, yönetim süreçleri, iletişim, kişiler arası iletişim ve örgütsel iletişim konuları üzerinde durulmuştur.

İLETİŞİM

İletişim ilk olarak Aristo ve Eflatun tarafından inceleme konusu yapılmıştır. Aristo asıl amacının inandırma olduğunu söylediği iletişime ‘Rhetoric: Konuşma sanatı’ adını vermiştir. İletişimin; konuşan, söz ve dinleyen adlı üç öğeden oluştuğunu ileri sürmüştür.

Zamanla araştırmacılar tarafından iletişime verilen ad, tanım ve öğelerinin kavramlaştırılması değişerek veya yenileri eklenerek yeni modeller ve görüşler oluşmuştur.

Latince “communis: ortaklık” anlamına gelen iletişim kavramı, İngilizce de “communication: bireyler arası ortak bir anlayış oluşturma” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bazı kaynaklarda iletişim, “haberleşme” olarak da adlandırılmıştır. Mihçioğluna göre, haberleşme esas olarak iki kişiyi ilgilendirir. Geniş anlamda haberleşme, bir örgüt içinde emir ve haberlerin yazılı veya sözlü olarak yayılmasını sağlamaktan başka, kişiler arasında en iyi anlaşma aracı olan duygu ve izlenimlerin karşılıklı olarak anlaşılmasını da kapsar (Mihçioğlu; 1985, s. 65). Günümüzde kullanımı daha da yaygınlaşan iletişim sözcüğü haberleşmeyi de içeren daha geniş kapsamlı bir ileti alışverişi anlayışını yansıtmaktadır (Zillioğlu;1993, s. 36).

Gençipek’ in (1991;12) F. E. X. Dance’ den aktardığına göre iletişim, düşünce ve düşünülenin karşılıklı değişimidir. İletişim düşüncelerin, fikirlerin ve haberlerin konuşma, yazma ya da işaretlerle karşılıklı değiştirilmesi ya da paylaşılmasıdır.

'F.E.X. Dance, iletişim kavramının değişik alan ve kavramlardan yola çıkarak 4560 değişik kullanımını derlemiş, daha sonra bunları 2612 ye indirgemiş ve en sonunda da kavramsal içerikleri bakımından 15 terimleşmeye ulaşmıştır' (Tüfekçioğlu; 1997, s.22).

Amerikalı iletişim bilimci Wilbur Schramm, iletişim araştırmalarının, hatları kesin olarak çizilebilecek bir disiplin olmadığı görüşünü ileri sürmüştür (Gökçe; 1998, s.1). Buradan yola çıkarak, iletişimin disiplinler arası bir kavram olduğunu söyleyebiliriz.

İletişimi disiplinler arası bir kavram haline getiren neden, iletişimin çağlar boyunca, tarım, ticaret, ekonomi, bilim ve teknoloji, tarih, fizyoloji, psikoloji, sosyoloji, dil, din, siyaset, hukuk, eğitim vb. birçok alanın ve alt dalların içeriğinde ve oluşumunda önemli yer tutmasıdır. Bu nedenle, bu alanlardaki gelişmeler iletişimi de değiştirmiş aynı zamanda iletişim sayesinde de değişmiştir.

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998;s.52), iletişimi dar ve geniş anlamda tanımlamışlardır: "Dar anlamda iletişim, bireyler arası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Geniş anlamda ise iletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanabilir. Bu yapıyla iletişim, örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgudur."

İletişim sözcüğüne birbirinden farklı anlamlar yüklenmiştir. İletişim, bazıları için yönetmenin yazılı halidir; bazıları içinse açık ve anlaşılır bir şekilde konuşma alışkanlığı, iyi bir dinleyici olmak ya da beden dilinin farkında olmaktır (Burwash; 1998, s.56).

Aydın (2000; s.149), iletişimi bireyler arası bir etkileşim süreci olarak şöyle tanımlamaktadır: *'Emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir. Bireyler arası bir etkileşim sürecidir'*.

Dökmen' e (2002;321) göre iletişim, “*Katılanların bilgi/sembol üreterek birbirlerine aktardıkları ve bu iletileri anlamaya, yorumlamaya çalıştıkları bir süreçtir.*”

Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise iletişim, “Duygu, düşünce ya da bilgilerin usa gelebilecek her türlü yolla başkalarına, aktarılması, bildirişim, haberleşme” olarak tanımlanmaktadır.

İletişim sadece konuşmak değildir. İletişim aynı zamanda; neyi, ne zaman, nerede, nasıl söyleyeceği konusunda doğru karar vermek, yalın ve akıcı bir anlatım kullanmak, dikkatli bir şekilde karşımızdaki kişinin söylediklerimizi anlayıp anlamadığını kontrol etmektir (Yavuzer; 1997, s. 12).

İnsanı diğer canlılardan ayıran en temel özelliklerinden biri de düşünebilmesi ve iletişim kurabilmesidir. Antropolojide insan, bir ‘homolingua’ ya da ‘homo loguens’ (konuşan, iletişim kuran, aktaran, anlaşılan) yaratık olarak nitelendirilmiştir. Bu nedenle her varlıkla konuşur, çatışır, barışır, anlaşır (Güvenç; 1996, s. 319).

Paul Watzlawick, Janet H. Beavin ve Don D. Jackson iletişimle ilgili beş görüş öne sürmüştür. Bunlar günümüzde bile iletişim dinamiğini açıklamada temel teşkil etmektedir.

- 1- İletişim kuramamak imkansızdır,
- 2- İletişimin ilişki ve içerik düzeyi vardır,
- 3- Mesaj alışverişindeki sıra yapısı kendi başına bir anlam taşır,
- 4- Mesajlar sözlü ve sözsüz olarak iki kısma ayrılır.
- 5- İletişim kuran kişiler eşit veya eşit olmayan ilişkiler içinde olabilir (Cüceloğlu; 1996, s. 19).

İletişim bireysel amaçları gerçekleştirirken, toplumsal amaçların gerçekleştirilmesine de yardımcı olur.

Kağıtcıbaşı, iletişimin üç farklı amacı ya da sonucunu şöyle ifade etmektedir: (Kağıtcıbaşı; 1996, s.165)

- a- Dinleyicide yeni bir tutum geliştirmek,

- b- Dinleyicide var olan tutumun şiddetini artırmak,
- c- Dinleyicinin var olan tutumunu değiştirmek (Olumlu tutumu olumsuz veya olumsuz tutumu olumlu yapmak).

İletişim çocukluktan başlamak üzere, kişiye aile, çevre, okul, iş, toplum aracılığıyla etkide bulunan çift yönlü bir süreçtir. Birey toplum içinde iletişime girdiğinde kabul edilmek amacıyla olduğu gibi gözükmeyebilir. Fakat doğru iletişimin hayata anlam kazandırdığı, bireyin kişilik gelişimini ve ruh sağlığını olumlu yönde etkilediği, bireyi topluma uyumlu hale getirdiği unutulmamalıdır.

Sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesi için kişinin karşısındakini anlaması gerekmektedir. Fakat bunun gerçekleşmesi kişinin kendisini tanımasını ve anlamasını zorunlu kılmaktadır. Çünkü kendisini tanımayan insanın başkalarını tanıması çok zordur. Karşımızdakinin davranış ve düşüncelerini anlamlandırabilmek ise insan ve doğası hakkında bilgi sahibi olmakla mümkün olabilir.

Cüceloğlu'na (1997;s.250) göre, karşısındakinin farkında olan kişi onun davranışının nasıl bir iç dünyayı yansıttığını, onun deneyimlerinin ve yaşantılarının ne olduğunu anlar.

İnsanların düşüncelerini iyi ifade edemediklerini ya da anlayamadığı duygusunu taşıdıklarını bilmek çok zor değildir (Keenan , çev: Atayman; 1997, s. 7). Bireyler kurdukları ilişki içinde kendilerini tanımlamaya başlarlar. Bu, kabullenme, reddetme, umursamama gibi ilişki türlerinin ortaya çıkmasına neden olur (Cüceloğlu;1996, s.27).

İyi ilişkiler birbirlerine güvenen insanlar arasında kurulur. Ne kadar kendiniz gibi olmaya istekli olursanız, diğer insanlar size o kadar güveneceklerdir (Cox, Dainow; 1997, s. 178).

İletişim, insanlar birbirlerinin farkına vardığı andan itibaren başlar. Mesajların kaynağı ise kişilerin kendisi olduğu kadar, onların oluşturduğu ortamlar da olabilir (Cüceloğlu; 2002, s. 54).

İletişim üzerinde etkide bulunan etkenlerden biri de ortamdır. İletişim mutlaka bir ortam içinde oluşur. Bu ortamın özellikleri de iletişimin etkinliğinde rol oynar.

İletişim ortamı, iletişimde bulunan kişilere bağlı özelliklere, iletişimin içinde olduğu ortamın sosyal özelliklerine, iletişimin içinde olduğu ortamın fiziksel özelliklerine bağlı olarak şekillenmekte ve etki göstermektedir (Cüceloğlu;1996, s. 50).

Grup iletişimi de kişilerarası iletişimi etkileyen önemli bir faktördür. Grup içerisinde de alt gruplar oluşabilir ve bunlar daha çok, derin ilişki içinde olabilir (Arkonaç;1993, s. 92). Grubun etkinliğini belirleyen bir etken olan “Grup içi iletişim örüntüsü” gruptan gruba değişebilir (Kağıtcıbaşı;1996, s. 217).

TABLO 1
GRUP İÇİ İLETİŞİMİN YAPI VE ÖZELLİKLERİ

Özellikler	Daire	Zincir	Tekerlek
Hız	Yavaş	Hızlı	Çok hızlı
Doğru problem çözümü	Zayıf	İyi	Çok iyi
Organizasyon (düzen – örüntü)	Durağan bir organizasyon yok	Yavaş gelişen durağan bir organizasyon	Hemen gelişen durağan bir organizasyon
Lider belirmesi	Yok	Belirli	Çok belirli
İşteki ani değişikliklere uyum	Çok iyi	Zayıf	Zayıf
Moral	İyi	Düşük	Çok düşük

Kaynak: (Kağıtcıbaşı;1996, s. 219)

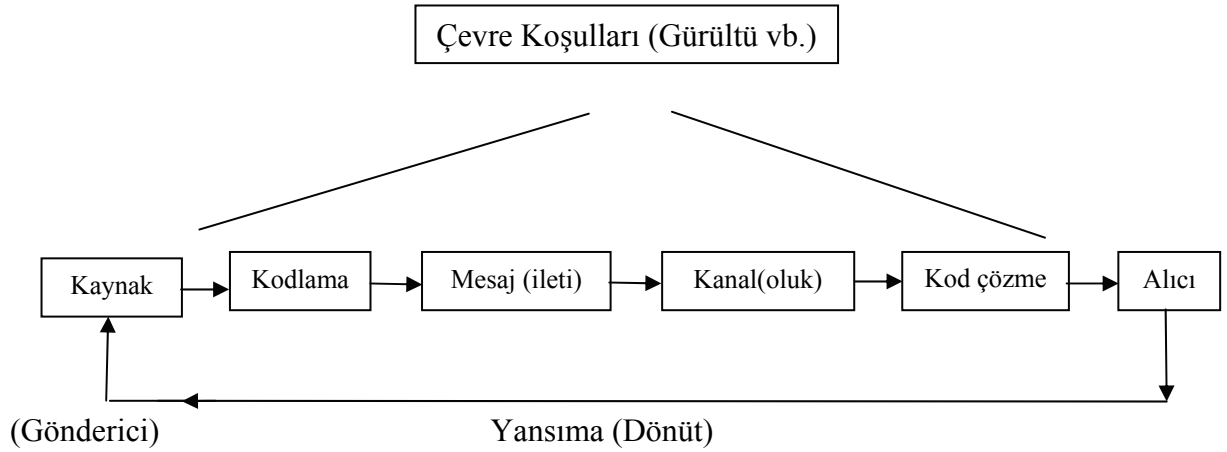
İLETİŞİM SÜRECİ VE ÖGELERİ:

Bir iletişim kaynağından çıkan mesajların semboller ve kanallar yoluyla, bir diğer iletişim merkezine, yani alıcıya (hedefe) aktarılması işine iletişim süreci denir (Özkalp ve diğerleri;1987, s.196). İletişim sürecinin amacı kaynağın düşüncelerini alıcıda oluşturmaktır (Aşıkoğlu;1986, s. 6).

Hicks' in aktardığına göre; Shannon ve Weaver iletişimin beş temel ögesini şöyle sıralamaktadır: kaynak, verici, sinyal, alıcı, hedef (Hicks; 1975, s.439).

Paksoy ve Acar ise, iletişim süreci ve ögelerini aşağıdaki gibi şematize etmiştir.

Sağlıklı ve etkili bir iletişimin gerçekleşmesinde önemli yere sahip ögelerden kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve dönüt bu şemada incelenmiştir.



Şekil 1. İletişim Süreci ve Ögeleri (Paksoy ve Acar; 1998, s. 3-4)

Kaynak

Mutlu' ya göre kaynak, mesajları yaratan küme, örgüt ya da aygıttır (Mutlu;1998, s.205). İletişimin başarısı, mesaj alan kişilerin onu inanılır ve güvenilir bir mesaj olarak değerlendirmelerine bağlıdır (Keenan; 1997, s.5).

Kaynağın olayları algılayış biçimi, tutumu, bilgi düzeyi ve sosyo-kültürel yapısı gibi etkenler iletişim için bir iletinin nasıl hazırlanacağını, iletilip ileilmeyeceğini belirler (Gençipek; 1991, s. 16). İletişim sürecinin başarıya ulaşması ise kaynağın bilgi, beceri ve niteliğinden önemli ölçüde etkilenir.

Kaynak sadece verici konumunda olmaz, alıcı konumunda olduğu durum ve zamanlarda vardır. Kaynağın etkililiği üzerinde makamın ve statünün etkisi vardır.

Sağlıklı iletişimin gerçekleşmesi için, vericinin alıcıdan gelen her türlü tepkiye açık olması gerekmektedir. Genellikle yöneticiler iletişimde açık olmaktan

çok kapalıdır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu, astların düşüncelerini açık sözlülükle anlatmalarını, beğenmediklerine tepkiler göstermelerini istemezler. Yöneticiler yalnız astların değil, kendilerinin de düşüncelerini açık olarak söylememeleri gerektiğine inanırlar (Başaran;1984, s.166).

İletişimde başarıya ulaşılması için kaynağın bazı özellikler taşıması gerekmektedir. Bunlar şöyle özetlenebilir:

-Kaynağın saygınlığı (uzmanlığı) ve güvenilirliği inanılabilirliğini artıracaktır.

-Kaynağın etkileme amacı olmadığı düşünüldüğünde alıcının fikrini savunulan görüş yönünde değiştirme ihtimali artacaktır.

-İletişim kaynağının sevilen, hoş biri olması alıcının etkilenme oranını artıracaktır.

-Araştırmalara göre, zamanla aktarılan bilgiler kaynağın kişisel özelliklerinden ayrılmakta yani kaynak unutulmakta, ama bilgiler hatırlanmaktadır. Bu noktadan hareketle, kaynağın etkisinin geçici olduğu düşünülse de; kaynağın taşıdığı önem unutulmamalıdır (Kağıtcıbaşı;1996, s.168- 174).

Bir iletişim sürecinde kaynak, hedeflediği kişide düşünce ya da davranış değişikliği oluşturmak üzere iletişim sürecini başlatan kişidir (Ergin;1995, s.51).

İleti

'Bir yaşantıya ait duygu ve düşüncenin kodlanarak, sözlü, sözsüz ve yazılı bir anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan sembollere mesaj denir' (Baltaş ve Baltaş;1999, s. 29).

'İleti; bir düşüncüyü, duyguyu, isteği, bilgiyi aktarmaya, bildirmeye, paylaşmaya yarayan ve kaynak tarafından üretilen fiziki bir üründür. Sözel, görsel, görsel- işitsel, tensel vb. olabilir' (Zıllıoğlu; 1998, s.30).

İçerik ve yapı iletinin iki temel boyutunu oluşturmaktadır. İçerik anlamlı, yapı ise simge ve kodlarla ilgilidir (Oskay;1994, s.16).

Mesaj, alıcı ve kaynak tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır ve açık bir şekilde ifade edilmelidir. Aksi halde iletişimdeki doğruluk azalacak, gürültü artacaktır. (Eren; 1998, s. 278).

Kanal

'Kanal, göndericiden yola çıkan mesajın hedefe ulaşmasını sağlayan ileticidir' (Dökmen;2002, s.321).

İletişim aracı kanallar yardımıyla iletileri alan, gönderen, yayan, fizik ya da teknik araçlardır (Zıllıoğlu vd. 1994; s.119). Bunlar sözlü veya yazılı insancıl veya mekanik olabilir (Bursalıoğlu; 2000, s.112- 113).

Kanal, alıcı ile kaynak arasında oluşan bağıdır. İnsanların beş duyu organı, beyine giden haberleşme kanallarıdır. Bunlardan görme ve işitme diğerlerinin üstünde bir öneme sahiptir (Eren; 1998, s.278).

Alıcı

'İletişim sürecinde alıcı (hedef) kavramı ile, gönderilen mesajı algılayan ve bunun anlamını bildiğini göstermek suretiyle, iletişimsel eylemin genel amacı olan anlamların ortak paylaşılmasını gerçekleştirmeye çalışan kimse ifade edilmektedir' (Gökçe; 1998, s.54).

'İletişim sürecinde kaynağın alıcı ile ilgili beş amacı vardır. Bunlar, alıcının iletiyi alması, anlaması, kabul etmesi, eyleme geçmesi, dönüt sağlamasıdır. İletişim bu beş aşamayı sonuçlandırır ise tamamen başarılı sayılır' (Davis;1988, s.507).

Alıcı ile ilgili bazı özellikler iletişim üzerinde etkide bulunur. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Dinleyici; tutum, davranış ve düşüncesine kuvvetle bağlı olduğu zaman iletişimden etkilenme oranı azalacaktır.
- Kişinin kendine güveninin az olması iletişimin etkinliğini de azaltacaktır.

- Kişinin grup içindeki saygınlığı, gruptaki statüsü düşükse, kendisiyle iletişime giren kişiden daha kolay etkilenebilecektir.
- Zeka ve eğitim düzeyi yüksek olan kişiler; çelişkili, mantıksız ya da basit iletişimden zeka ve eğitim düzeyi düşük olan kimselerden daha az etkileneceklerdir.
- Kadınlar telkine daha yatkın oldukları için iletişimden daha çabuk etkilenebilmektedir.

Geri Bildirim

Dönüt, 'Bir göndericinin iletisine alıcı tarafından gösterilen tepkidir' (Mutlu; 1998, s.72).

Koçel (1989;s.228) etkin ve etkin olmayan dönütü özelliklerine göre sınıflamıştır. Bu sınıflamada etkin dönüt'ün özellikleri şunlardır: kişiye yardımcı olmayı amaçlar, belirli ve ayrıntılıdır, açıklayıcıdır, faydalı ve konu ile ilgilidir, zamanında gelir, kişi böyle bir bilgiyi bekler, açık ve seçiktir, geçerlidir.

