

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİCİ
ÖĞRETMEN İLETİŞİMİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜLAY AÇIKEL

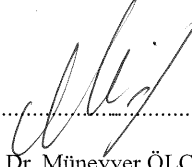
Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL

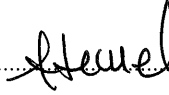
İstanbul, Ağustos 2010

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

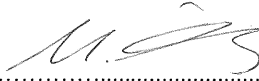
28.09.2010 tarihinde tezinin savunmasını yapan Gülay AÇIKEL'e ait "Ortaöğretim Kurumlarında Öğrenci Öğretmen İletişimi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN
(Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL
(Üye)
(Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Üye)

ÖNSÖZ

Okulda yönetici ve öğretmenler arasında iletişimin kötü olması öğretmenlerin motivasyonlarını ve iş doyumunu etkilemektedir. Bu durum öğretmenin sınıftaki dersine ve dolayısıyla eğitim kalitesine de yansımaktadır. Okuldaki öğretmenlerle iyi iletişim kuran okul müdürleri okulda yaşanan iletişim sorunlarından kaynaklanan problemlerin de önüne geçmektedir.

Araştırmamın her aşamasında beni yönlendirip sürekli teşvikte bulunan değerli hocam ve danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali Temel'e, Prof. Dr. Münevver Çetin'e ve Prof. Dr. Sefer Ada'ya teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca çalışmam boyunca benden yardımlarını esirgemeyen Uzman Öğretmen Yaşar Geler' e, her zaman desteklerini arkamda hissettiğim ve pek çok sıkıntıma ortak olan değerli aileme sonsuz teşekkürler.

ABSTRACT

The purpose of the study is to determine and evaluate the level of the teachers' perceptions of communication between teachers and administrators working at secondary schools. The sample group of the research consisted of 340 teachers at secondary schools in the districts of Kartal, Sultanbeyli and Kadıköy in Istanbul. The data were obtained from a scale with 30 items. The data were analyzed in terms of the frequencies, mean scores and standard deviations. Accordingly, the following results were found:

Teachers state that there exists a good level of communication between teachers and school administrators, and very rarely experience communicational problems. In addition, the teachers in the age range of 21-30, Science and Math teachers, and ones that are more experienced have positive perceptions of the communication between teachers and school administrators.

The graduates of Education Faculties and the teachers with MA degree have negative perceptions of the communication between teachers and school administrators. The teachers who work in the schools that are placed in lower socio-economic districts state that there exists a negative communication between teachers and school administrators. The teachers who received a course, seminar or instruction about communication skills have more negative perceptions when compared to the ones who did not receive.

In accordance with the findings obtained in the study, some recommendations were made for school administrators, teachers, and researchers.

Key words: School administrator, teacher, communication between school administrators and teacher.

ÖZET

Bu araştırma, ortaöğretim okullarındaki yönetici-öğretmen iletişimde öğretmen algılarının düzeyini belirlemek ve algılarını değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Yapılan araştırmaya, İstanbul İli, Kartal, Sultanbeyli ve Kadıköy ilçelerinden toplam 340 ortaöğretim okulu öğretmeni katılmıştır. Veriler, yönetici öğretmen iletişimini belirlemeye yönelik 30 maddeden oluşan bir ölçek ile elde edilmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonunda kısaca şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğretmenler, okul yöneticileri ile iletişimlerinin genellikle iyi düzeyde olduğunu, “çok nadir” olarak iletişimde olumsuzluk yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber öğretmenlerin cinsiyete göre erkeklerin kadınlardan, yaşa göre 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin diğer yaş grubundaki öğretmenlerden, branşa göre Fen-Matematik branşındaki öğretmenlerin diğer branş öğretmenlerinden, mesleki kıdem yıllarına göre kıdemi fazla olan öğretmenlerin kıdemi az olan öğretmenlerden yönetici-öğretmen iletişimini daha olumlu algıladıklarını ifade etmişlerdir.