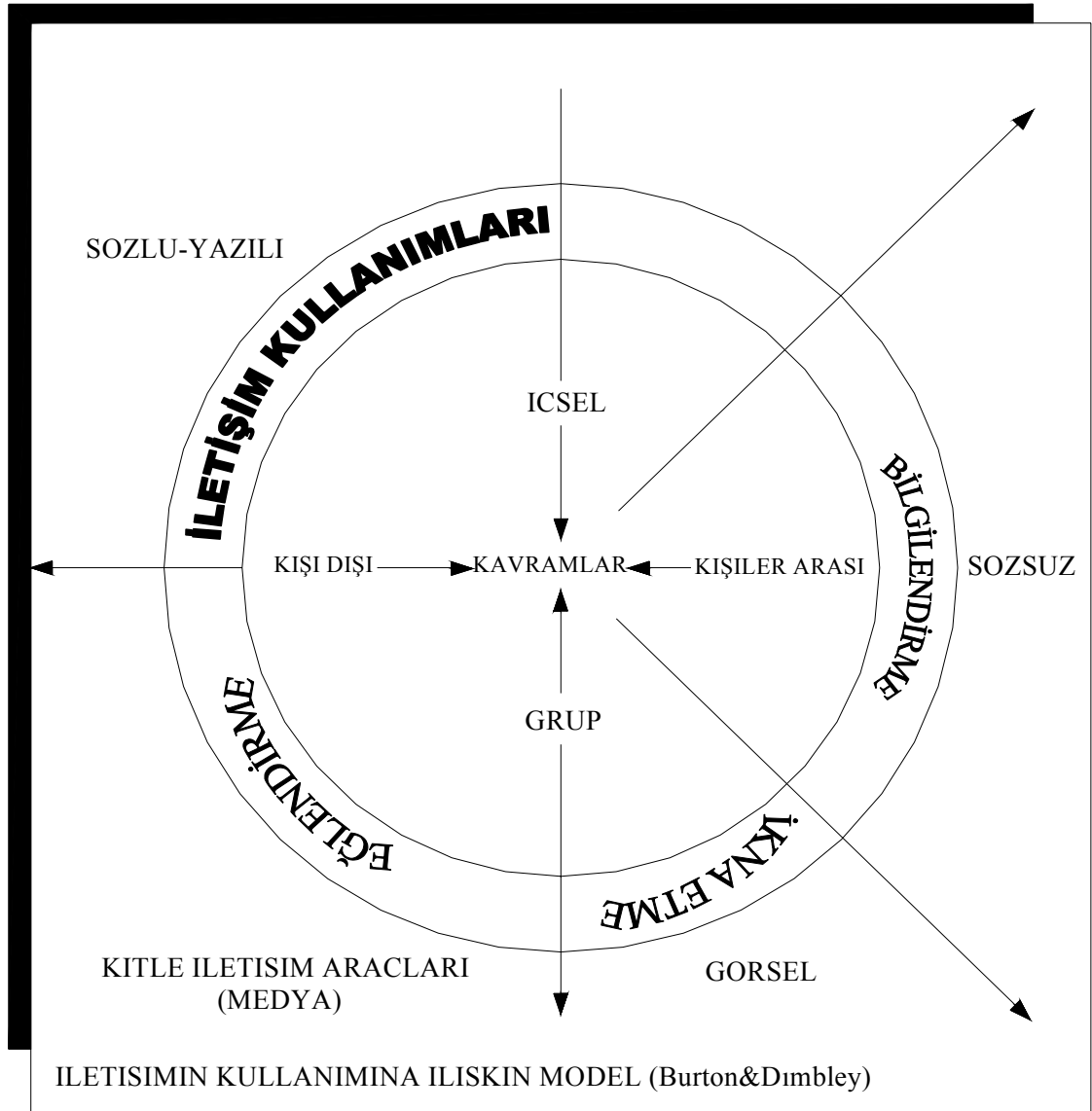
İLETİŞİM TÜRLERİ

1970 li yıllara kadar; sosyal ve kişisel ilişkiler, iletişim süreci ile ilgili olarak yapılan çalışmalar zamanla yön değiştirmiştir. Bunun sonucu olarak da, kişiler arası iletişimden daha çok söz edilmeye başlamıştır (Fitzpatrick; 1993, s.120).

Biyopsikososyal bir varlık olan insanı içeren ve ilgilendiren iletişim, türlerine ve kullanım alanlarına göre farklı şekillerde sınıflandırılmıştır.

Burton ve Dimbley' in 1990 yılında oluşturdukları modelde iletişim;

- 1- Kişinin içsel iletişimi,
- 2- Kişiler arası iletişim,
- 3- Grup iletişimi,
- 4- Kitle iletişimi,
- 5- Kişi dışı iletişim şeklinde ele alınarak sınıflandırılmıştır (Usluata; 1991, s. 44).



Şekil 2 İletişim Türleri ve Kullanımları (Kaynak: OĞuz; 2001, s.25).

Dökmen' in (2002; s.21) aktardığına göre ise iletişim türleri kişi iÇi iletişim, kişilerarası iletişim, kitle iletişimi ve örgüt iÇi iletişim Şeklinde incelenebilir. Bu sınıflamaya göre iletişim türleri aŐaĐıda açıklanmaktadır.

Kişi İÇi İletişim:

'Bir insanın düşünmesini, duygulanmasını, kişisel ihtiyaŐlarının farkına varmasını, iş gözlem yapmasını, rüya görerek kendi işinden mesaj almasını ya da kendisine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesini bir iş iletişim sayabiliriz' (Dökmen; 2002, s. 21).

İnsanlar başkalarıyla birlikteyken birçok şey yaparlar ve onlarla paylaşımda bulunurlar (Gençtan; 1997, s.11). Ancak, iletişim kişilerin kendi içinde başlamakta ve son bulmaktadır. Çünkü iletişimde gönderici ve alıcı insandır. Bu da insanın bilgi üreterek kaynak olmasına, bilgileri yorumlayarak da hedef olmasına neden olmaktadır.

Her dinde, dilde ve kültürde vurgulanan 'kendini bilmek' en yüce erdemlerden biri olarak sayılmıştır. Çünkü insan kendini bilmeden diğer insanları, toplumu ve dünyayı bilemez (Güvenç;1996, s. 318).

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

Kişiler Arası İletişim:

'Kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimlere kişilerarası iletişim adı verilir' .

İlgili yayınlarda iletişim, sosyal etkileşim ve kişilerarası iletişim terimleri bazen eş anlamda kullanılmıştır. Ortak bir tanıma ulaşılmaması ve kavramların birbirini yerine kullanılması ise, zamanla sorun yaratmıştır. Konu ile ilgili tartışmalar; 1966 yılında Mc Keachle ve Doyle' nin şu tanımları yapmasıyla açıklık kazanmıştır (Dökmen;2002, s. 23- 24).

Bireyler arası iletişim: *'Bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir'* (Eren; 1998, s.273).

İletişim: *'Bir göndericiden alıcıya mesaj gönderilmesi olayı' .*

Sosyal İletişim: *'Hem göndericinin hem de alıcının birer organizma oluşu durumunda gerçekleşen iletişim' .*

Sosyal etkileşim: ‘Gönderici ve alıcı arasında zaman ve mekan birliğinin bulunması durumunda gerçekleşen iletişim’. Bu aynı zamanda kişiler arası iletişim olarak da tanımlanabilir

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

Birey, doğumundan itibaren kişiler arası etkileşimlere girerek öğrenmeyi gerçekleştirir. Yaşamını devam ettirmek, çevresine uyum sağlamak için uygun davranış biçimleri iletişim sayesinde şekillenir. Aynı zamanda kişiler arası iletişim sayesinde, kişinin benlik algısı gelişir, kendine olan saygısı ve kendine olan güveni artar. Kişiler arası iletişim, duygusal ihtiyaçların paylaşılmasında, düşüncelerin tartışılmasında, sosyal gereksinimlerin karşılanmasında önemli yer tutar.

Dökmen’ in (2002;24) aktardığına göre, Tubbs ve Moss(1974), bir iletişimin ‘kişiler arası iletişim’ sayılabilmesi için şu üç ölçütün gerekli olduğunu belirtmişlerdir:

- a- Kişiler arası iletişime katılanlar, belli bir yakınlık içinde yüz-yüze olmalıdır,
- b- Katılımcılar arasında tek yönlü değil, karşılıklı mesaj alışverişi olmalıdır,
- c- Söz konusu mesajlar sözlü ve sözsüz nitelikte olmalıdır; Bunların dışındaki mesajların kullanıldığı iletişimler, örneğin yazışmalar kişiler arası iletişim sayılmaz.

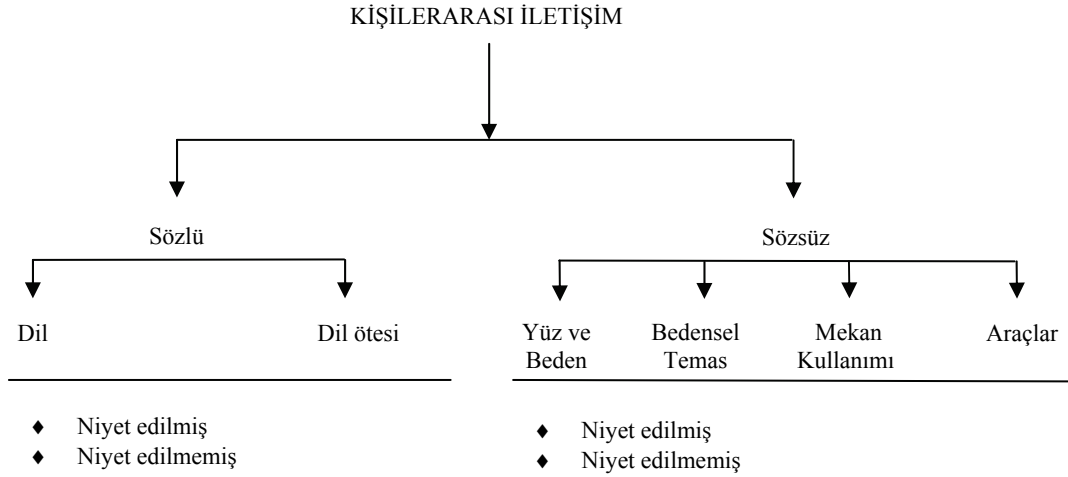
Kişiler arası iletişim yüz yüzedir ve yüz yüze iletişimde ;

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

Karşılıklı iletişim, insan ilişkileriyle ilgili diğer tüm öteki becerileri (kişisel ahlak, uyum sağlayabilmek, incelik, inanırlık, karşılıklı iletişim, ikna edicilik, nesnellik, insiyatif, öz disiplin) düzenleyen bir sentezdir(Fotis;1998,s. 67).

Kişilerarası iletişim yeteneğini büyük oranda belirleyen etken en çok kullanılan iletişim aracı olan dili bilme ve kullanma becerisidir (Ergün; 1985, s. 124).

Dökmen' in yaptığı sınıflamada kişilerarası iletişim kullanılan araca bağlı olarak sözlü veya sözsüz olabilmektedir (Şekil 3).



Şekil 3. Kişiler arası iletişim (Dökmen; 2002, s. 27)

Sözlü iletişim: Dil ve dil ötesi olarak iki alt sınıfa ayrılmaktadır. Dille iletişimde, bireyler düşünce, duygu ve deneyimlerini dille aktarır, değerlendirip anlamlandırmaktadırlar.

Diğer insanlarla ilişki kurup yakınlaşma gereksinmesi, kendini her toplumda gösterir (Cüceloğlu; 1996, s. 255). Toplum halinde yaşayan insanların birbirleriyle iletişimde bulunabilmek için geliştirdikleri simgelerin en önemlisi dildir. İnsanlar dil sayesinde birbirleriyle iletişimde bulunurlar. Kişiler arası iletişim ve etkileşimde rol oynayan en önemli araç dildir (Aydın; 1999, s. 19).

Usluataya göre; kişiler arası iletişimin en karmaşık aracı olan konuşma; bilgi aktarma, başkalarının davranışlarını yönlendirme, buyruklar verme, şaka yapma, bazen de saldırgan ve kırıcı sözlerle karşısındakini etkilemek için kullanılır (Özbek; 2001, s. 9).

Dil ötesi iletişim, sesin niteliği ile ilgilidir. Ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler dil ötesi iletişim

sayılır. Dille iletişimde kişilerin ‘ne söyledikleri’, dil ötesi iletişimde ise ‘nasıl söyledikleri’ önem taşımaktadır (Dökmen; 2002, s.27).

Farkında olarak, bilinçli bir şekilde yapıldığında niyet edilmiş, tersi durumda ise niyet edilmemiş dil davranışı söz konusu olmaktadır.

Sözsüz iletişim: Sözsüz iletişimde konuşma ya da yazı olmadan insanlar birbirlerine birtakım mesajlar iletirler. Bu iletişim şeklinde; insanların ne söyledikleri değil, ne yaptıkları ön plana çıkar (Dökmen; 2002, s. 28).

Zıllıoğluna (1994;s.62) göre, Kişiler arası yüz yüze iletişimde doğal olarak yer alan ses tonlaması, yüz ifadeleri, mimikler, beden hareketleri, jestler, sözlü iletişimin çerçevesini ve anlamını belirlemede her zaman etkili olmuştur.

Yüz yüze kurulan kişiler arası iletişimlerde hem sözlü, hem de sözsüz mesajlar aynı anda kullanılır.

Cüceloğlu sözsüz iletişimin taşıdığı özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

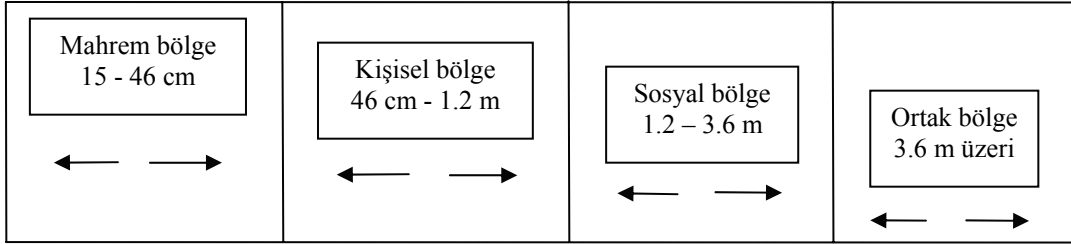
- Sözsüz iletişim etkilidir.
- Sözsüz iletişim duyguları belirtir.
- Sözsüz iletişim çift anlamlıdır.
- Sözsüz iletişim belirsizdir (Cüceloğlu; 1996, s. 150).

Baltaş’ a (1999;30) göre, yüz yüze bir iletişimin yapılandırılmasında, ortalama olarak sözcükler % 10, ses tonu % 30 ve beden dilini oluşturan mimik ve jestler % 60 rol oynamaktadır.

Beden pozisyonları kişinin tutumlarını yansıtır, aralarında anlamlı bir ilişki vardır. Diğer taraftan, belli tutumlar da yaşam karşısındaki toplu tutumun dışı vurumudur; bu ise yaşam biçimi olarak nitelendirilir (Adler; 1998, s. 87).

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

Cüceloğlu'nun (1996; s.38-39) aktardığına göre, antropolog Edward T. Hall, Amerikan kültüründe kullanılan dört farklı kişisel mekandan söz eder. Bunlar, 'mahrem mesafe, kişisel mesafe, samimi mesafe, sosyal mesafe, genel topluma açık mesafe' olarak sıralanabilir.



Şekil 4: Bölge mesafeleri (Pease; 1997, s. 28).

Tüm sözsüz iletişim şekilleri niyet edilerek veya niyet edilmeden yapılabilmekte, ayrıca kültürden kültüre değişebilmekte ve farklı anlamlar taşıyabilmektedirler.

'Norton (1983) ise, kişilerarası iletişimde gözlenebilecek dokuz çift davranış tarzı tanımlamıştır. Birbirinin zıttı davranışlardan oluşan bu davranış tarzları şöyle sıralanmaktadır: 1- Başatlık- boyun eğcilik, 2- Hareketlilik- çekingenlik, 3- Kavgacılık- yumuşaklık, 4- Canlılık- Durgunluk, 5- Gevşeklik- coşkunluk, 6- Dikkatlilik- dikkatsizlik, 7- İz bırakma- siliklik, 8- Açıklık- kapalılık, 9- Dostluk- düşmanlık' (Dökmen; 2002, s. 336)

İletişimde savunuculuk arttıkça ne konuşulduğu önemini yitirip, kimin konuştuğu önem kazanmaya başlar (Cüceloğlu; 1996, s. 150). Cüceloğluna göre kişiler arası iletişimin hızlı şekilde bozulmasına neden olan etken savunuculuktur. Savunuculuk sadece dille değil, dil ötesi kavramlarla da ifade edilebilir; jest ve mimiklerde, ses tonunda da kendini gösterebilir.

Gibb (1961) şu görüşü ileri sürmüştür: 'İletişim bir dil işlemi değil, bir insan sürecidir. İletişimde ilerleme sağlayabilmek için, insanlar arası ilişkilerde bir gelişim ve bir ilerleme gerçekleştirmek gerekir. Kişiler arası ilişkiler bozuk bir temele oturmuşsa, iletişimde kullanılan dil ne kadar kaliteli olursa olsun iletişimde

bir ilerleme görülmez'(Cüceloğlu;1996, s. 154-155). Savunucu ve açık iletişimin temelinde aşağıdaki tutumlar yatar.

TABLO 2
SAVUNUCU VE AÇIK İLETİŞİM

Savunucu İletişim	Açık İletişim
Yargılayıcı tutum	Tanıtıcı tutum
Denetlemeye yönelik tutum	Soruna yönelik tutum
Belirli bir stratejiyi izleyen planlı tutum	Plansız, kendiliğinden oluşan tutum
Aldırmaz, umursama tutum	Anlayış, duygusal yakınlık gösteren tutum
Üstünlük belirten tutum	Eşitlik belirten tutum
Kesin tutum	Denemeci tutum

Kaynak: (Cüceloğlu; 1996, s.155)

İletişim sürecinde bu tutumlar farklı yoğunluklarda ve değişik türlerde gözükabilir.

Kişiler arası ilişkilerin iyi olması bazı değişkenlerle yakından ilgilidir. Bunlardan biri sosyal becerilerdir (Yüksel; Yayım meb.gov.tr). Sosyal beceriler tüm insanlar için önemlidir ama insanla ilgili mesleklerde daha kritik önem taşımaktadır.

Marlowe (1986;s.78) 'a göre sosyal beceri, kişiler arası durumlarda, kişinin kendisi dahil, insanların duygu, düşünce ve davranışlarını anlama ve bu anlayışa uygun davranma yeteneğidir.

Baymur'un (1994;s.278) aktardığına göre, Rogers kişiler arası ilişkileri olumlu ya da olumsuz etkileyen üç etmen tespit etmiştir. Bunlar:

1. İnsanın başkaları ile olan iletişimde saygı ilkesine yer vermesi
2. İnsanın karşısındakini mümkün olduğu kadar empatik bir anlayışla dinlemesi
3. Kişilerin kendi içlerinden geçen duyguların mümkün olduğu kadar oldukları gibi görünmeye, düşündükleri ve duydukları gibi konuşmaya çalışmaları (bağdaşım ilkesi) şeklindedir.

Dökmen (Dökmen; 2002, s. 78) ' e göre, kişiler arası iletişim çatışmalarının niteliğini belirleyen iki temel faktör vardır. Bunlar: başlangıç ve sonuç faktörleridir.

Kişiler arası iletişim çatışmalarının altında yatan yüzeysel nedenlere sonuç faktörleri denir. Bunlar;

- 1- Kişinin kendisine bakış açısı,
- 2- Kişinin karşısındaki kişiye bakış açısı,
- 3- Kişinin kendisine gönderilen mesaja bakış açısı,
- 4- Kişinin iletişim becerisi/ iletişim stilidir

Yüzeysel nedenlerin altında, kişilerarası çatışmaların asıl sebebini oluşturan nedenler ise başlangıç faktörleridir. Bunlar ise on bir maddede toplanabilir:

- 1- Biliş,
- 2- Algı,
- 3- Duygu,
- 4- Bilinç dışı,
- 5- İhtiyaçlar,
- 6- İletişim becerisi,
- 7- Kişisel faktörler,
- 8- Kültürel faktörler,
- 9- Roller,
- 10- Sosyal ve fiziksel çevre,
- 11- Mesajın niteliği (Dökmen; 2002, s. 82).

Kitle İletişimi:

Birtakım bilgi veya sembollerin, birtakım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine ‘kitle iletişimi’ adı verilir. Basılı her türlü yayın kitle iletişim aracı sayılabilir (Dökmen; 2002, s. 38- 39). Kitle haberleşmesinde hedef, mümkün olduğunca tüm fertlerdir, toplumun tamamıdır (Doğan; 1993, s. 19).

Yazılı iletişim: Genelde mesajın kalıcı olması gerektiğinde, mesajın nitelik ve içeriği önemli olduğunda ve işgörenin sorumluluk üstlenmesi gerektiğinde başvurulan şu araçlardan oluşur: işletme gazetesi, broşür ve el kitapları, afiş ilan tahtası bültenler, yazılı raporlar (Sabuncuoğlu ve Tüz;1998, s. 68- 69).

Örgütsel İletişim:

‘Örgüt, örgütü oluşturan insanların birbiriyle yaptıkları etkileşimin bir dokusu olarak değerlendirilebilir’ (Bayrak; 1998, s. 95).

‘Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir’ (Akad ve Budak; 1994, s. 272).

Örgütsel iletişim, toplumsal iletişimin bir parçası niteliği taşır. Örgütsel iletişim, örgütü oluşturan çeşitli ögeler arasında ve örgütle çevresi arasında bilgi, düşünce alışverişi sağlayan toplumsal bir süreçtir (Varış ve diğerleri;1991, s. 139). Örgüt bir yapı, yönetimse onu çalıştıran güçtür.

Çelik (1993;17)’e göre, örgütsel iletişimin iki kültürel işlevi vardır. Bunlar, örgüt üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi sağlamak ve üyelerin örgüt amaçlarını benimsemelerine ve örgütle bütünleşmelerine yardımcı olmaktır.

Karmaşık örgütlerde, amaçların başarılması iletişime bağlıdır. Bu nedenle iletişim ağını ve süreci oluşturmak yöneticinin sürekli görevidir. İletişim olmadan örgüt olmaz (Hoy ve Miskel; 1987, s. 358).

‘Formal bir örgütün temel öğeleri ortak amaç, bu amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. Açıktır ki, iletişim olmadan anlaşılmalı ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdümlemiş bir çabası söz konusu olamaz. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılmalı ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eşgüdümlü olarak davranmaları beklenir’ (Aydın; 2000, s. 149).

Yönetimsel düzensizlikler, kişiler arası ilişkilerdeki aksaklıklar, başarısız iletişimden daha fazla problem kaynağı olabilmektedir. Gerçekte iyi bir iletişimci

olan, fakat eğitim hakkında yanlış düşüncelere sahip bir okul yöneticisi, okulu amaçlarına ulaştırmayabilir (Üstüner; 1993, s. 73).

‘İletişim sistemi formal ve informal olarak iki boyutludur. Formal iletişim sisteminin oluşturulması yöneticinin sorumluluğudur. Bu iletişim sistemi, amaca hizmet edecek biçimde, dikkatle düzenlenmeli, örgütlenmelidir. Formal iletişim yapısı, enformasyonun ve görüşlerin özgür olarak gerekli yönlere akışını sağlamalıdır. İletişim yolları olanaklar ölçüsünde kısa ve doğrudan olmalıdır. Her örgüt üyesinin hem kaynak hem de alıcı olmasını olanaklı kılmalıdır. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin duygu ve inançlarını özgür ifade etmelerini özendirici olmadıkça, hiçbir iletişim sisteminin iyi işlemesi beklenemez’ (Aydın; 2000, s.151).

Örgütsel iletişimin yaşandığı örgüt iklimi, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünüdür (Bursalıoğlu; 2000, s. 24). Bu nedenle örgütsel iletişimin en önemli özelliği diğer iletişim türlerini de kapsayabilir oluşudur.

Davis (1988; s.509) iletişimin başlıca amacını; bilgi ve anlayış geliştirmek, güdülemek, işbirliği ve işdoyumunu sağlamak şeklinde ifade etmiştir. Bu amaçlar aşağıdaki gibi açıklabilir:

- ✓ Örgütün amaçlarının, kurallarının ve alınan kararların çalışanlarla paylaşılması yanlış anlaşılmalara önler;
- ✓ Çalışanların doğru bilgilendirilmesi de verim ve üretim artışını sağlar.
- ✓ Örgütün durumunun bilinmesi; örgüte güven duyulmasını, örgütün kamuoyunda tanınmasını sağlar.
- ✓ Çalışanların birbirleriyle ve örgütle bütünleşmelerini, uyum içinde çalışmalarını, örgütü gerçekten benimsemelerini, örgütsel amaçlar yönünde güdülenmelerini sağlar.

Scott ve Mitchell(1976), iletişimin örgütlerdeki dört ana görevini kontrol, güdüleme, duyguların ifade edilmesi ve bilgi iletme olarak tanımlamışlardır (Demir; 2000, s.138).

Güdülenme ise ilgi, sevgi ve saygı kazanma, güven duyma, kendini gerçekleştirme doğrultusunda oldukça çalışan insan mutlu olur ve iş verimi artar (Demir; 2000, s.136).

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanın işyerine uyumunu kolaylaştırır, diğer çalışanlarla eşgüdüm ve işbirliği içinde çalışmasını hızlandırır, işiyle bütünleşmesini ve güdülenmesini sağlar.

Örgüt içinde iletişimin işlevleri bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredicilik ve öğreticilik ile birleştiricilik olmak üzere dört grupta toplanabilir (Gürgen; 1997, s. 25- 28).

Örgütsel başarının gerçekleşmesi, Hamel'in ifadesiyle 'tasada ve kıvançta ortaklık' ruhunun yönetici tarafından ön plana alınmasına ve iletişim aracılığıyla bunun tüm çalışanlara hissettirilmesine, çalışanların örgüt içinde önem taşıdıklarına inanmalarına bağlıdır.

Bir örgütün başarı derecesini belirleyen etmenlerin başında insan gelir. Bu nedenle, örgütün çözümü yapılıırken, üyelerin örgüt ve onun işleyişi ile ilgili görüşlerine de başvurulması gerekir (Tosun; 1981, s. 14).

'Örgütler içten ve dıştan birçok bağlarla birbirlerine bağlanmış yapılardır' (Zoga; 1973, s. 229). Sağlam bir iletişim sisteminin varlığı, rasyonel bir çalışma atmosferi için güvenilir bir ögedir. Örgütlerde sağlam iletişim sisteminin varlığını gerçekleştirme görevi üst yöneticilerindir. Eğer tepe yöneticisi iletişimin yararına inanmıyorsa, iyi işleyen bir iletişim sistemi kurmaya girişmeyecek veya örgütteki iletişim faaliyetlerini desteklemeyecektir. Bu da örgütteki iletişim kalitesinin düşmesine neden olacak, iş doyumunu ve örgütün amaçlarına ulaşması da buna bağlı olarak şekillenecektir (Davis; 1988, s. 512).

Sağlıklı bir örgütte hem örgüt içi, hem de örgütle çevre arasında iyi işleyen bir iletişim sistemi vardır (Aydın;2000, s. 123). Örgütte var olan böyle bir iletişim sisteminin varlığı da örgütün amaç ve görevlerini gerçekleştirmesini kolaylaştıracak, iletişimsizlikleri ortadan kaldıracak ve çalışanların iş doyumunu artıracaktır.

Bir örgüt ne denli çağdaş araç-gereçle donatılmış olursa olsun, görevler nedenli açık ve düzenli olursa olsun, o örgütte işgörenler arasında iletişim yoksa örgüt durağan bir yapıya sahiptir. Bu türdeki durgun örgütsel yapı içerisinde, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek olanaksızdır (Çeliker;1986, s. 15). *'İletişim, örgütü*

durgun bir yapı olmaktan kurtarır. Ona canlı bir nitelik kazandırır. İyi bir iletişim, başarılı bir örgütün temel unsurudur; çünkü hiçbir eşgüdümlü etkileşim onsuz olamaz' (Hicks; 1975, s. 433).

Örgütlerin yaşayabilmesi, örgütün amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim politikasının oluşturulabilmesine bağlıdır. Öte yandan, etkili bir yönetim de iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Kısaca denebilir ki, iletişim örgütsel etkinliklerin temelini oluşturur (Demir; 2000, s. 134)

İletişim olmadan örgütün diğer temel ögeleri oluşamaz. Çünkü, ortak amacın belirlenmesi, bunun örgüt üyelerine aktarılması, çalışanların birbirleriyle ilişki kurmalarında, işbirliği yapmalarında, örgütü benimsemeleri ve örgütün gelişmesi için güdülenmelerinin sağlanması sürecinde iletişim etkili ve temel bir rol oynamaktadır.

Yöneticilerin iletişim araçlarından yeterli oranda yararlanmamaları veya iletişim araçlarını örgüte uygun biçimde kullanmamaları, örgütte iletişim zayıflığına yol açmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak sorunlar yaratmaktadır (Karakoç; 1990, s. 181).

Wilbur Schramm'ın ; 'İnsan topluluğu ve davranışları ile ilgili her dalın iletişimle ilgilenmesi zorunludur.' sözünde vurguladığı gibi iletişim ağı hayatın her anını ve aşamasını kapsamıştır.

Örgütlerde İletişim Düzeyleri

Kreps (1990) örgütsel iletişimin hiyerarşik düzeylerini şu şekilde şematize etmiştir.



Şekil 5 KitleSEL Örgüt İletişimi (Kreps; 1990, s.52)

İLETİŞİM MODELLERİ

Grup içinde görülebilecek iletişim modelleri yapılan araştırmalar sonucunda tekerlek, yıldız, zincir ve çember olarak belirlenmiştir (Akat, Budak;1994, s. 282-283).

Örgütsel iletişim kapsamına giren iletişim çeşitleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

A- Örgütsel yapının niteliği bakımından:

- 1- Biçimsel iletişim
- 2- Doğal iletişim

B- İletim akımının yönü bakımından:

- 1- Dikey iletişim;
 - a) Yukarıdan aşağıya iletişim
 - b) Aşağıdan yukarıya iletişim
- 2- Yatay iletişim
- 3- Çapraz iletişim

C- İletim ağının şekli bakımından:

- 1- Çok yönlü iletişim ağı
- 2- Daire biçiminde iletişim ağı
- 3- Zincir biçiminde iletişim ağı
- 4- Tekerlek biçiminde iletişim ağı
- 5- Y biçiminde iletişim ağı (Uzunoglu; 1994, s. 43).

Araştırmacılar beş tip örgüt içi iletişim sistemi tanımlamışlardır. Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim sistemleri formal, salkım ve ağ tipi sistemler ise informal olarak sınıflanmaktadır (Hersey, Balnchard, Johnson;1996, aktaran Tozluyurt 2003, s. 12).

İLETİŞİM ENGELLERİ

İletim sürecinde fikir, duygu, bilgi ve davranışların karşı tarafa aktarılmasında güçlükler yaşanabilir. Bu durum etkili iletişimin gerçekleşmesini önleyen iletişim engellerini oluşturur. İletim engelleri Yurttakal Bulut tarafından aşağıdaki şekliyle sınıflandırılmıştır.

- A- Psikolojik engeller
 - 1- Amaçla ilgili engeller
 - 2- Kalıplaşmış düşünceler
 - 3- İletişim yeteneği
 - 4- Tutum ve davranışlar
 - 5- Bilgi düzeyi
- B- Teknik engeller
 - 1- Mesaj
 - 2- Kanal
 - 3- Dil
- C- Örgütsel engeller
 - 1- Örgütün büyüklüğü
 - 2- Hiyerarşi
 - 3- Uzmanlık
 - 4- Statü
 - 5- Yöneticinin tutum ve davranışları (Yurttakal Bulut; 1998, s. 22- 26).

Örgüte oluşan sağlıklı iletişim sayesinde, örgüt üyeleri verimliliğe engel olan veya onu kolaylaştıran kişiler arası ilişkiler, bireysel ve grup ilerlemesi hakkında bilgi sahibi olurlar (Reardon;1987, s. 191).

YÖNETİMDE İLETİŞİM:

Konfiçyüs yüzyıllar öncesinde, bir yöneticinin yapması gerekenleri şöyle özetlemiştir: “Onlara önderlik et, o zaman vazifelerine bağlı olurlar; cana yakın ve merhametli ol, onlar da sana bağlansınlar; çalışanı destekle, bilgisi yetmeyeni eğit, böylece onlar da birbirlerine cesaret vereceklerdir” (Konfiçyüs; çev: Arslanbenzer;1999, s. 23).

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

‘Eğitim yönetimi ise, eğitim sisteminin ya da onu oluşturan eğitim örgütlerinin amacını gerçekleştirebilmek için insan ve madde kaynaklarını etkin

biçimde eşgüdümleyerek işlerin yapılmasını sağlamak biçiminde tanımlanabilir' (Varış ve diğerleri; 1991, s. 131).

Korkut' a göre, yönetici, mevcut yol göstericileri (emirler, direktifler, kararnameler vb.) örgüt yapısını ve süreci kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişidir (Şişman; 2002, s. 25).

Örgüt bir yapı, yönetim bu yapının işletilme süreci, yönetici yapıyı işleterek yönetim sürecini oluşturan kişiyi anlatır (Başaran; 1992, s. 108).

Örgütlerde iletişim sürecinin başlatıcısı, çoğunlukla yönetim kademesidir. O halde, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için yöneticilerin güvenilir, mümkün olduğu kadar nesnel ve alanlarında uzman olmaları beklenir (Başaran; 1989, s. 292). Ancak, iletişim konusunda bir örgütte çalışan tüm işgörenlerin de sorumlu olduğu unutulmamalıdır.

Yönetici iletişimde bulunurken, iletişim araçlarının en uygununu seçip bunları kullanmakla, işgörenlerin etkililik ve verimlilik derecelerini yükseltebilir. Bir yöneticinin iletişim aracı seçerken kullanacağı ölçütler; erişilebilirlik, maliyet, etki, amaca uygunluk, tepki ve becerilerdir. Yöneticilerin örgütte kullandıkları iletişim araçları ise, jest ve mimikler, yazılı ve sözlü araçlardır (Değer; 1998, s. 19- 20).

Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişmelerden etkilenen eğitim kurumu ve yöneticisinin değişikliklere onlarla aynı hızda uyum göstermesi gerekmektedir. Teknik alanlardaki önemli değişiklikler ve gelişmeler, eğitimcilerin ve okul yöneticilerinin görüş ve düşüncelerindeki değişimi zorunlu kılmıştır. Yöneticinin sadece geçmişe ve deneyimlerin sonuçlarına dayanması gerektiği görüşünün hakim olduğu devrin çok gerilerde kaldığı, kabul edilmesi gereken bir gerçektir (Taymaz; 1995, s. 24).

Yönetim Süreçleri ve İletişim

Mary Parker Follet ve Elton Mayo' nun üstünde durdukları insan ilişkileri yaklaşımı, demokratik yönetim düşüncesinin eğitim yönetiminde ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu düşünce sistemini de birçok eğitimci desteklemiştir. Böylece

yönetim sürecinin tüm aşamalarında iletişim ve insan ilişkileri önemli yer tutmuş, hatta bazı eğitim yönetimcilerine göre yönetim sürecinde başlı başına bir öge olarak kabul edilmiştir (Aydın; 2000, s. 123).

Bu yaklaşıma örnek olarak, eğitim yönetimcilerinin geneli tarafından kabul gören Gregg' in sınıflaması verilebilir. Gregg' e göre yönetim sürecinin 7 ögesi vardır. Bunlar; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme, ve değerlendirmedir. Birbirleriyle iç içe, bütün olarak yönetim sürecini oluşturan bu ögeler arasında organik bir bağ vardır ve her örgüt ya da yönetsel çabada bunlar zorunludur (Aydın;2000, s. 125).

1996 yılında İngiltere' de yapılan yetkinlik anketi sonucunda en çok kullanılan 12 temel yetki içinde iletişim ilk sıralarda yer almaktadır (Wood, Payne;1999, s. 82).

İletişim tüm diğer yönetim süreçleriyle ilgili olmasından dolayı, yönetim sürecinin önemli bir ögesi ve çok yönlü bir kavramdır. İletişimin varlığı nitelikleri önemli olmayan iki sistemin varlığına bağlıdır. Bilgi akışının gerçekleşmesi de buna bağlı olarak çift yönlü olacak ve insanlar iletişim sayesinde sosyal birer varlık haline gelebileceklerdir.

John A. Ramsayer ve arkadaşları, yönetimde kritik davranış alanları olarak dokuz nokta saptamışlardır. Bu yazarlara göre, eğitim yönetiminin niteliği büyük ölçüde belirtilen bu alanlardaki davranışlara bağlıdır (Aydın 2000; 125). Bunlar:

- 1- Amaçların saptanması,
- 2- Politikanın oluşturulması,
- 3- Rollerin belirlenmesi,
- 4- Etkinliğin değerlendirilmesi,
- 5- Yönetimsel birimlerin ve işlevlerin eşgüdümlenmesi,
- 6- Eğitimi geliştirmek amacıyla toplum liderleri ile işbirliği yapılması,
- 7- Çevredeki eğitimsel kaynakların kullanımı,
- 8- İnsanların katılımının sağlanması,
- 9- İletişimin sağlanmasıdır.

İletişimin, örgütte gerçekleşen iletişim süreçlerinin her biri içerisinde yer alarak önem taşıdığı bilinmeli, ama tüm sorunların tek nedeni olmadığı gibi, tek başına bir çözüm olmadığı da görülmelidir.

Bir örgütte yönetim sürecinin işlenmesi iletişim yoluyla olur ve yönetim sürecinin niteliği iletişimin niteliğine bağlı olarak şekillenir. Yöneticilerin etkin bir şekilde iletişimde bulunmaları, işgörenlere amaçlara uygun yönde iş yaptırmak için gerekli bilgi ve emirlerin verilmesi, yöneticinin zamanının büyük bir kısmını iletişime ayırmasını zorunlu kılar. Örgütte kurulan iletişim zinciri iş akışını hızlandıracaktır.

Yöneticilerin amaçlarını gerçekleştirebilmesinde üstüne düşenleri yerine getirebilmesi, her şeyden önce birlikte çalıştığı kişilere amaçlarının ne olduğunu iletebilmesine bağlıdır (Can; 1994, s.238). Örgütün amacına ulaşması için işbölümü ve iletişimin olması gerekir.

İletişimden söz edebilmek için ortak bir zeminde buluşulması gerekmektedir. Bu ortak zeminde en az iki kişi ortak paylaşım içinde iletişimi sürdürebilir (Baltaş; 1999, s. 21). İletişim, insanların birbirleriyle uyum içinde çalışmasına hizmet eden bir bağıdır. Kurulan bu bağ aracılığıyla bireyler birbirlerine yakınlaşıp, uzaklaşabilmektedir.

İletişimin etkili olabilmesi için üç yönlü bir sürecin işlerlik kazanması gerekir: Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru ve yatay iletişim sağlanmalıdır. Örgüt içinde her birey (işgören), istediği bir başka işgörenle iletişim kurma olanağına sahip olmalıdır (Aydın;2000, s. 150).

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

Örgütlerde karşılaşılan birçok olumsuzluk yukarı doğru iletişimin engellenmesine neden olmaktadır. Yukarı doğru iletişimin sağlanabildiği örgütlerde, yönetici sabırlı, içten, eleştiriye ve farklı düşüncelere açık ve tarafsız olabilmelidir.

Yatay iletişim ise, bilgi, görüş ve düşüncelerin örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasında ve örgüt üyelerinin mesleki ve sosyal yönden bütünleşmelerinde önemli yer tutar.

Aşağı doğru iletişim, örgütün etkin işleyişi için zorunludur ve genelde örgütlerde uygulanan iletişim düzenidir. Üst yönetimden astlara bilgi, görüş, öneri emir ve düşünceler bu yolla aktarılır.

ETKİLİ YÖNETİCİ İLETİŞİMİ:

Geçmişte, Konfüçyüs değerli bir yönetici olmak için beş iyi kuralı şereflendirip beş kötü şeyin terkedilmesi gerektiğini söylemiştir. Burada da gene, iletişimin yönetimdeki izleri üzerine bilgiler vermiştir. Konfüçyüs' e göre beş iyi kural, kamu malını sarf etmeden faydalı olmak, tatminsizlik doğurmadan hizmetleri yapmak, ihtiraslara boğulmamak, kimseyi aşağılamadan yücelik göstermek. Kimseyi korkutmadan verdiği emirleri yürütmektir. Dört kötü şey ise; insanlara vazifelerini öğretmeden onları ölüme yollamak; ki buna gaddarlık denir; hiçbir uyarı yapmadan işlerin tamamlanmasını beklemek; buna da baskı denir; emirlerin sırasını bildirmeden hemen yapmalarını istemek; buna hırsızlık yada gasp denir; ve insanları ödüllendirirken hasis davranmak, buna da işgüzarlık denir (Konfüçyüs; çev: Arslanbenzer;1999, s. 183).

Günümüzde, oluşan rekabet ortamında, örgüt içinde çalışanların birbiriyle, örgütle ve dış çevreyle kurmuş oldukları etkili iletişim, başarı olasılığını artıran en önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir.

Tüm organizasyonlar için iletişim yaşamsal önem taşımaktadır. Örgütlerin, ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için gerek duyulan bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesini sağlayan 'etkin bir iletişim sistemi' ne sahip olmaları gerekir (Paksoy;1998, s. 50).

Ozankaya'ya göre bir iletişim sürecinin etkinliği şu temel koşulların bulunmasını gerektirir;

- Simgelerin benzer biçimde tanımlanması,
- Dilin kullanılmasında belirlilik,
- Besleyici-yankı alınabilmesi,

- Gözetilen amacın paylaşılması,
- İletiyi gönderenin saygınlığı,
- Bireylerin geçmişteki deneyimleri ve var olan bilgileri (Ozankaya; 1996, s. 467, 468).

Örgütlerde iletişim sürecinin başlatıcısı, çoğunlukla yönetim kademesidir. Yöneticinin yalnızca örgüt içindeki öğretmen, öğrenci ve çalışanlarla değil örgütün dış çevresini oluşturan, kurum, kişi ve kuruluşlarla da uygun iletişim geliştirmesi gerekir. Bu, örgütün işlerliğini arttıracaktır.

“Sağlıklı kararlar alabilmek amacıyla, eğitim yöneticisi bir yandan iyi bir iletişim sistemi yaratarak, öte yandan da rasyonel karar vermeyi ve sağlıklı iletişimi engelleyen ön yargıları, siyasal ve ideolojik görüşleri, dil güçlüklerini, eğitim ve statü farkından ileri gelen kopmaları doğal gruplarla işbirliği geliştirmek yoluyla etkisiz duruma getirecektir” (Kaya;1991, s. 132).

Başaran (1984;163)’a göre, yönetimin iletişim görevini gerçekleştirebilmesi için yapması gerekenler, başlatıcılık, güçlendiricilik, sonuçlandırıcılık ve ayırıcılık şeklinde sıralanabilir.

İyi bir iletişimde şu ilkeler yol göstericidir: açıklık ilkesi, dikkat ilkesi, bütünlük ilkesi, doğal örgütlerin stratejik kullanımı ilkesi (Uzunoğlu; 1994, s. 38).

Kenan (1997;61), iyi bir iletişim kurmanın yararlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- İşbirliği ve dayanışmayı artırır,
- Yanlış anlaşılma olasılığınız azalır,
- İnsanlar tarafından daha olumlu tepkiler alırsınız,
- Dinlemeye değer biri olduğunuz fark edilir,
- Daha planlı hareket eden biri olursunuz,
- Net düşünebilme yeteneğinizi artırırsınız,
- İşinize daha hakim olduğunuzu hissedersiniz.

Grubun davranışı ve astların morali, yöneticinin liderlik stili, haberleşme yöntemlerinin niteliği, astların nezdindeki saygınlığı, karakteri, güvenilebilirliği ve

beşeri ilişkileri ile yakından bağlantılıdır. Bunlardaki başarısı astlarını yönetme becerisini gösterir. İyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir liderde olmalıdır. İyi bir lider ise aynı zamanda etkili iletişim becerisine sahip olan kişidir (Hoyi; 1982, s. 113).

Örgüt içi etkinliğin sağlanması etkili bir iletişim sistemi ile mümkündür. İletişim bozuklukları örgüt içinde ve yönetimde bozukluklara yol açmaktadır. Görülüyor ki, iletişim örgütün temelini oluşturduğu gibi, yönetimin de özünü oluşturmaktadır. Etkili bir yönetim için, etkili iletişime gereksinim duyulmaktadır (Çeliker; 1986, s. 17).

Etkili iletişimde bulunmak isteyen yönetici, başkalarının fikirlerini öğrenmeli ve davranışlarını kestirebilmelidir. Eğitim örgütlerinin yapı ve havasında informal iletişimin rolü daha önemlidir. Bu bakımdan okul yöneticisi kişiler ve gruplar arası iletişimi dikkatle izlemelidir. İnfomal iletişimin önemli rol oynadığı örgütlerde kişiler arası ilişkiler yönetim süreçleri üzerinde derin ve geniş etkiler yapar; çünkü eğitim öncelikle sosyal ve politik bir girişimdir. (Bursalıoğlu, 2000, s.112- 114).

‘Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için; yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir. Okul örgütünde olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olmalarını sağlar. Örgütün politikasının ve planlarının oluşturulmasına katılım özendirilir’(Aydın; 2000,s. 152).

İletişimin etkinliği, içeriği ile yakından ilgilidir. Etkili iletişimin gerçekleşmesi içinse, iletişimin bazı özellikler taşıması gerekir Bunlar şöyle özetlenebilir:

➤ İletişimde öne sürülen fikir dinleyicinin görüşünden ne derece farklı ise, ikna edici gücü ona bağlı olarak değişecektir. Görüş farkı arttıkça, o farkı kapatmak için daha fazla tutum değişimi gerekecektir.

➤ Çift yönlü iletişim tek yönlü iletişimden daha etkilidir.

Çift yönlü iletişimi daha etkin yapan durumlar;

- Dinleyicinin zeka ve eğitim düzeyinin yüksek olması,
- Dinleyicinin baştan kaynak ile aynı fikirde olmaması,

- Konunun iyi bilinen basit bir konu olması,
- Karşıt görüşün dinleyici tarafından biliniyor olması,
- Dinleyicinin gerçekleşen iletişim sonrasında karşıt görüşün propagandasına maruz kalacak olması,
- Konuşmacının duygusal ya da ussal(mantıksal) konuşması konunun özelliğine ve dinleyici özelliklerine bağlı olarak etkililik kazanmaktadır (Kağıtcıbaşı;1996, s.182).

Bir yöneticinin etkili iletişim sağlaması için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Nelson ve Quick; 1997, s.227- 229):

Etkileyici konuşma: Yönetici, duygu, düşünce ve fikirlerini rahat ve etkili olarak ifade edebilen, sabırlı, dışa dönük bir kişiliğe sahip olmalıdır. Çalışanlar görüş ve beklentileri ile ilgili olarak yöneticiyle açıkça konuşabilmelidirler.

Empatik dinleme: Yönetici kendisini çalışanın yerine koyabilmeli, anlayışlı, sabırlı ve paylaşımcı olabilmelidir.

İkna edici liderlik: Çalışanların performansının yükselmesinde, yöneticinin etkinliğinin sağlanmasında, amaca yöneltmede bu özellik önemli yer tutmaktadır.

Duyarlılık: Yöneticilerin, çalışanların duygu, düşünce ve kişiliklerine karşı duyarlı ve saygılı olmalıdır. Eleştirilerinde kullandıkları dile özen göstermelidir.

Eğitici yöneticilik: Yönetici işini iyi bir şekilde bilmeli ve tüm bildiklerini iyi aktarabilmelidir. Çalışanlarını değişiklikler konusunda önceden uyarmalı, örgütün hedef ve politikaları ile ilgili konularda çalışanlarını bilgilendirmelidir.

Güvenilirliği koruma: Çalışanların güvenini kazanmak kadar bunu sürdürmek de önemlidir. Yönetici bu konuda dikkatli olmalıdır.

Batis ; etkili okul yöneticilerinin beş karakteristiğinden bahseder (Öksüz; 1997, s.29). Bunlar;

- 1- İleriyi görme hissi, yüklenen amaçların ve misyonun ötesinde geniş bir görüş açısı,
- 2- Memur ve öğrenciler için açıkça belirli beklentiler,

- 3- Etkili formal ve informal iletişim becerileri,
- 4- Yüksek derecede kişilik,
- 5- Program ve öğrenim süreçleri hakkında teknik bilgidir.

Açıkgöz (1992; s.5-9); Etkili bir eğitim yöneticisinin taşıması gerekli becerilerden birini, insancıl beceriler olarak ifade etmiş, bunu ise yöneticinin grupla ve birebir olarak insanlarla çalışabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Açıkgözün iletişimi geliştirmek isteyen yöneticilerin yapması gerekenlerle ilgili düşünceleri ise, ‘Kendinizi tanıyın, farklılığı kabul edin, başkalarını dinleyin, dönüt alın’ şeklinde özetlenebilir.

Etkili okulların oluşmasında önemli bir etken olan yöneticiler, olup bitenleri kontrol altında tutabilen, eğitimin etkinliğine inanan, düşünsel hedefler üreten, istekli, ilkel ve taktik sahibi kişilerdir (Celep;2002, s.17-18).

Etkin iletişim, örgütlerde hayati bir unsurdur. Yapılan pek çok araştırma, etkin örgütsel iletişimin, işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve diğer şikayetleri azalttığını, buna karşın, iş motivasyonu, iş doyumu, üretkenlik ve bunların sonucunda kazancı artırdığını göstermiştir (Özarılı ;1997, s.72).

Keenan bu konuda, “Etkili bir iletişim kurabilmek için, insanların sizin yanınızda olmasını sağlamanız gerekir; çünkü eğer sizden yana değilse, ya tarafsızdırlar ya da size karşıdırlar.” demektedir (Dündar; 2001, s.13).

İletişime ve iletişim etkinliğine dair Covey’in şu sözleri unutulmamalıdır: ‘İnsanlar arasındaki ilişkilerden öğrendiğim en önemli ilkeyi tek cümlede özetlemem gerekseydi şöyle derdim: önce anlamaya çalışın, sonra anlaşılmaya’ (Covey; 1998, s. 252).

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İLETİŞİM:

Görevi, eğitim vermek olan okullar eğitimin amaçlarına ulaşmasından ve işlevini gerçekleştirmesinden sorumludur. Eğitim yararlı olmalıdır, çünkü eğitime süreci bir amaca götüren araçtır, kendi içinde bir amaç değildir (Russel; 2001, s. 17).

Eğitim, genel anlamıyla insanları belirli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliğinde değişiklikler meydana gelir. Bu değişiklikler eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir (Fidan, Erden; s. 12).

Eğitimin işlevi, toplumsal yapının sürdürülmesinde, yenilenmesinde, kültürün aktarılmasında, geliştirilmesinde görülebilir (Aydın ve diğerleri; 1987, s.13). Ülkemizdeki eğitim bilimciler ise en çok eğitimin davranış değiştirme yönünü vurgulamaktadırlar (Ulusoy; 2002, s. 120).

Okullar bir örgüt olduğundan, iletişim, eğitim örgütlerinde de kritik önem taşımaktadır. Bunun nedeni, eğitim örgütlerinin girdisinin ve çıktısının insan olmasıdır. Başaran (1984; s.63)'a göre, okul içi iletişimin önemini ikiye katlayan neden, öğretimin de iletişime dayanmasıdır. Eğitim bir etkileşme sürecidir. Etkileşimin aracı ise iletişimdir. Bu yüzden, okulda iletişim süreci hem yönetim, hem de eğitim için temel gereklilik olmaktadır.

Okul yönetiminin görevi, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, rgt amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi ise okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarının en verimli biçimde kullanılmasıyla gerçekleşir. Okul yöneticisinin bunu yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır (Bursalioğlu, 2000, s.6). İlköğretim kurumları yönetmeliğinin 72. Maddesinde de belirtildiği üzere, müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden değerlendirilmesinden sorumludur.

Aralarında iletişim olmadan, işgörenlerin bir amaç doğrultusunda uyumlu çalışması düşünülemez (eliker; 1986, s. 1). Eğitim sürecinin amacına ulaşabilmesi için, yönetici ve öğretmenlerin uyum ve işbirliği içinde çalışması gerekmektedir (Pehlivan; 1992, s. 4).

Okulda müdür- ğretmen ilişkileri örgütsel iletişimin bir parçası olarak görülebilir; aynı zamanda doğası gereği kişiler arası iletişim olarak değerlendirilebilir (Erçetin; 1995, s. 45). Bu nedenle müdür- ğretmen arasındaki iletişim Şekli, okulun

resmi ve resmi olmayan yapısına, iklimine ve kültürüne öğretmen ve yöneticilerin tutum ve özelliklerine de bağlıdır.

Kişiler arası ve örgütsel iletişim ile grup dinamiği, eğitim örgütleri için büyük önem taşır. Bu ise, okulun informal yanının ağır basmasından kaynaklanmaktadır (Bursalıoğlu; 2000, s. 25). Okul yöneticisinin, sosyal psikoloji, grup dinamiği ve grup davranışı gibi alanlarda bilgili ve becerili olmasını gerektirir. Okul içinde ve dışındaki iletişim çemberine ve akımlarına yabancı kalan yönetici, iletişimden önce ve sonra gelen diğer yönetim süreçlerini gerçekleştirmekte ya zorluk çekecek, ya da başarısızlığa uğrayacaktır (Bursalıoğlu;2000, s. 113).

Okul müdürünün bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olması gerekmektedir (Taşkın; 1994, s. 19). Çünkü, yönetim örgütü verimli hale getirebilmek için işgörenlerin resmi yönleriyle değil, psikolojik yönleri ile de ilgilenmelidir. Verimliliği artırmak için üretim unsurları arasına alınabilecek bir diğer öge de insan ilişkilerinin düzenli olmasıdır (Tortop; 1989, s. 132).

Okul yöneticisi şu yetenek ve yeterliliklere sahip olmalıdır:

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Liderlik özellikleri baskın,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- Yabancı dil bilen,
- İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- Eğitime inanmış (Özden; 1998, s. 149).

Bursalıoğlu (Bursalıoğlu; 2000, s.119)' na göre, eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim ilke ve stratejileri şöyle özetlenebilir:

- 1- Girişimi başkalarından önce ele almak
- 2- İletişime yapıcı görüşlerle başlamak
- 3- Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak
- 4- Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak

- 5- Katılanları güdülemek
- 6- Başarılan işleri ortaya koymak
- 7- Gereksene ile doyum arasında denge kurmak
- 8- Söylentilere gerçeklerle engel olmak
- 9- İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek
- 10- Başkalarının fikirlerine saygı göstermek
- 11- Önemli haberleri yinelemek
- 12- Her iletişim aracından yararlanmak
- 13- Destek ve karşıt güçleri tanımak
- 14- İletişimi aralıksız sürdürmek.

Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki başarıları, örgütün verimliliği ve etkinliği üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Örgütün başarısı ise, örgüt için yaşamsal önem taşıyan iletişim düzenine bağlıdır.

Okulun etkililiğinin artırılması büyük ölçüde okul yöneticilerine bağlıdır (Aksu;1994, s. 6).Okul yöneticisinin etkililiğinde ise, öğretmen moral ve örgüt iklimi esas alınmalıdır (Balcı;1993, s. 28).

İletişimin okul örgütündeki diğer boyutu ise öğretmen-öğrenci iletişimidir. Öğretmenlik mesleği bazı boyutlar taşır. Bunlar, konu uzmanlığı, güdüleyicilik, öğretilenlerin farklılığı, öğretimin planlanması, öğretme stratejileri, öğrenme ortamı, öğrenme çevresi, iletişim ve değerlendirmedir (Servet;1997, s. 32).

YÖNETİCİLERİN ÖĞRETMENLERLE İLETİŞİM TARZLARI

'Yönetim, bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek, eyleme geçirme sürecidir' (Başaran;2000,s. 236)

Örgütün yönetim biçimi, işgörenlerin örgütsel davranışlarının oluşmasında önemli bir etkidir. Yönetim biçimi, örgütün yetke yapısının kullanılış biçimi olarak tanımlanabilir. Örgütün yetke yapısı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için ürünü üretenlerin başına getirilen yöneticilerle, üretenlerin ilişkileri dokusundan oluşur. Yetke sıra dizininde basamak sayısı çoğaldıkça, yöneticilerle yönetilenlerin yüz yüze

ilişkisi azalır, yönetici sayısınınca yönetim biçimi ortaya çıkar, bürokratik davranış ve ikili çatışmalar artar (Başaran; 2000, s.235).

Örgüt içindeki yöneticilerin yönetim biçimleri birbiriyle kesin sınırlarla ayrılmamakla birlikte, dört gruba ayrılabilir. Bunlar yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi şeklinde sıralanabilir (Başaran; 2000, s.239- 240).

Okuldaki müdür öğretmen ilişkileri örgütsel iletişimin bir parçası olarak görülebilir; bununla birlikte doğası gereği kişilerarası iletişim olarak da değerlendirilebilir (Erçetin; 1995, s. 45).

Örgütsel iletişimin etkili bir şekilde sürdürülmesinde bireysel özellikler büyük öneme sahiptir. Bunlardan en önemlisi, iletişimde bilginin karşısındakilerin kapasitesini basitleştirme yeteneğidir. Diğerleri ise, güvenilirlik ve bireysel iletişim tarzları ile ilişkilidir (Demir; 2000, s. 140).

Uluslar arası çalışma örgütü(ILO), kişilerarası iletişim becerilerini, işyerinde başarılı olmak için bir gereklilik olarak bildirmiştir (Nelson ve Quick;1997, s.222).

Bir eğitim örgütünün havasında rol oynayan en önemli iki etken öğretmen ve yöneticidir. Bu konu ile ilgili yapılan bir araştırmada eğitim örgütü havasında sekiz boyut saptanmıştır. Bunlardan öğretmenlerle ilgili, olumlu olan davranış göstergeleri moral ve samimiyet olumsuzlar ise çözümlenme ve engellemedir. Yöneticilerle ilgili olan davranış göstergeleri ile ilgili dört başlık ise, kendini işe verme, anlayış gösterme, yüksekte bakma ve yakından izlemedir. Kişiler arası ilişkiler ve grup dinamiği eğitim örgütleri için daha çok önem taşır (Bursalıoğlu; 2000, s. 25).

Müdür ne ise okul odur anlayışının sonucunda oluşan gerçeğin yöneticinin okul ve eğitim için taşıdığı kritik önem olduğu unutulmamalıdır. Okul içinde ve dışında büyük bir hedef kitleye hitap eden yöneticinin yöneticilik vasıflarının yeterli, insan ilişkilerinde ve iletişimde başarılı olması gerekir.

Öğretmenin okul içindeki görevlerini doyum alarak ve verimli olarak gerçekleştirmesinde; kendini güvende hissetmesi, okul örgütünün bir parçası

olduğunu düşünmesi, görüş ve düşüncelerine önem verildiğini bilmesi, açık ve anlaşılır iletişim sayesinde yanlış anlaşılmaların olmaması, kendisine saygı duyulduğunun bilmesi büyük önem taşır.

Her türlü örgütün gerçekleştirmesi gereken açık ve gizli amaçları vardır. Pehlivan (1993;s.4)'a göre, eğitim sürecinin amacına ulaşabilmesi için bu ikilinin uyum ve işbirliği içinde çalışması gerekmektedir.

İşgörenin örgütsel konumu, iletişim ve bilişim ağı içindeki yerinin niteliğine ve etkinliğine bağlı olarak da değişmektedir. Müdürün tutumu arkadaşça, ilgili, yapıcı, ikna edici, sorun çözücü ve iletişime açık olma eğiliminde ise, birlikte çalıştığı kişilerin duygusal ve fiziksel tepkileri olumlu yönde gelişecek ve o örgütte işbirliği ve uyum hakim olacağı için verimin de yüksek olması beklenecektir (Evcimen; 1998, s. 17).

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde Türkiye’de ve diğer ülkelerde konu ile ilgili yapılmış bazı araştırmalar özetlenmiştir.

Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar

Ergun, 1981 yılında Türk kamu yönetiminde önderlik davranışını araştırmıştır. Araştırmada, İletişimle ilgili boyutta, üst düzey yöneticilerin verdiği yanıtlara göre, kendilerini betimlemeleri durumunda, astlarına bilgi ve haber iletmede özel bir çaba göstermedikleri, Türk yöneticisinin otoriter bir kişilik görüntüsü verdiği, iletişim davranışının olumsuz olduğu, grupla kaynaşmadığı, kendisi ve örgüt üyeleri arasındaki informal etkileşimin yetersiz olduğu, üst düzey yöneticilerinin, astların duygu, düşünce ve davranışlarına ilgi göstermedikleri, ancak bilgi alışverişinde oldukça açık oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

1985- 1986 öğretim yılında Çeliker tarafından, Ankara merkez orta dereceli okulları ve Milli Eğitim Bakanlığı personeli üzerinde Ankara Eğitim Örgütlerinde Gözlenebilir İletişim Sorunlarını içeren bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçları, üstlerin, astların sorunlarına kayıtsız kaldıkları, okul yöneticilerinin üst makamlarda yeterli düzeyde bilgi akışı sağlamadığı, bakanlık teşkilatında ise dikey iletişimin hakim olduğu şeklindedir.

Atasavun, 1994 yılında Okul öncesi eğitimde öğretmenler ile yöneticiler arasında ilişki bozukluğu yaratan konuları araştırmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmene teşekkür belgesi vermede, mazeret izni almada ve okulun fiziksel koşulları yetersiz olduğunda, sınıfları kalabalık olduğunda, okuldaki harcamaların dengesiz olduğunda, araç gereçlerin sağlanmasın konusunda öğretmenlerle yöneticiler arasında önemli düzeyde olmayan bir ilişki bozukluğu tespit edilmiştir.

1994 - 1995 öğretim yılında Yıldız tarafından, Bolu Merkez ve merkeze bağlı köylerdeki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler üzerinde ilköğretim okullarında yönetici- öğretmen iletişimi konusu incelenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır: Yöneticiler, öğretmenlere okulun amaç ve politikaları, okulda

uygulanan eğitim ve öğretim etkinlikleri ve görevleri ile ilgili yeterli bilgi verdiklerini belirtirken, öğretmenler bu konuda hiç bilgilendirilmediklerini ifade etmişlerdir. Yöneticiler öğretmenlerin sosyal gereksinmelerini karşılamada yeterli etkinlik gösterdiklerini söylerken, öğretmenler yöneticilerin bu konuda daha fazla etkinlik göstermeleri gerektiği görüşündedirler. Yöneticiler öğretmenlerin çoğunlukla karara katılmalarını sağladıklarını, öğretmenlerin % 8' i ise, müdürlerin buna hiç olanak sağlamadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler iletişim araçlarından yararlanma ve iletişim işlemlerini kullanma konusunda kendilerini yeterli görürken, öğretmenlerin % 20' den fazlası bu konuda çok az ve hiç cevabını vermişlerdir. Sonuçta: Yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında cinsiyet, branş ve öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yönetici ve öğretmenlerin algıları arasında görev, yaş, hizmet süreleri ve görev yaptıkları okullardaki hizmet sürelerine ilişkin anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada: Yöneticinin öğretmeni iyi tanımasının ve iş başarısı hakkında bilgiye sahip olmasının yüzyüze kuracağı iletişimin sıklığına bağlı olduğu. Yöneticilerin öğretmenlerle kuracağı iletişimde iletişim engellerinin ortadan kaldırılması için kendisini çevresindekilere benimsetme, iletişim kanallarını yeterince kurma ve her zaman açık tutma, baskı grupları, grup dinamiği konularında bilimsel bilgilere ve becerilere sahip olması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Öztekin, 1997 yılında okul müdürlerinin beden dilini kullanma ve öğretmenlerin etkilenme dereceleri ile ilgili yaptığı araştırma sonucunda şu bilgilere ulaşmıştır: Okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iletişimlerinde, müdürlerin sık olarak gösterdikleri davranışlardan, öğretmenlerin etkilenme dereceleri yüksek; seyrek olarak gösterdikleri davranışlardan öğretmenlerin etkilenme dereceleri düşük olmaktadır. Beden dili çok etkili bir iletişim türüdür. Öğretmenlerin, eğitim ve okulun amaçları bakımından, güdülenmesi ve okulda uyumlu bir çalışma ortamının oluşturulması bakımından, öncelikli olarak okulun yapı ve işleyişinden sorumlu olan okul müdürlerinin beden dili konusunda bilgilendirilmesi ve beden dilinin kullanılması konusunda becerilerinin geliştirilmesi için hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmelidir.

Öksüz, 1997 yılında, Gaziantep ilinde 36 ilköğretim okulunda, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerle iletişim sürecindeki yeterlilikleri konusunu

araştırmıştır. Araştırmanın genel amacı, İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerle iletişim sürecindeki yeterlilikleri şeklinde belirtilmiştir. Uygulanan anket sonuçlarına göre, müdürlerin kendi iletişim yeterliliklerini değerlendirmeleri ile, öğretmenlerin, müdürlerin iletişim yeterliliklerini değerlendirmeleri arasında tüm maddeler içinde çok yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Müdürler iletişim yeterliliği boyutunda kendilerini değerlendirirken, genel olarak mükemmel veya mükemmel yakın kişiler oldukları inancındadırlar. Öğretmenler ise, müdürleri değerlendirirken onların fazlaca mükemmel değil ama ortalama iletişim yeteneğine sahip olduklarını kabul etmişlerdir.

Evcimen, 1998 yılında lise müdürlerinin iletişim düzeyi ile öğretmenlerin iş doyumunu ve öğrencilerle sınıf içi iletişim düzeyi arasındaki ilişkiler konusunu araştırmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara ilinin 8 merkez ilçesindeki genel liseler ile, buradaki öğretmenler ve ikinci sınıf öğrencileri oluşturmuştur. Araştırmanın amacı, iletişimdeki olumsuzlukları düzeltmek, iş doyumunu yükseltmek, iş doyumunu iletişim ilişkisini ortaya çıkarmak, eğitimin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak şeklinde belirtilmiştir. Araştırma sonucunda, iletişim düzeyi yüksek müdürlerle çalışan öğretmenlerin iş doyumunu farkı 0.05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Ancak iletişim düzeyi düşük veya yüksek müdürle çalışan öğretmenlerin öğrencilerle olan sınıf içi iletişim düzeyi arasındaki fark 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

1998 yılında Özbek, ilköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerilerine ilişkin algı ve beklentileri konulu araştırmasında şu bulguları elde etmiştir: Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algı ve beklentileri arasında anlamlı düzeyde fark vardır, Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algı ve beklentileri onların kişisel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

Değer, 1998 yılında ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim yeterlilikleri ve iletişime engel teşkil eden davranışları konulu çalışmasını Çanakkale merkez ve ilçelerinde yapmıştır. Araştırmanın amacı, İlköğretim okulu müdürlerinin, kurumlarında görev yapan öğretmenlerle kurum amaçları doğrultusunda kurdukları iletişimde, iletişim sürecini ve bu sürecin işleyişini ortaya çıkarmak, iletişimi sağlıklı sürdürmelerine yardımcı olmak şeklinde belirtilmiştir.

Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim sürecinde iletişim kaynağı olarak amaç belirleme, kanal seçme ve kullanmada mesleki kıdem; mesaj düzenleme ve aktarmada öğrenim durumu boyutlarında; İletişime engel teşkil eden davranışlarında ise, yetkiyi güçlendirmede bilgileri öğretmenlerden gizleme, mesajların gereği yapılmadığında yetkiye başvurma, formal kanalları kullanma ve informal kanalların önemini kavrayamama davranışlarına yönelik varyans analizi sonuçlarında okul müdürleri ve öğretmenler arasında anlamlı düzeyde farklılıklar tespit etmiştir.

1998 yılında Yurttakal Bulut tarafından, 'Isparta ili öğretmen ve yöneticilerinin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri ve bu algılarıyla bazı kişisel değişkenler arasındaki ilişkiler' konusu araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini Isparta ili merkezindeki ilkokul, ortaokul, lise ve dengi okullar oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, eğitim sürecinde önemli rol oynayan iletişim sorunlarını yönetici ve öğretmenlerin nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmak ve buradan hareketle bu sorunlara ilişkin bilimsel veriler sağlayarak, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunları konusundaki eğitim ihtiyaçlarını gidermeye çalışmak, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler için hazırlanacak programlara katkıda bulunmak şeklinde belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri branşa, kıdeme, ve çalıştıkları okullara göre önemli farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri de, kıdeme ve çalıştıkları okullara göre önemli farklılık göstermemektedir. Güzel sanatlar, beden eğitimi ile atelye ve meslek dersleri öğretmenleri daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin iletişim sorunlarını algılama düzeyleri arasında önemli farklılık vardır; bu konuda yöneticiler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

2001 yılında Döndar tarafından, eğitim örgütlerinde iletişim kalitesi konusu araştırılmıştır. Araştırma, örneklemin Eskişehir ilindeki 97 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 2714 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın amacı, iletişime eğitim örgütleri açısından bakarak, ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerine ilişkin, öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında fark bulunup bulunmadığı saptamak, eğitim örgütlerindeki iletişim kalitesinin düzeyini belirlemeye çalışıp, olası çözüm önerileri geliştirmek şeklinde belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin iletişim

becerilerine ilişkin öğretmenlerin algıları, onların görev alanlarına ve öğrenim durumlarına göre farklılık göstermekte olup, cinsiyetlerine, kıdemlerine, buldukları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin beklentileri, onların görev alanlarına, cinsiyetlerine, kıdemlerine, buldukları okuldaki hizmet sürelerine, öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin, öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur.

Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar:

Cüceloğlu' nun aktardığına göre, Lichtenber(1955), “Bir kişinin duygusal olgunluk derecesiyle, kurmuş olduğu iletişim türü arasında bir ilişki var mı?” sorusu üzerinde durmuş ve duygusal yönden henüz olgunlaşmamış kişilerin reddetme, karşı çıkma ve karşısındakinin söylediğinin tersini söyleme davranışını daha fazla gösterdiğini saptamıştır. Olgun kimseler de, “daha önceden söylenenleri göz önünde tutma”, “ne söyleyeceklerini planlı bir biçimde önceden özet olarak karşıdakilere belirtme” gibi davranışları daha sık gösterirler. Duygusal yönden olgun olan kimselerde gözlenen bu tür davranışların, iletişimde bulunan kişilerin aralarındaki fikir ayrılıklarını daha açık biçimde görmelerine yardım ettiği saptanmıştır. (Cüceloğlu; 1996, s.114)

1985 yılında; Kimble nin ilk ve ortaokul müdürlerinin, kişilik ve iletişim alanlarında çözümlenmek ve müdürlerin algıladıkları iletişim biçimi ile, kendileri hakkındaki fikirlerini belirlemek için araştırma yapmıştır. Araştırma sonucuna göre, ilkokul müdürlerinin her iki yönden de daha iyi oldukları ve kendilerini eleştirme açısından bunu daha iyi kabul ettikleri ayrıca kendilerinin elemanlarıyla yönlendirme, yardım ve teşvik sağlama açılarından daha açık şekilde iletişime girdiklerini belirtmişlerdir.

1987 yılında Skrapits, müdürün liderlik ve kişiler arası iletişim kurma biçimi ile, öğretmenin iş doyumu arasındaki ilişki’ yi “etkili” ve “etkili” değil şeklinde nitelendirilen iki okulda araştırmıştır. Bu konuda ast üst açısından önemli

farklılıklar bulunmuştur. Etkili liderlik biçimi ile kişilerarası iletişimin daha aktif olmasının olumlu bir etkisinin olduğu yönünde herhangi bir kanıt bulunamamıştır.

1989 yılında Suriyanname, ‘Tayland’ da ortaokul öğretmenlerinin gözüyle, algılanan yönetici iletişim davranışları konusunu araştırmış ve daha fazla öğretmenlik deneyimine sahip ve yönetsel sorumluluk üstlenmiş öğretmenlerin, yöneticilerin iletişim davranışlarını olumlu şekilde değerlendirdikleri sonucuna ulaşmıştır (Bolat; 1990, s.15).

1990 yılında Martin tarafından, öğretmenlerin müdürün iletişim biçimini algılamaları ile müdürün konuşma becerileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, müdürün konuşma becerileri puanı ile öğretmenin iş tecrübesi, yaşı, cinsiyeti, aynı yerde çalışma süresi, aynı yönetici ile bulunduğu zaman gibi demografik değişkenler arasında önemli bir ilişki bulunmuştur.

1990 yılında Northcutt tarafından Ast veya üstün algılanan iletişim açıklığı ile, astın işten, yöneticiden ve örgütten elde edilen doyum ilişkisi’ incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticinin açıklığı ile astın açıklığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

1991 yılında Cardot, random yoluyla seçtiği 301 yönetici ve öğretim üyesine, demografik, kişisel dünya görüşü ve sosyal iletişim biçimi ile ilgili anketler uygulayarak yaptığı araştırmada, iletişim kurulan kişiye karşı yöneticilerin, fakülte üyelerine oranla daha hoşgörülü bir yaklaşım içinde oldukları ve kadınların hoşgörü gösterme açısından daha kontrollü oldukları ortaya çıkmıştır.

1991 yılında Yoon ve arkadaşları, yöneticinin iletişim biçiminin, iç güdülenmenin belirlenmesinde kişisel farklılıkları ve potansiyel iç edim oluşumuyla birlikte mesaj boyutunu, 188 öğrenci üzerinde uyguladığı anketlerle araştırmışlardır. Araştırma, yapıcı yaklaşım tarzı ve dönütün kendini gerçekleştirmeyle olumlu yönde etkilediğini, yüzyüze yaklaşım biçiminin ve negatif geri beslemenin olumsuz olarak etkilediğini, kendini gerçekleştirme ve algılanan yeterliliğin önemli olarak etkilemediğini ortaya çıkarmıştır.

1992 yılında Andrews, yaşlı öğretim elemanlarını inceleyerek tanımsal bir veri elde etmeye çalışmıştır. Öğretmen ve öğrencilerden toplanan bilgiler ışığında tanımlayıcı veriler oluşturulmuştur. Bunun yanında Öğretmen İletişim Biçim Anketi ve bazı demografik soruları cevaplamaları istenmiştir. Sonuçlar, öğretim üyelerinin belirttikleri verilerle, öğrencilerin belirttikleri veriler arasında bir tutarlılık olduğunu göstermiştir. Ancak öğrenciler, öğretim üyelerini dramatik, dikkatli ve dostça alt kategorilerde öğretim üyelerinin kendilerini belirttiklerinden daha yüksek değerlendirmişlerdir.

1993 yılında Martinez, 8 okulun sistem ve tarihlerini dikkate alarak, görüşme, araştırma ve belge analizi kullanarak, yöneticilerin ve okul yönetim kurulunun nasıl iletişime girdiklerini ve doğası gereği kritik olan ilişkileri araştırmıştır. Sonuç olarak, bu ilişkilerin belirli gerçekliğin yaratılması ve sürdürülmesi için çeşitli ortamlar hazırladıkları ve sonuçta karar vermeyi belirleyip etkiledikleri belirtilmiştir.

Çelik'in aktardığına göre, Campbell (1993) okul kültüründe öğretmen ve yöneticilerin çatışan değerlerini araştırmıştır. Araştırmada öğretime ilişkin değerler üzerinde durulmuş, öğretmen ve yöneticilerin okul kültürüne ilişkin bireysel değerleri araştırılmıştır. Bu araştırmada ortaöğretim ve ilköğretim okullarında çalışan 10 okul yöneticisi ve 20 öğretmenle görüşme yapılmış, bireysel olarak doğru ve yanlış algıları ve inançları saptanmaya çalışılmıştır. Öğretmenlerin müfettişlere göre, mesleki yaşamlarında moral ve etik çatışmalarla daha çok karşılaştıkları görülmüş, ancak her iki grubun da amaçlarını anlamlı eylemlere ve temel moral inançlara dayandırmadıkları saptanmıştır (Çelik;2000, s. 160).

1993 yılında Harding ilkokullarda öğretmen ve müdürler arasında destekleyici ve savunucu iletişim iklimini ve algılamada bir farklılık olup olmadığı konusunu araştırmıştır. Her iki gruba da uyguladığı anketin varyans analizi sonuçlarına göre, öğretmen ve müdürler arasında savunucu ve destekleyici iklimi oluşturan öğeler açısından önemli farklar bulunmuştur.

1994 yılında Bishard tarafından, görüşme yolu ile kişiye özel konular hakkında okul yönetim kurulunun, ferdi olarak kurul üyelerinin veya idarenin ahlak

dışı veya yasal olmayan iletişim biçimleri incelenmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda, eğitim yöneticilerinin son beş yıl içinde artan bir biçimde uygunsuz olarak nitelendirilebilecek tarzdeki konuşmalarının ciddi bir problem olarak algılandığını ve müdür ve yöneticilerin bu tür konuşmalardaki artışın farkına vardıklarını belirtmişlerdir.

2002 yılında, Oguri ve Gudykunst tarafından kişisel yapı ve iletişim stili etkisinde bir yerde kalmada psikolojik ve sosyokültürel kendini alıştırma konusu incelenmiştir. Çalışmanın amacı, kişisel yapı ve iletişim tarzını ayarlamamanın; bütün temel bölgelerde psikolojik ve sosyokültürel kendini alıştırma modelinde etkisini incelemektir. Araştırma sonucunda, kriz sona erdiğinde ev sahibi kültürlerde geçici ikamet kişisel yapı ve kendini alıştırmasının üstün olduğu öne sürülür. Aynı şekilde geçici ikametler ve ev sahibi milletlerin iletişim stillerini sosyo kültürel yönden ayarlanmış olduğu tespit edilmiştir.

2002 yılında Brok, Levy, Rodriguez, Wubbels tarafından Asya kökenli Amerikalı ve İspanyol kökenli Amerikalı öğretmenlerin ve onların öğrencilerinin, öğretmenlerin kişiye özel iletişim tarzları hakkındaki algıları konusu incelenmiştir. Kuramsal olarak, çoklu kültürlerde eğitim ve öğretmenlerin kişiye özel iletişim tarzlarının bağlantısı araştırılmıştır. Araştırmada iki ayrı ülkenin öğretmenin ve onların öğrencilerinin kültür bakımından farklı yüksek okulları toplamanın yanında, anket ve görüşme yapısı bir araya getirilmiştir. Araştırma sonuçlarında, öğrencilere göre, öğretmenlerin sahip olduğu hoş giden algıları onların kendine özgü davranışlarından kaynaklanıyor. Öğrenciler üstünde; öğrenci ve öğretmenin etnik arka plana sahip olmasının küçük fakat önemli etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, izlenen yöntem, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi ve veri çözümleme yöntemi üzerinde durulmaktadır.

Araştırma ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarını belirlemeye yönelik olduğundan, amacına uygunluğu nedeniyle, tarama yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada veriler bilgi formuna dayalı olarak toplanmış, bunun yanı sıra kişisel değişkenlerden elde edilecek bilgiler için, Kırıkkale İl Millî Eğitim Müdürlüğünden alınan bilgiler de analizlerde kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarını belirlemek için yapılan araştırmada, verileri elde etmek için araştırma evreni, Kırıkkale ilinde Millî Eğitim Müdürlüğünden alınan 2003- 2004 öğretim yılında resmi ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarında oluşmuştur.

Araştırmanın evreni, Kırıkkale ili sınırları içindeki ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerdir. Bu amaçla, Kırıkkale ili, şehir merkezi, belediye sınırları içerisindeki devlet ilköğretim okulu yöneticileri örneklem olarak kabul edilmiştir.

Örnekleme ilişkin bilgiler Tablo 3 de sunulmuştur.

TABLO 3

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNE SUNULAN ANKETLERDEN DEĞERLENDİRMEYE ALINANLARIN OKULLARA GÖRE DAĞILIMI

Sıra No	İlköğretim Okulunun Adı	Değerlendirmeye Alınan Anket Sayıları	
		Müdür	Müdür Yrd
1	50. Yıl İlköğretim Okulu	1	2
2	75. Yıl İlköğretim Okulu	1	1
3	100. Yıl İlköğretim Okulu	1	1
4	A. Taner Kışlalı İlköğretim Okulu	1	1
5	Ahıllı İlköğretim Okulu	1	1
6	Ahmet Sümer İlköğretim Okulu	1	1

7	Aşağı Mamutlar İlköğretim Okulu	1	1
8	Atatürk İlköğretim Okulu	1	3
9	Battal Gazi İlköğretim Okulu	1	1
10	Cumhuriyet İlköğretim Okulu	1	1
11	Çullu İlköğretim Okulu	1	1
12	Dede Korkut İlköğretim Okulu	1	2
13	Fatih İlköğretim Okulu	1	1
14	Gündoğdu Manas İlköğretim Okulu	1	3
15	Gürler İlköğretim Okulu	1	2
16	Hacılar İlköğretim Okulu	1	-
17	Hanımeller İlköğretim Okulu	1	2
18	Hasandede İlköğretim Okulu	1	1
19	H. Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu	-	1
20	H. Ali Yücel İlköğretim Okulu	1	1
21	H. Özenen İlköğretim Okulu	1	1
22	Hürriyet İlköğretim Okulu	1	2
23	Hüseyin Kahya İlköğretim Okulu	1	3
24	İsmet Aydınli İlköğretim Okulu	1	2
25	İsmail Üstüner İlköğretim Okulu	1	1
26	İstiklal İlköğretim Okulu	1	2
27	Kızıldere İlköğretim Okulu	1	-
28	Leyla İsa Aktuğ İlköğretim Okulu	1	1
29	M. Akif Ersoy İlköğretim Okulu	1	1
30	M. Ali Eren İlköğretim Okulu	1	2
31	M. Işitan İlköğretim Okulu	1	2
32	M. Kemal İlköğretim Okulu	1	1
33	M. Necati İlköğretim Okulu	1	2
34	M. Varlıoğlu İlköğretim Okulu	1	2
35	Malazgirt İlköğretim Okulu	1	1
36	Milli Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu	1	3
37	Namık Kemal İlköğretim Okulu	1	2
38	Refik Altaş İlköğretim Okulu	1	1
39	Şehitler İlköğretim Okulu	1	2
40	Tınaz İlköğretim Okulu	1	2
41	Türk Metal M. Özbek İlköğretim Okulu	1	2
42	Tüpraş İlköğretim Okulu	1	1
43	Yavuz Selim İlköğretim Okulu	1	1
44	Yıldırım Beyazıt İlköğretim Okulu	1	-
45	Yukarı Mahmutlar İlköğretim Okulu	1	-
46	Yunus Emre İlköğretim Okulu	1	2
47	Zübeyde Hanım İlköğretim Okulu	1	1
48	Vali Behiç Çelik İşt. Eng. İlköğretim Okulu	-	3
TOPLAM		46	70

Kırıkkale Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre, merkeze bağlı devlet ilköğretim okulu sayısının 51, bu okullarda görev yapan toplam yönetici

sayısının ise 130 olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin tamamına ulaşılmıştır. Yöneticilere gönderilen anketlerden geri dönen ve hatalı yada eksik olmadığı için değerlendirmeye alınan toplam anket sayısı 116 dır, Geri dönüş yüzdesi (%89.23) olarak belirlenmiştir. Okullardaki değerlendirmeye alınmayan müdür sayısı 5 olup, oranı (%10.87), değerlendirmeye alınmayan müdür yardımcısı sayısı ise 9 olup, oranı (%12.86) dır.

Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarını tespit etmek üzere, “Kişiler Arası İlişkiler Ölçeği” ve “Kişisel Değişkenler” bölümünden oluşan bir bilgi formu kullanılmıştır. Bilgi formu bireysel değişkenlerle ilgili soruları kapsamaktadır. İkinci bölümdeki Kişiler Arası İlişkiler Ölçeğinde ise araştırmanın problemini ortaya koyan maddeler yer almaktadır.

Araştırma problemi baz alınarak bir literatür taraması yapılmıştır. Bu aşamada Yüksek Öğretim Kurumunun tez tarama katalogu, üniversite kütüphaneleri ve ulusal sempozyum kitaplarından yararlanılmıştır. Fakat yapılan araştırmalar sonucunda eğitim alanında iletişim tarzları üzerine bir araştırma yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İletişim tarzlarını ölçmeye yönelik test ve anketlerin incelenmesi sonucunda ise, Kişiler Arası İlişkiler Ölçeğine ulaşılmıştır.

Kişiler Arası İlişkiler Ölçeği ‘Stres Management: A Pasitive Strategy’ isimli bir video paket programının el kitabından esinlenerek hazırlanmıştır. Bu formun Türkçe’ye çevirisi ve uyarlanması, Nesrin Hisli Şahin, Ayşegül Durak ve Yeşim Yasak tarafından yapılmıştır. Ölçek, Kişiler Arası İlişkiler Ölçeği: Psikometrik Özellikleri şeklinde, 8. Ulusal Psikoloji Kongresinde bildiri ile sunulmuştur.

Ölçeğin Geçerlik ve Güvenirliği:

Ölçeğin geçerlik ve güvenirlilik çalışmaları Şahin ve Durak tarafından yapılmıştır. Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı .79 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada ölçeğin 30 kişi üzerinde yapılan ön uygulamasında ise, Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı .73 olarak tespit edilmiştir.

Ölçeğin içerik geçerliliği ile ilgili olarak alanda bulunan öğretim üyelerinden uzman görüşü alınmış, uygulama geçerliliği için ise iletişim tarzı boyutlarının alt maddelerinin gerçek hayattaki yansımalarına bakılarak kontrol edilmeye çalışılmıştır. Uygulama öncesinde yapılan ölçeğin güvenilirlik çalışmasında Cronbach Alpha istatistik tekniği kullanılmıştır. Cronbach Alpha sonuçları, aşağıdaki tablo 4 de verilmiştir.

TABLO 4

KİŞİLER ARASI İLİŞKİLER ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK BULGULARI

Ölçek Türü	Cronbach Alpha Değeri
Kişiler Arası İlişkiler Ölçeği	73.95

Ölçeğin Puanlanması:

Her madde 1-4 arası değişen “Likert Tipi” ölçek olarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede okul yöneticilerinden, katılım derecelerini "Hiç bir zaman”, “Bazen”, “Sıklıkla”, “Her zaman” seçeneklerinden biri olarak işaretlemeleri istenmiştir.

Anketlerin ön bölümünde verilen, ölçeğin niçin kullanıldığı ve nasıl yanıtlanacağına dair kısa bir açıklama bulunmaktadır. Anket iki bölümden oluşmuştur: Yöneticilerin cinsiyet, mesleki kıdem, branş, öğrenim durumu değişkenlerini belirleyen seçmeli sorular anketin birinci bölümünü, yöneticilerin iletişim tarzlarını ölçen 31 maddelik derecelendirmeli sorular da anketin ikinci bölümünü oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan anket, araştırmacı tarafından Bakanlık onayı alındıktan sonra, okul yöneticilerine, yüz yüze gelerek sunulmuş ve onları etkilemeyecek gerekli açıklamalar, araştırmacı tarafından yapılmıştır. Okul yöneticileri tarafından doldurulmak istenmeyen ve araştırmada eksik veri oluşturacak bilgi formları değerlendirmeye alınmamıştır. Anketlere yöneticilerin içten ve doğru cevap vermelerini sağlamak amacıyla kendilerinden kimlik bilgileri istenmemiştir.

Uygulanan ölçek dört iletişim tarzına ilişkin 31 maddeden oluşmaktadır. Bu 31 maddenin dört iletişim tarzına göre dağılımı Tablo 5’ da verilmiştir.

TABLO 5

İLETİŞİM TARZLARI VE İLETİŞİM TARZLARINI ÖLÇEN MADDELERİN DAĞILIMLARI

Boyut	İletişim Tarzları	Anket Soru Numaraları
1	Açık	1,5,17,19,21,23,25,27
2	Saygılı	3,7,9,11,13,15,29,31
3	Saygısız	2,4,8,26,28
4	Küçümseyici	6,10,12,14,16,18,20,22,24,30

Verilerin Analizi

Bu araştırmada bağımsız değişken olarak kişisel değişkenler, bağımlı değişken olarak iletişim tarzı ele alınmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler ve Kırıkkale İl Millî Eğitim Müdürlüğünden alınan kişisel bilgiler, sayısal ifadelerle dönüştürülerek veri girişi yapılmış ve bilgisayar paket programı SPSS kullanılarak verilerin istatistiksel değerlendirmesi yapılmıştır. Sayısal değerler, istatistiksel yöntemin özelliği ölçüt alınarak bulgulara veri oluşturmak üzere kullanılmıştır.

Bu araştırmada; frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, t- testi, tek yönlü varyans analizi ve Scheffe testi anket ve kişisel bilgilerden elde edilen verileri değerlendirmek için kullanılmıştır. Kişisel değişkenler için, frekans ve yüzde kullanarak evren içindeki ağırlıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bağımsız değişkenlere göre anlamlı farklılık olup olmayacağını tespitlerinde istatistik yöntemlerden t- testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında cinsiyet, branş değişkenine göre 0.01 ve 0.05 Alfa sınır değerleri içinde anlamlı farkın olup olmadığını tespiti için, ilişkisiz t- testi uygulanmıştır. Meslekî kıdem ve öğrenim durumunun ilişkisinde ise ikiden fazla değişken söz konusu olduğu için tek yönlü varyans analizi kullanılmış ve 0.01 ve 0.05'e göre anlamlı bir farkın olup olmadığı araştırılmıştır. Anlamlı farkın tespit edildiği durumlarda da grup ortalamaları arasındaki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının saptanması amacıyla Scheffe testi kullanılmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim tarzlarının saptanmasında ve kişisel değişken gruplarının boyutlara göre iletişim tarzlarının belirlenmesinde, aritmetik ortalama kullanılmıştır. Bu iletişim tarzlarının saptanmasında, 4'Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu modelde dört seçenek üç farklı aralığa sahip olduğu için ¾:0.75 lik fark aralığı değeri hesaplanmıştır. Aritmetik ortalamalara göre yapılan değerlendirmelerde esas alınan aralıklar ve anlamları Tablo 6' de verilmiştir.

TABLO 6
DERECELENDİRME ÖLÇEĞİ

Dereceler	\bar{x}	Seçenek
1	1.00 – 1.75	Hiçbir zaman
2	1.76 – 2.50	Bazen
3	2.51 – 3.25	Sıklıkla
4	3.26 – 4.00	Her zaman

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümüne ilişkin istatistiksel bulgular yer almaktadır. Her alt probleme ilişkin elde edilen bulgular, tablolar halinde yorumları ile birlikte verilmektedir.

Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular:

İlköğretim okullarında görev yapan 116 yöneticinin görev, cinsiyet, mesleki kıdem, branş, mezuniyet açısından kişisel özellikleri bu bölümde tablolar ve yorumlar halinde verilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet ve görevlerine göre dağılımları Tablo 7 de gösterilmiştir.

TABLO 7

İLKÖĞRETİM YÖNETİCİLERİNİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMLARI

Görevi	Kadın		Erkek		Genel Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Müdür	1	2.17	45	97.83	46	100
Müdür Yardımcısı	5	7.14	65	92.86	70	100
Toplam	6	5.17	110	94.83	116	100

Tablo 2' de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin, % 2. 17' si kadın, % 97.83' ü erkektir. Müdür yardımcılarının ise, % 7.14' ü kadın, % 92. 86' sı erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan, İlköğretim okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre dağılımları Tablo 8' de verilmiştir.

TABLO 8

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN MESLEKİ KIDEME GÖRE DAĞILIMLARI

Kıdem	3-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üstü	Toplam
Sayı	4	8	16	15	73	116
%	3.45	6.90	13.79	12.93	62.93	100

Tablo 8’ de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okul yöneticilerinden % 62.93 gibi büyük bir kısmının 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme, % 12.93’ ünün 16- 20 yıl arası mesleki kıdeme, % 13.79’ unun 11- 15 yıl arası mesleki kıdeme, % 6.90’ ının 6- 10 yıl arası mesleki kıdeme, % 3.45’ inin ise 3-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip oldukları saptanmıştır. Buna göre araştırmaya katılan ilköğretim okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak emekliliğe yakın bir mesleki kıdeme sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan İlköğretim okul yöneticilerinin branşlarına göre dağılımları Tablo 9 ‘da verilmiştir.

TABLO 9

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN BRANŞA GÖRE DAĞILIMLARI

Branş	Sınıf Öğretmeni	Diğer	Toplam
Sayı	58	58	116
%	50	50	100

Tablo 9’ da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin % 50 lik kısmı sınıf öğretmenliği branşında, geri kalan % 50’lik diğer kısım ise genel bilgi ve meslek dersi branşlarındaki öğretmenlerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan İlköğretim okul yöneticilerinin mezuniyet durumuna göre dağılımları Tablo 10’ da verilmiştir.

TABLO 10

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN MEZUNİYETE GÖRE DAĞILIMLARI

Mezuniyet	Eğitim Enstitüsü	Eğitim Yük. Okulu	AÖF Ön lisans	AÖF Lisans Tamamlama	Eğitim Fak. Sınıf Öğret.	Eğitim Fak. Sınıf Öğret. Dışındaki Programlar	Diğer	Toplam
Sayı	55	8	11	11	5	8	18	116
%	47.41	6.90	9.48	9.48	4.31	6.90	15.52	100

Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim okul yöneticilerinin % 47.41’ inin eğitim enstitüsü, % 15.52’ sinin diğer okul mezunları, % 9.48’ inin AÖF önlisans, % 9.48’ inin AÖF lisans tamamlama, % 6.90’ının eğitim fakültelerinin sınıf öğretmenliği dışındaki programlar, % 6.90’ının eğitim yüksek okulu, % 4.31’inin eğitim fakültesi sınıf öğretmenliği mezunları olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan 116 yöneticinin, ölçekteki 31 maddeye verdikleri cevapların 4 iletişim tarzı boyutuna göre aritmetik ortalamaları ve iletişim tarz düzeyleri Tablo 11 de verilmektedir.

TABLO 11
İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİN ÖĞRETMENLERLE İLETİŞİM TARZ DÜZEYLERİ

İletişim Tarzları	\bar{x}	İletişim Tarz Düzeyi			
		1 (Hiçbir zaman)	2 (Bazen)	3 (Sıklıkla)	4 (Her zaman)
Açık	3.25			*	
Saygılı	3.21			*	
Saygısız	1.82		*		
Küçümseyici	1.29	*			

1. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi: ‘*İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları “Açık” boyutunda nasıldır?*’ şeklinde belirlenmiştir.

Tablo 11’ de görüldüğü gibi, ilköğretim okul yöneticileri, iletişim tarzı boyutlarından “Açık” ta (\bar{x} :3.25), iletişim düzeylerini ‘sıklıkla’ olarak belirtmişlerdir.

Bu bulgu, Ergun (1981)’ un “Türk kamu yönetiminde önderlik davranışı” konusunda yaptığı araştırmasında ulaştığı üst düzey yöneticilerin bilgi alışverişinde oldukça açık oldukları sonucuyla benzerlik göstermektedir.

2. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi: *‘İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları “Saygılı” boyutunda nasıldır?’* şeklinde belirlenmiştir.

Tablo 11’ de görüldüğü gibi, ilköğretim okul yöneticileri iletişim tarzı boyutlarından “Saygılı” da (\bar{x} :3.21), iletişim düzeylerini “sıklıkla” olarak belirtmişlerdir.

3. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi: *‘İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları “Saygısız” boyutunda nasıldır?’* şeklinde belirlenmiştir.

Tablo 11’de ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzı boyutlarından “Saygısız” da (\bar{x} :1.82), iletişim düzeylerini ‘bazen’ olarak belirttikleri görülmektedir.

4. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi: *‘İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları “Küçümseyici” boyutunda nasıldır?’* şeklinde belirlenmiştir.

Tablo 11’ de İlköğretim okul yöneticileri iletişim tarzı boyutlarından “Küçümseyici” de (\bar{x} :1.29), iletişim düzeylerini ‘hiçbir zaman’ olarak belirtmişlerdir.

Öksüz (1997)’ ün “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlilikleri” konulu araştırması sonuçlarına göre de müdürler’ in, mükemmel ve mükemmele yakın kişiler oldukları inancını taşıdıkları tespit edilmiştir.

5. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi: *‘İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları; bağımsız değişkenlerden cinsiyete, mesleki kıdeme, branşa, öğrenim durumuna bağlı bir farklılık göstermekte midir?’* şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problem kapsamındaki kişisel özellikler ayrı ayrı ele alınarak çözümlenmiştir.

5. a. *‘İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları: İletişim tarzları açısından cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermekte midir?’*

Bu problemi çözümlenebilmek için, ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarının, iletişim tarzı boyutlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek amacıyla yapılan ‘t’ testi Tablo 12’ de görülmektedir.

TABLO 12

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİN ÖĞRETMENLERLE İLETİŞİM TARZLARI İLE CİNSİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER (t – testi)

İletişim Tarzları	Cinsiyet						T
	Kadın			Erkek			
	N	\bar{x}	Sx	N	\bar{x}	Sx	
Açık	6	3.40	1.72	110	3.24	3.55	1.57
Saygılı	6	3.25	1.10	110	3.21	3.13	0.58
Saygısız	6	1.83	0.98	110	1.81	2.04	0.21
Küçümseyici	6	1.20	1,67	110	1.29	2.01	1.24

Tablo 12’ de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Anlamlı bir farklılık olmasa da, ‘Açık’, ‘Saygılı’, ‘Saygısız’ iletişim boyutlarında kadın yöneticilerin iletişim tarzı puan ortalamaları, erkek yöneticilerin puan ortalamalarından daha yüksek olarak saptanmıştır.

Bu bulgunun nedeni, kadın yöneticilerin toplumsal statüleri etkisiyle ve genel ahlak ilkelerine uyumu, erkek yöneticilere göre daha duygusal olmaları, kadınların erkeklere oranla duygularını daha kolay ifade etmeleri olabilir.

5. b. ‘ İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları; iletişim tarzları açısından mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?’

Bu problemle ilgili ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 13’ de grupların iletişim tarzı boyutlarına göre iletişim tarzı puanları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi Tablo 14’ de görülmektedir.

TABLO 13

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN MESLEKİ KIDEMLERİNE GÖRE İLETİŞİM TARZLARI PUANLARININ ARİTMETİK ORTALAMA ve STANDART SAPMA DEĞERLERİ

Mesleki Kıdem		3- 5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl üstü	Toplam	
İletişim Tarzları	Açık	N	4	8	16	15	73	116
		\bar{x}	3.00	3.19	3.32	3.28	3.25	3.25
		SS	4.08	3.42	2.71	2.24	3.84	3.48
	Saygılı	N	4	8	16	15	73	116
		\bar{x}	3.00	3.33	3.30	3.24	3.19	3.21
		SS	2.58	3.38	2.56	2.34	3.26	3.05
	Saygısız	N	4	8	16	15	73	116
		\bar{x}	1.60	1.83	1.69	2.05	1.81	1.82
		SS	0.82	1.46	1.9	2.28	1.98	2
	Küçümseyici	N	4	8	16	15	73	116
		\bar{x}	1.33	1.38	1.31	1.35	1.25	1.29
		SS	2.63	2.82	2.70	3.48	2.30	2.57

Tablo 13 de ‘Açık’ boyutunda iletişim tarzı puanlarına göre, ilköğretim okul yöneticilerinden en yüksek iletişim tarzına, 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin (\bar{x} : 3.32), en az iletişim tarzına ise 3-5 yıl kıdeme sahip yöneticilerin (\bar{x} :3.00) olduğu saptanmıştır.

‘Saygılı’ boyutunda iletişim tarzı puanlarına göre, ilköğretim okul yöneticilerinden en yüksek iletişim tarzına 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerin (\bar{x} : 3.33), en az iletişim tarzına ise 3- 5 yıl kıdeme sahip yöneticilerin (\bar{x} :3.00) olduğu görülmüştür.

‘Saygısız’ boyutunda iletişim tarzı puanlarına göre, ilköğretim okul yöneticilerinden en yüksek derecede 16-20 yıl kıdeme sahip yöneticilerin (\bar{x} : 2.05), en az derecede ise 3- 5 yıl kıdeme sahip yöneticilerin (\bar{x} :1.60) olduğu görülmüştür.

‘Küçümseyici’ boyutunda iletişim tarzı puanlarına göre, ilköğretim okul yöneticilerinden en yüksek derecede 6-10 yıl kıdeme sahip (\bar{x} : 1.38) yöneticilerin, en az derecede ise 21 yıl ve üstü (\bar{x} : 1.25) yöneticilerin olduğu görülmüştür.

İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları bakımından, mesleki kıdemlerine göre iletişim tarzı puanları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi analizi Tablo’ 14 de verilmiştir.

TABLO 14

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM TARZLARI İLE MESLEKİ KIDEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER İÇİN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ

İletişim Tarzları	Varyansın Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sigma
Açık	Gruplar Arası	4	23.67	5.92	0.48	0.75
	Gruplar İçi	111	1371.32	12.35		
	Toplam	115	1394.99			
Saygılı	Gruplar Arası	4	31.04	7.76	0.83	0.51
	Gruplar İçi	111	1040.99	9.38		
	Toplam	115	1072.03			
Saygısız	Gruplar Arası	4	32.61	8.15	2.13	0.08
	Gruplar İçi	111	425.69	3.84		
	Toplam	115	458.30			
Küçümseyici	Gruplar Arası	4	22.61	5.65	0.85	0.50
	Gruplar İçi	111	737.90	6.65		
	Toplam	115	760.51			

Tablo 14’ de görüldüğü gibi ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları boyutları bakımından mesleki kıdemlerine göre, iletişim tarzı puanları arasında ($p<.05$) anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Fakat saygısız iletişim tarzında ($p= .08$) anlamlı düzeye yakın bir farklılık olduğu görülmüştür.

5. c. ‘İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları, iletişim tarzları açısından branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?’

Bu problemle ilgili ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo’ 15 de, grupların iletişim tarzı boyutlarına göre iletişim tarzı puanları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi Tablo 16’ da, gruplar arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için yapılan Scheffe testi Tablo 17’ de görülmektedir.

TABLO 15

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİN ÖĞRETMENLERLE İLETİŞİM TARZLARI İLE BRANŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER (t – testi)

İletişim Tarzları	Branş						T
	Sınıf			Diğer			
	N	\bar{x}	Sx	N	\bar{x}	Sx	
Açık	58	3.36	3.51	58	3.14	3.26	* 2.71
Saygılı	58	3.22	3.10	58	3.21	3.03	0.18
Saygısız	58	1.77	1.88	58	1.86	2.10	1.17
Küçümseyici	58	1.27	2.80	58	1.31	2.33	0.83

(P =.008 < .05)

Tablo 15’ de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında branşlarına göre anlamlı farklılık ‘Açık’ boyutunda tespit edilmiştir.

‘Açık’ ve ‘Saygılı’ iletişim tarzlarında branşlarına göre sınıf öğretmenliği mezunu yöneticilerin iletişim tarzı puan ortalamaları, Diğer okul mezunlarının puan ortalamalarından daha yüksek; ‘Saygısız’ ve ‘Küçümseyici’ iletişim tarzlarında branşlarına göre Diğer okul mezunu yöneticilerin iletişim tarzı puan ortalamaları, sınıf öğretmenliği mezunlarının puan ortalamalarından daha yüksek olarak saptanmıştır.

Bu bulgunun nedeni, sınıf öğretmenliği programı mezunu yöneticilerin ilköğretim kademesini sahiplenmelerinden ve öğretmenlerin geneliyle aynı eğitime,

formasyona sahip olmalarından; öğretmenken yöneticileriyle yaşadıkları mesleki ve kişisel problemler sonucunda geliştirdikleri tutumdan kaynaklanabilir.

5. d. *‘İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları, iletişim tarzları boyutları açısından mezuniyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?’*

Bu problemin çözümünde gerekli olan, ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzlarına ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma değerleri Tablo 16’ da; grupların iletişim tarzı boyutlarına göre iletişim tarzı puanları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi Tablo 17’ de; gruplar arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için yapılan Scheffe Testi tablo 18’ de görülmektedir.

TABLO 16

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN MEZUNİYETLERİNE GÖRE
İLETİŞİM TARZI PUANLARININ ARİTMETİK ORTALAMA ve STANDART
SAPMA DEĞERLERİ

Mezun Olunan Okul	İletişim Tarzları	Açık	Saygılı	Saygısız	Küçümseyici
Eğitim Enstitüsü	N	55	55	55	55
	\bar{x}	3.21	3.17	1.80	1.24
	SS	3.46	3.19	2.16	2.27
Eğitim Yüksek Okulu	N	8	8	8	8
	\bar{x}	3.19	3.27	1.80	1.24
	SS	2.27	2.36	1.77	2.20
AÖF Eğitim Önlisans Programı	N	11	11	11	11
	\bar{x}	3.35	3.20	1.73	1.34
	SS	2.09	3.75	1.57	2.69
AÖF Lisans Tamamlama Programı	N	11	11	11	11
	\bar{x}	3.52	3.32	1.87	1.40
	SS	4.94	3.14	1.75	3.82
Eğitim Fak. Sınıf Öğret. Programı	N	5	5	5	5
	\bar{x}	3.45	3.30	1.76	1.10
	SS	2.07	2.51	0.84	1.22
Eğitim Fak. Sınıf Öğret. Dışındaki Programlar	N	8	8	8	8
	\bar{x}	3.03	3.13	1.95	1.49
	SS	3.58	2.14	1.67	2.59
Diğer	N	18	18	18	18
	\bar{x}	3.21	3.29	1.84	1.32
	SS	3.55	3.03	2.41	2.33
Toplam	N	116	116	116	116
Genel ortalama	\bar{x}	3.25	3.21	1.82	1.29
	SS	3.48	3.05	2	2.57

Tablo 16’ da görüldüğü gibi Eğitim fakültesinin sınıf öğretmenliği dışındaki programlardan mezun olanların standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri düşük düzeyde bulunmuştur. Bu bulgu aldıkları eğitim ve yaptıkları görevin nitelik olarak farklı olması, beklentilerinin ve içinde buldukları şartların farklılığının sonucu olarak görülebilir.

Tablo 16’ da ‘Açık’ boyutundaki iletişim tarzına göre, ilköğretim okul yöneticilerinden AÖF lisans tamamlama programı mezunlarının en yüksek (\bar{x} : 3.52),

eğitim fakóltesi sınıf öğretmenliği dışındaki program mezunlarının ise en az (\bar{x} :3.03) derecede katıldıkları tespit edilmiştir.

‘Saygılı’ boyutundaki iletişim tarzına göre; ilköğretim okul yöneticilerinden AÖF lisans tamamlama mezunlarının en yüksek (\bar{x} :3.32), Eğitim fakóltesi sınıf öğretmenliği dışındaki program mezunlarının ise en az (\bar{x} :3.13) derecede katıldıkları tespit edilmiştir.

‘Saygısız’ boyutundaki iletişim tarzına göre, ilköğretim okul yöneticilerinden eğitim fakóltesi sınıf öğretmenliği dışındaki program mezunlarının en yüksek(\bar{x} : 1.95), AÖF eğitim ön lisans programı mezunlarının ise en az (\bar{x} :1.73) derecede katıldıkları tespit edilmiştir.

‘Küçümseyici’ boyutundaki iletişim tarzına göre, ilköğretim okul yöneticilerinden eğitim fakóltesi sınıf öğretmenliği dışındaki program mezunları en yüksek (\bar{x} : 1.49), eğitim fakóltesi sınıf öğretmenliği programı mezunlarının ise en az (\bar{x} : 1.10) derecede katıldıkları tespit edilmiştir.

İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları boyutları bakımından mezuniyetlerine göre, iletişim tarzı puanları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi Tablo 17’ de verilmiştir.

TABLO 17

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM TARZLARI İLE
MEZUNİYETLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER İÇİN TEK YÖNLÜ VARYANS
ANALİZİ

İletişim Tarzları	Varyansın Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sigma
Açık	Gruplar Arası	6	105.67	17.61	1.49	0.19
	Gruplar İçi	109	1289.32	11.83		
	Toplam	115	1394.99			
Saygılı	Gruplar Arası	6	30.58	5.10	0.53	0.93
	Gruplar İçi	109	1041.46	9.56		
	Toplam	115	1072.03			
Saygısız	Gruplar Arası	6	7.8	1.30	0.32	0.93
	Gruplar İçi	109	450.50	4.13		
	Toplam	115	458.30			
Küçümseyici	Gruplar Arası	6	83.99	14.00	2.26 *	0.04 *
	Gruplar İçi	109	676.52	6.21		
	Toplam	115	760.51			

Tablo 17’ de görüldüğü gibi, ilköğretim okul yöneticilerin mezuniyetlerine göre iletişim tarzı boyutlarından ‘Küçümseyici’(F= 2.26, p<.05) boyutunda iletişim tarzı puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

İlköğretim okul yöneticilerinin mezuniyetlerine göre ‘Küçümseyici’ boyutunda iletişim tarzı puanları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için yapılan Scheffe testi Tablo’ 18 da görülmektedir.

TABLO 18

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN MEZUNİYETLERİNE GÖRE
İLETİŞİM TARZLARI PUAN ORTALAMALARININ MEZUNİYET
BOYUTUNDA HANGİ GRUPLAR ARASINDA FARKLILIK GÖSTERDİĞİNİ
BELİRLEYEBİLMEK İÇİN YAPILAN SCHEFFE TESTİ

\bar{x}	Grup	Mezuniyet	Grup						
			1	2	3	4	5	6	7
1.55	Grup 1	Eğitim Enstitüsü		*					
1.55	Grup 2	Eğitim Yüksek Okulu							
1.67	Grup 3	AÖF Eğitim Önlisans Prg.							
1.75	Grup 4	AÖF Lisans Tamamlama Prg.							
1.38	Grup 5	Eğitim Fak Sınıf Öğrt.							
1.86	Grup 6	Eğitim Fak. Diğer							
1.65	Grup 7	Diğer							

Tablo 18' de görüldüğü gibi eğitim enstitüsünden mezun ilköğretim okul yöneticilerinin, mezuniyet boyutunda oluşan iletişim tarzları diğer grupların iletişim tarzlarına göre anlamlı olarak düşük saptanmıştır.

İlköğretim okul yöneticilerinin mezuniyetlerine göre iletişim tarzları puan ortalamalarının mezuniyet boyutunda gruplar arasındaki farklılığın kaynağını araştırmak için yapılan Scheffe testi sonuçları, eğitim enstitüsü mezunu yöneticilerde ($\bar{x}:1.55$) düzeyinde iken eğitim yüksek okulu mezunu yöneticilerde ($\bar{x}: 1.55$) düzeyinde şeklindedir. Bu görüş farklılığının temelinde, eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin genel yaklaşımının, aldıkları eğitimin ve o dönemin bir unsuru olduğu söylenebilir. Deneyimli olduklarını düşünmeleri, bu eğilimlerini artırıyor olabilir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar, problem ve alt problemlerin sırasına göre sunulduktan sonra, bunlara bağlı kalarak geliştirilen öneriler sıralanmaktadır.

Sonuçlar

1. İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarz düzeyleri ise, “Açık” ve “Saygılı” da “Sıklıkla”, “Saygısız” da “Bazen” ve “Küçümseyici” de “Hiçbir zaman” olarak tespit edilmiştir.

2. a. İlköğretim okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre, öğretmenlerle iletişim tarzlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Fakat Açık, Saygılı, Saygısız boyutlarında, kadın yöneticilerin iletişim tarzı puan ortalamaları, erkeklerden daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

b. İlköğretim okul yöneticilerinin kıdemlerine göre öğretmenlerle iletişim tarzlarında, anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Fakat ‘Saygısız’ da anlamlı düzeye yakın farklılık görülmüştür.

c. İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında branşlarına göre, “Açık” boyutunda, sınıf öğretmenlerinin iletişim düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiş, diğerlerinde edilmemiştir.

d. İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında mezuniyetlerine göre, “Küçümseyici” boyutunda, eğitim enstitüsü mezunlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş, diğerlerinde edilmemiştir.

Öneriler

1. İlköğretim okul yöneticileri, sınıf öğretmenliği mezunları arasından kıdem ve yeterlikleri dikkate alınarak seçilmeli. Yöneticiler öğretmenlere karşı saygısızlık yapmamaları, açık ve saygılı olmaları yönünde desteklenmelidir.
2. Bu araştırmada tarama modeli kullanılarak çalışma yapıldığından elde edilen sonuçların genellenemeyeceği düşünülürse, benzer çalışmaların farklı illerde yapılarak sonuçların karşılaştırılmasıyla, genel üzerinde yorum yapılması daha sağlıklı olacaktır.
2. Üniversite sınavında öğretmen yetiştiren kurumlara öğrenci alınırken lisedeki öğretmen görüşlerinden yararlanılmalı, öğretmenlik yapmaya istekli olma ve kişilik özelliklerinin mesleğe uygunluğu gibi etkenlerde değerlendirmeye alınmalıdır.
3. Okul yöneticileri, iletişimin amacını iyi belirlemeli, iletişim, iletişime engel olan faktörler, sağlıklı ve etkili iletişim için gereken koşullar, iletişim becerilerinin geliştirilmesi, insan ilişkileri gibi konularında bilgi sahibi olmalıdırlar. Bu amaçla, üniversitelerle işbirliği yapılarak alan uzmanlarından yararlanılmalı ve seminerler, hizmet içi etkinlikler düzenlenmelidir.
4. Yöneticiler belirlenirken; eğitim durumu ve mesleki kariyer de, göz önünde bulundurulmalıdır. Yönetici adayları bilgi, genel kültür, yönetim, denetim, davranış bilimleri, mevzuat konularında genel bir sınavdan geçirilmeli, yöneticilere çeşitli kişilik ve davranış testleri uygulanmalı, yönetici seçiminde çalışılan kurumdaki öğretmenlerin de görüşlerinden yararlanılmalıdır.
5. Okullara dilek ve şikayet kutuları koyularak, öğrenci ve öğretmenlerden geri bildirim alınmalı, böylece sorunlar fark edilip kalıcı çözümler sağlanmalıdır.
6. İlköğretim kurumları yönetmeliğinde, okul yöneticisinden beklenen davranışlar açıkça belirtilmemiştir. Bu nedenle açık ve anlaşılır bir biçimde yöneticilerin iletişim tarzlarının nasıl olması gerektiğine de yer verilmelidir. Yöneticilerin görev tanımlarında iletişim tarzına da yer verilmelidir.

7. Bu araştırmada ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzları araştırılmıştır. Ancak bu konu ile ilgili olarak eğitim kurumları dışında da araştırmalar yapılarak, bu araştırmanın bulgularıyla karşılaştırılması yapıp yöneticilerin iletişim tarzlarına ilişkin genel ve sağlıklı sonuçlar elde edilebilir.

8. Araştırmada, ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları yöneticilerin verdiği cevaplar ışığında değerlendirilmiştir. Bu konu ile ilgili, öğretmenlerin görüşlerinin ne olduğu veya öğretmenlerin yöneticilerle iletişim tarzlarının nasıl olduğu tespit edilerek yeni araştırmalar yapılabilir.

9. Öğretmen yetiştiren kurumlarda formasyon kapsamında iletişim yeterliğine yönelik programlar uygulanmalıdır.

10. Okullarda, veli öğretmen ve öğrencilere sunulan anketlerle olumlu iletişim özellikleri gösteren yöneticiler tespit edilerek, milli eğitim müdürlükleri tarafından ödüllendirmeler yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

AÇIKGÖZ, K. (1994). 'Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları'. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

ADLER, A. (1998). 'Yaşama Sanatı'. İstanbul: 6. Baskı, Say Yayınları.

AKAD, İ ve BUDAK, G. (1994). 'İşletme Yönetimi'. İstanbul: İÜFY, No: 236).

AKSU, A. (1994). 'Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi'. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yayınlanmamış Doktora Tezi.

ANDREWS, D. B. (1992). 'An Examination of the Comunicator Style of Older Instructors in the University Classroom'. Dissertation Abstracts International, Vol:52, No:12, June: 4144.

AŞIKOĞLU, M. (1986). 'İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişecam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği'. Eskişehir: AÜİBF, Yay. No:34.

ARKONAÇ, S. (1993). 'Grup İlişkisi'.Ankara: 1. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım.

ATASAVUN, M. (1994). 'Okul Öncesi Eğitimde Yönetmenler ile, Öğretmenler Arasında İlişki Bozukluğu Yaratan Konular'. Ankara: G.Ü.S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.

AYDIN, M ve Diğerleri(1987). 'Eğitim Sosyolojisi Seçme Yazılar'. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.

AYDIN, M. (1999). 'Toplum Kültür Ve Eğitim'. Malatya.

AYDIN, M. (2000). 'Çağdaş Eğitim Denetimi'. Ankara: 4. Baskı, Hatiboğlu Yayınevi.

AYDIN, M. (2000). 'Eğitim Yönetimi'. Ankara: 6. Baskı, Hatiboğlu Yayınevi.

BALCI, A. (1993). 'Etkili Okul Kuram , Uygulama ve Araştırma. Ankara: AÜEBF.

BALTAŞ, Z. A. (1999). 'Beden Dili'. İstanbul: 22. Basım. Remzi Kitabevi.

BAŞARAN, E. İ. (1984). 'Yönetime Giriş'. Ankara: AÜEBF.

BAŞARAN, E. İ. (1989). 'Yönetim'. Ankara: 2. Baskı, Gül Yayınevi.

BAŞARAN, E. İ. (1992). 'Yönetimde İnsan İlişkileri'. Ankara: Gül Yayınevi.

BAŞARAN, E. İ. (2000). 'Örgütsel Davranış'. Ankara: 3. Baskı, Feryal Matbaası.

BAYMUR,F. (1994). 'Genel Psikoloji'. İstanbul: 11. Baskı, İnkılap Kitabevi.

BAYRAK C. (1998). 'Çağdaş Yaşam Çağdaş İnsan'. Ankara: 1. Baskı, Saypa Yayınları.

BISHARD, T. G. (1994). 'Communication Regarding Sensitive Matters by Scholl Board Members and the Management Team'. Dissertation Abstracts International, Vol:54, No:8, Feb: 2811.

BOLAT, S. (1990). 'Yüksek Öğretimde Öğretim Elemanı –Öğrenci İletişimi', Ankara:H.Ü.S.B.E., Yüksek Lisans Tezi.

BROK,P.J. LEVY, J. RODRÍGUEZ, R. WUBBELS, T. (2002). 'Perceptions of Asian- American and Hispanic- American Teachers and Their Students on Teacher İnterpersonal Communication Style'. Teaching and Teacher Education, 18 (2002) 447-467.

BURSALIOĞLU, Z. (2000). 'Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış'. Ankara: 11. Basım, Pegem Yayınları.

BURWASH, P. (1998). 'Liderliğin anahtarı'. (Çev: AYDIN, H.) İstanbul: 2. Baskı, Timaş Yayınları.

BÜYÜKÖZTÜRK Ş. (2002). ‘Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi’. Ankara Pegem Yayınları.

CAN, H. (1994). ‘Organizasyon ve Yönetim’. Ankara: Siyasal Kitabevi.

CARDOT, J. J. (1991). ‘A Comparison of Communicator Social Style and World View Between Administrators and Faculty Members of Higher Education’. Dissertation Abstracts International, Vol:52, No:3, Sept:751.

CELEP, C. (2002). ‘Sınıf Yönetimi ve Disiplini’, Ankara: 2. Baskı, Anı Yayıncılık.

COVEY, S. (1998). ‘Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı’, 5. Basım, Varlık Yayınları.

COX, G. , DAİNOW, S. (1997). ‘Kendi Gücünüzü Keşfedin’. İstanbul: 2. Baskı, Rota Yayınları.

CÜCELOĞLU, D. (1996). ‘İnsan ve Davranışı’. İstanbul: 6. Basım, Remzi Kitabevi.

CÜCELOĞLU, D. (1997). ‘Yetişkin Çocuklar’. 10. Baskı, Sistem Yayıncılık.

CÜCELOĞLU, D. (2002). ‘İletişim Donanımları’. İstanbul: 10. Basım, Remzi Kitabevi.

ÇELİK, V. (1993). ‘Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi’. Ankara: Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları.

ÇELİK, V. (2000). ‘Okul Kültürü ve Yönetimi’. Ankara: 2. Baskı, Pegem Yayınları.

ÇELİKER, M. (1986). ‘Ankara Eğitim Örgütlerinde İletişim’. Ankara: A.Ü.S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.

DAVİS, K. (1988). 'İşletmelerde İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış'. Çev.: Kemal Tosun. İstanbul: 5. Baskı, İÜY.

DEĞER, M. (1998). 'İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle kurdukları iletişim yeterlilikleri ve iletişime engel Teşkil Eden Davranışları'. Çanakkale: Ç.O.M.Ü.S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.

DEMİR, K., ELMA, C. (2000). 'Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar'. Ankara: Anı Yayıncılık.

DOĞAN, M. (1993). 'İletişim veya Dehşet Çağı'. İstanbul: Timaş Yayınları.

DÖKMEN, Ü. (2002). 'İletişim Çatışmaları ve Empati'. İstanbul:20. Baskı, Sistem Yayıncılık.

DÖNDAR, İ. (2001). 'Eğitim Örgütlerinde İletişim Kalitesi'. Eskişehir: Osmangazi Üniv. Sos. Bil. Enst. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

EREN, E. (1998). 'Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi'. İstanbul: 5. Baskı. Beta Yayınları.

ERÇETİN, E. İ. (1995). 'Okul Müdür ile Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler'. Ankara: Şafak Matbaacılık.

ERGUN, T. (1981). 'Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı'. TODAİE Yayınları No: 191: 80- 83.

ERSAN, N. (1994). 'Başarılı Yöneticilerin Nitelikleri'. Eğitim Bilim Dergisi 18,92.

ERGİN, A. (1995). 'Öğretim Teknolojisi İletişim'. Ankara: Pegem Yayınları, No:17

ERGÜN, M. (1985). 'Eğitim Felsefesi'. Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.

EVCİMEN, H. (1998). 'Lise Müdürlerinin İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin İş Doyumu ve Öğrencilerle Sınıf İçi İletişim Düzeyi Arasındaki İlişkiler'. Ankara: H.Ü.S.B.E. Doktora Tezi.

FİDAN,N. , ERDEN,M. 'Eğitime Giriş'. Ankara: Alkım Yayınları.

FITZPATRICK, M.A. (1993). 'Communication and the New World of Relationship', Journal of Communication, Summer, Vol: 43, No:3

FOTİS, G. W. (1998). 'Kişisel Etkinizi Geliştirin'. İstanbul: Rota Yayınları.

GENÇİPEK, F. (1991). 'Kurum İçi İletişim Olgusu ve İletişim Kanalları'. (T.C. Merkez Bankası Örneği). Bilim Uzmanlığı Tezi. Ankara: A.Ü.S.B.E.

GENÇTAN, E. (1997). 'İnsan Olmak'. İstanbul: Remzi Kitabevi.

GÖKÇE, O. (1998). 'İletişim Bilimine Giriş'. Ankara: Turhan Kitabevi.

GÜRGEN, H. (1997). 'Örgütlerde İletişimin Kalitesi'. İstanbul: Der Yayınları.

GÜVENÇ, B. (1996). 'İnsan ve Kültür'. İstanbul: 7. Basım, Remzi Kitabevi.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (1996). Çev: Zülfü DİCLELİ. 'Geleceği Kazanmak'. İstanbul: 2. Baskı, İnkılap Yayınları.

HARDING, B. (1993). 'Principal and Teachers Perceptions of the Supportive and Defensive Communication Climates in Selected Elementary Schools in North Carolina'. Dissertation Abstract International, Vol:53, No:8, Jauary :2183.

HİCKS, H. G. , RAY, C. G. ((1975). 'Organizations: Theory and Behavior'. Singapore: Mc Graw- Hill Comp.

HOY, W. K. , MİSKEL, C. G. (1987). 'Educational Administration Theory'. Research and Practice. Mc Graw- Hill İnc.

HOYİ, F. (1982). ‘Ast- Üst İlişkileri İçinde Etkileşimler, Örgüt İçi Küçük Gruplar ve Üst Yönetim Açısından Yaklaşımlar’. Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu. Ankara: Sevinç Matbaası.

KAĞITÇIBAŞI, Ç. (1996). ‘İnsan ve İnsanlar’. İstanbul: 9. Basım, Evrim Yayınları.

KAPTAN S. (1998). “Bilimsel Araştırma Teknikleri”. Ankara: 11. Basım, Bilim Yayınları.

KARAKOÇ N. (1990). ‘Örgütteki İletişim Zayıflığının Belirtileri’. Kurgu Dergisi, Sayı:8.

KAYA, Y. K. (1991). ‘Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiyedeki Uygulama’. Ankara: 4.Baskı, Bilim Yayınları.

KEENAN, K. (1997). ‘Yöneticinin Kılavuzu: İletişim.’. İstanbul: Remzi Kitabevi.

KIMBLE, B. B. (1985). ‘A Study of The Relationship of Principal’s Perceived Self- Concept and Principal’s Perceived Communication Style’. Dissertation Abstract International, Vol:47, No:2, August:366.

KOÇEL, T. (1998). ‘İşletme Yöneticiliği’. İstanbul: Beta Yayınları.

KONFIÇYÜS (1999) (Çev.: Arslanbenzer), ‘Seçme Konuşmalar’. İstanbul: Şule Yayınları

KREPS, G. L. (1990). ‘Organizational Communication’. 2. Ed. USA: Longman.

MARLOWE, H.A. (1986). ‘Social Intelligene :Evidence for Multidimensionality and Construct Independence’. Journal of Educational Psychology.

MARTIN, R. L. (1990). 'The Relationship Between Principal Comunication Style and Principal Post- Observational Conferencing Skills'. Dissertation Abstract International, Vol:51, No:2. August:367.

MIHÇIOĞLU, C. (1985). 'Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler'. Ankara.

MUTLU, E. (1998). 'İletişim Sözlüğü'. Ankara: Ark Yayınları.

NELSON,D. QUICK, J. C. (1997). 'Organizational Behaviour: Foundations , Realities, and Challenges'. 2. Ed. Singapore: Mcgraw- Hill Pub.

NORTCUTT, G. M. (1990). 'Communication and Job Satisfaction in Two Police Agencies'. Dissertation Abstract International, Vol:51, No: 6, Dec:1858.

OGURİ, M. GUDYKUNTS,W. B. (2002). 'The İnfluence of Self Construals and Communication Styles on Sojourners' Psychological and Sociocultural Adjustment'. International Journal of Intercultural Relations. 26 (2002) 577-593.

OĞUZ, B. (2001). 'Örgütsel İletişim ve Önemi'. İstanbul: M. Ü. S. B. E. , Yüksek Lisans Tezi.

OSKAY, Ü. (1994). 'İletişimin A B C si'. İstanbul: Simavi Yayınları.

OZANKAYA, Ö. (1996). 'Toplumbilim'. İstanbul: 9. Basım, Cem Yayınevi.

ÖKSÜZ, C. (1997). 'İlköğretim Okulları Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlilikleri'. Denizli: P. Ü. S. B. E. Yüksek Lisans Tezi.

ÖZARILI, N. (1997). (Der: Suna Tevruz). 'Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi'. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Kalite Derneği Ortak Yayını.

ÖZBEK, F. (2001). Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:3, Sayı:2.

ÖZBEK, S. (1998). 'İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri', İzmir: D.E.Ü.S.B.E., Yüksek Lisans Tezi.

ÖZDEN, Y. (1998). 'Eğitimde Dönüşüm'. Ankara: Pegem Yayınları.

ÖZKALP E.,vd. (1987). 'Davranış Bilimleri' Ankara: AÖF Yayınları, No:59, İkinci Fasikül, Ünite 10-17.

ÖZTEKİN, M. A. (1997). 'Okul Müdürlerin Beden Dili Davranışlarının Sıklığı İle Öğretmenlerin Etkilenme Derecesi', Ankara: H.Ü.S.B.E., Yüksek Lisan Tezi.

PAKSOY, M. vd. (1998). 'Örgütsel İletişim'. Eskişehir: 3. Baskı. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

PEASE, A. (1997). 'Beden Dili'. İstanbul: 2. Baskı, Rota Yayınları.

PEHLİVAN, İ. (1992). 'Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları'. Ankara: A. Ü. S. B. E. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

REARDON, K. (1987). 'Where Minds Meet'.Belmont, California: Wodsworth Publishing Company.

RUSSELL, B. (2001). 'Eğitim Üzerine'. İstanbul: 5. Baskı, Say Yayınları.

SABUNCUOĞLU, Z. TÜZ, M. (1998). 'Örgütsel Psikoloji'. İstanbul: 3. Baskı, Alfa Basım Yayım.

SERVET, Ö. (1997). 'Eğitimde Örgütsel Yenileşme'. Ankara: Pegem Yayınları.

SKRAPITS, V. A. (1987). 'School Leadership, Interpersonal Communication, Teacher Satisfaction and Student Achievement'. Dissertation Abstract International, Vol: 51, No:9, March:2927.

ŞAHİN, N. H. , DURAK, A. , YASAK, Y. (1994). ‘Kişiler Arası İlişkiler Ölçeği: Psikometrik Özellikleri’. 8. Ulusal Psikoloji Kongresi.

ŞİŞMAN, M. (1996). ‘Öğretim Liderliği’. Araştırma Raporu. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.

TAŞKIN, Z. (1994). ‘Kız Meslek Liselerinde Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında İlişki Bozukluğu Yaratan Konular’. Ankara: A.Ü.S.B.E., Yüksek Lisans Tezi.

TAVŞANCIL, E. (2002). ‘Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi’. Ankara: Nobel Yayınları.

TAYMAZ, A. H. (1995). ‘Okul Yönetimi’. Ankara: 3. Baskı, Saypa Yayınları.

TDK SÖZLÜK. www.tdk.gov.tr.

TORTOP, N. (1989). ‘Personel Yönetimi’. Ankara.

TOSUN, M. (1981). ‘Örgütsel Etkililik’. Ankara: TODAİE Yayınları, No: 196.

TOZLUYURT, E. (2003). ‘Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi’. Cilt:5, Sayı:1.

TÜFEKÇİOĞLU, H. (1997). ‘İletişim Sosyolojisine Başlangıç’. İstanbul: Der Yayınları.

ULUSOY, A. vd. (2002). ‘Gelişim ve Öğrenme’. Ankara: Anı Yayıncılık.

USLUATA, A. (1991). ‘İletişim’. İstanbul: İletişim Yayınları.

UZUNOĞLU, Z. Ş. (1994). ‘İletişim Sürecinin Analizi’. Malatya: İ.Ü.S.B.E. Bilim Uzmanlığı Tezi.

ÜSTÜNER, M. (1993). 'Yönetim Sürecinin Analizi'. Malatya: İ.Ü.S.B.E. Bilim Uzmanlığı Tezi.

VARIŞ, F. vd. (1991). 'Eğitim Bilimlerinde Çağdaş Gelişmeler'. Eskişehir: 1. Basım, A.Ü.Y.

WOOD, R. PAYNE, T. (1999). 'Competency Based Recruitment and Selection' Newyork. John Wille Sons Inc.

YAVUZER, H. (1997). 'Çocuk Eğitimi El Kitabı'. İstanbul, 5. Basım, Remzi Kitabevi.

YILDIZ, K. (1996). 'İlköğretim Okullarında Yönetici- Öğretmen İletişimi' (Bolu İl Örneği). Bolu: A.İ.B.Ü. Yüksek Lisans Tezi.

YOON, B. S. (1991). 'Effect of Feedback on Intrinsic Motivation: the Role of Communication Style, Feedback, Message, and Individual Difference'. Dissertation Abstract International, Vol: 52, No:3, Sept:1001.

YURTTAKAL BULUT, Y. (1998) 'Isparta İli Öğretmen ve Yöneticilerinin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyleri ve Bu Algılarıyla Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişkiler'. İzmir: D.E.Ü.S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.

YÜKSEL G. (2004). <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/150/yuksel.htm>

ZILLIOĞLU, M. (1993). 'İletişim Nedir?'. İstanbul: Cem Yayınları.

ZILLIOĞLU ve diğerleri (1994). 'İletişim Bilgisi'. Eskişehir: A. Ü. A. Ö. F. Y., No:369.

ZILLIOĞLU, M. (1998). 'İletişim Bilgisi'. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

ZOGA, E. (1973). 'İdarecilik Sanatı'. İstanbul: Genel Sevk ve İdare Serisi, No:11.

EKLER

EK 1. Kişisel Tanıma Formu

Değerli Okul Yöneticileri

Bu anket, ‘Kırıkkale İl Merkezindeki İlköğretim Yöneticilerinin Öğretmenlerle İletişim Stilleri’ konusunda yapılan bir araştırma için gerekli olan verileri elde etmek amacıyla uygulanmaktadır.

Araştırmanın amacına ulaşması, siz değerli yöneticilerimizin anket sorularına vereceği yanıtların tarafsız ve doğru olmasına bağlıdır. Bunun için her anket sorusunu dikkatle cevaplamanız büyük önem taşımaktadır.

Ankete vereceğiniz yanıtlar araştırmanın dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Bu nedenle anket formuna isminizi yazmayınız.

Anketle ilgili açıklama, anket soruları öncesinde verilmektedir.

Ayırdığınız değerli zaman ve araştırmaya yapacağınız önemli katkılardan dolayı şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Öznur TULUNAY ATEŞ
Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER:

1- Cinsiyetiniz

Erkek ()

Bayan ()

2- Meslekteki çalışma yılınız (Kıdeminiz)

() 3-5 yıl arası

() 6-10 yıl arası

() 11-15 yıl arası

() 16-20 yıl arası

() 21 yıl ve üstü

3- Branşınız:

- Sınıf Öğretmeni
- Diğer (Genel Bilgi ve Meslek Dersi)

4- En Son Mezun Olduğunuz Okul:

- Eğitim Enstitüsü
- Eğitim Yüksek Okulu
- AÖF Eğitim Önlisans Programı
- AÖF İlköğretim Öğretmenliği Lisans Tamamlama Programı
- Eğitim Fakültesi/ Sınıf Öğretmenliği Programı
- Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Dışındaki Program
- Diğer (Belirtiniz).....

EK 2. Kişilerarası İlişkiler Ölçeği

Diğerleri ve Siz

Bu ölçek insanlar arası ilişkilerde iletişim stilini belirlemek üzere hazırlanmıştır. Ölçeği, arkadaşlarınızla birlikte olduğunuz sırada genel olarak nasıl davrandığınızı düşünerek işaretleyin. Maddelerin doğru ya da yanlış şeklinde yanıtı söz konusu değildir. Ölçekte belirtilen davranışları yapma sıklığına göre “hiçbir zaman”, “bazen”, “sıklıkla” ve “her zaman” şeklinde yandaki cevap kısmına işaretleyin. Ancak her bir davranış için bunlardan yalnızca bir tanesini seçmeye dikkat edin. Tüm davranışları değerlendirmeye, boş bırakmamaya özen gösterin.

	Hiçbir Zaman	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
1) Kendi isteklerimi ve ihtiyaçlarımı karşıdakine açıkça belli ederim.				
2) Fikirlerimde ve söylediklerimde ısrarlı olur, karşıdakilerin görüşlerini pek dikkate almam.				
3) Sözlerimle olmasa da diğer yollarla karşıdakilere saygı duyduğuma ve onları kabullendiğime ilişkin mesajlar veririm.				
4) ‘Neden’ ve ‘Niçin’ sözcükleriyle başlayan soruları sıkça kullanırım.				
5) Neşeli ve yapıcı şakalar yaparım.				
6) İnsanlara sözle sataşmayı severim.				
7) Karşıdakilerin görüşlerine ve tutumlarına değer verdiğimi açıkça belli ederim.				
8) Kendimi diğerlerinden daha farklı ve üstün görür ve bunu belli etmekten çekinmem.				
9) Otomatik tepkilerimi erteleyebilir, kendimi pek kolayca kaybetmem.				
10) Karşıdakilerde suçluluk duygusu uyandırmayı severim.				
11) Diğer insanların da kendi görüşlerini ve bilgilerini aktarabilmeleri için onlara şans tanırım.				
12) Yaptığım şakalar yersiz olur.				
13) Düşüncelerim diğer kişilerinki ile uyduğunda, bunu açıkça belli ederim.				
14) Kendimi kolayca kaybedip öfkelenirim.				
15) Diğer kişilerin sırlarını hiçbir açık vermeden tutarım.				
16) Başkalarını aşağılayıcı ve küçük düşürücü sözleri kolayca söyleyebilirim.				

17) İlişkilerimde bir sorun olduğunda, bu sorunla ilgili olarak diğer kişiyle/kişilerle açıkça ve yapıcı bir şekilde yüzleşirim.				
18) Karşımdakilerden bir istekte bulunduğumda, bunu sert bir biçimde ifade ederim.				
19) Konuşmalarım yapıcı ve olumludur.				
20) İnsanlarla ilişkilerimde; ‘Üzüm yemek yerine bağcıyı dövmek’ için uğraşırım (üstünlük savaşına girerim).				
21) Karşımdakilere içten bir ilgi duyar ve bunu açıkça belli ederim.				
22) Karşımdakileri istemediğim halde pohpohlarım.				
23) Karşımdaki insana karşı duyduğum olumlu duyguları, onunla açıkça paylaşabilirim.				
24) Diğerleriyle alay etmeyi severim.				
25) Düşüncelerimi paylaşma konusunda dürüstümdür.				
26) Diğerlerinin fikirlerini onlar adına ve onlar için özetlerim.				
27) Duygularımı paylaşma konusunda dürüstümdür.				
28) Kendi görüşlerimde ısrarlıyım ve bir uzlaşma yoluna gitmem.				
29) Ortada tartışılan bir konu varsa, orada olan herkes görüşlerini belirtinceye kadar tartışılan konunun kapanmasına izin vermem.				
30) Yalnızca kendimden söz etmekten ve böbürlenmekten hoşlanırım.				
31) Karşımdaki kişilere sorduğum sorular, onlara kimin haklı kimin ya da üstün olduğunu göstermek için değil, söylediklerini gerçekten daha iyi anlayabilmek içindir.				

EK 3. Kişilerarası İlişkiler Ölçeğine Ait Cronbach Alpha Değerleri

Madde	Cronbach Alpha Değerleri
S1	73.02
S2	73.40
S3	72.91
S4	74.62
S5	72.34
S6	73.08
S7	72.68
S8	73.55
S9	75.81
S10	73.45
S11	72.79
S12	73.41
S13	71.99
S14	75.24
S15	71.67
S16	73.52
S17	71.59
S18	74.14
S19	72.17
S20	73.52
S21	72.18
S22	74.01
S23	73.10
S24	73.38
S25	73.92
S26	71.82
S27	74.06
S28	73.99
S29	70.76
S30	74.07
S31	74.93

EK 4. Milli Eğitim Bakanlığı Anket Uygulama İzin Yazısı

T.C.
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı

SAYI : B.08.0.APK.0.03.01.01/ 1624
KONU: Araştırma Talebi

B.08.0.APK.0.03.01.01/1624
14/5/2004

KIRIKKALE VALİLİĞİNE
(İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

İLGİ : a)Kırıkkale Valiliği Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 03.05.2004 tarih ve B.08.MEM.4.71.00.02.510/7024 sayılı yazısı.
b) Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Genel Müdürlüğü'nün 13.05.2004 tarih ve B.08.0.ÖRG.0.20.03-300/5122 sayılı yazısı.

Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programı öğrencisi Öznur TULUNAY ATEŞ'in "İlköğretim Yöneticilerinin Öğretmenlerle Kişilerarası İletişim Sitilleri" konusunda anket uygulama talebi incelenmiştir.

İlköğretim Genel Müdürlüğü, ilgi (b) yazısında eğitim öğretim faaliyetleri aksatılmayacak şekilde çalışmanın yapılmasını uygun gördüğünü belirtmiştir.

Araştırma sonucunun bir örneğinin Bakanlığımıza verilmesi kaydıyla araştırmanın yapılması uygundur.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

5884
İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
20.05.2004

Nurettin KONAKLI
Nurettin KONAKLI
Bakan a.
Kurul Başkanı V.

EKLER :

Ek-2 Anket (1 Adet-2 Sayfa)

Bakanlıklar 06648
ANKARA

Tel : 425 00 86 - 425 33 67
Faks : 418 64 01

E-posta : apk@meb.gov.tr
Int. adresi : www.meb.gov.tr