Eğitim fakültelerinden mezun olan öğretmenlerin, diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlere göre ve yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin, lisans mezunlarına göre yöneticilerini iletişimde daha olumsuz algıladıkları tespit edilmiştir. Sosyo ekonomik düzeyi düşük semt okullarındaki öğretmenlerle akademik liselerde görev yapan öğretmenler yöneticilerini iletişim bakımından daha olumsuz olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. İletişim becerileri ile ilgili kurs, seminer veya eğitim alan öğretmenlerin, iletişim becerileri ile ilgili kurs, seminer veya eğitim almayanlara göre iletişim konusunda yöneticileri hakkındaki görüşlerinin daha olumsuz olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerine, öğretmenlere ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Okul Yöneticisi, İletişim, Yönetici – Öğretmen İletişimi.

İÇİNDEKİLER

• ÖNSÖZ.....	ii
• ABSTRACT.....	iii
• ÖZET.....	iv
• İÇİNDEKİLER	v
• TABLOLAR LİSTESİ.....	vii

BÖLÜM 1

• GİRİŞ.....	1
1.1. Yönetim	2
1.1.1. Yönetim Faaliyetinin Özellikleri.....	2
1.1.2. Eğitim Yönetimi.....	3
1.1.3. Okul Yönetimi.....	3
1.2. Yönetici	4
1.2.1 Eğitim Yöneticisi.....	5
1.2.2. Okul Yöneticisi.....	5
1.2.2.1. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler.....	5
1.3. İletişim.....	7
1.3.1. İletişimin Öğeleri.....	8
1.3.2. İletişimin Temel Özellikleri.....	11
1.3.3. İletişim Türleri.....	13
1.3.3.1. Formal İletişim.....	13
1.3.3.2. İnfomal İletişim	14
1.3.4. İletişim Engelleri.....	14
1.3.4.1. Psikolojik Engeller.....	15
1.3.4.2. Teknik Engeller.....	15
1.3.4.3. Örgütsel Engeller.....	15
1.4.Eğitimde İletişim.....	15
1.4.1Okullarda İletişim.....	16
1.4.2. Okullarda Yönetici Öğretmen İletişimi.....	17

1.5.Problem.....	19
1.6.Araştırmanın Amacı.....	21
1.7.Araştırmanın Önemi.....	22
1.8.Varsayımlar.....	24
1.9.Sınırlılıklar.....	24
1.10.İlgili Araştırmalar.....	24
1.10.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	24
1.10.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	34
1.10.3.Araştırmaların Değerlendirilmesi.....	36

BÖLÜM 2

• YÖNTEM.....	37
2.1. Araştırmanın Modeli.....	37
2.2.Evren ve Örneklem.....	37
2.3.Veritoplama Araçları.....	40
2.4.Veritoplama Yöntemleri.....	40

BÖLÜM 3

• BULGULAR VE YORUM.....	42
3.1. Örneklem Genel Yapısına İlişkin Frekans Ve Yüzdeler.....	42
3.2. Yönetici-Öğretmen İletişimi Ölçeğine İlişkin Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Yapılan Analizler.....	48
3.3. Öğretmenlerin Yönetici-Öğretmen İletişimini Demografik Özelliklerine Göre Algılama Düzeylerine İlişkin Analizler.....	55

BÖLÜM 4

• SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	68
4.1.Sonuçlar.....	68
4.2.Tartışma.....	70

4.3.Öneriler.....	72
4.3.1.Uygulamacılara Öneriler.....	72
4.3.2.Araştırmacılara Öneriler.....	72
KAYNAKLAR.....	73
EKLER.....	81
EK 1 Ek tablo	81
EK 2 Anket Örneği.....	84
EK 3 İzin Dilekçeleri	

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Kadıköy, Kartal Ve Sultanbeyli İlçelerindeki Liseler ve Öğretmen Sayıları.....	38
Tablo 2 Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	42
Tablo 3 Öğretmenlerin Yaşına Göre Dağılımı.....	43
Tablo 4 Öğretmenlerin Branşına Göre Dağılımı.....	44
Tablo 5 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Dağılımı.....	45
Tablo 6 Öğretmenlerin Mezuniyet Durumuna Göre Dağılımı.....	45
Tablo 7 Öğretmenlerin Mezuniyet Durumuna Göre Dağılımı.....	46
Tablo 8 Öğretmenlerin İletişim Becerileri İle İlgili Kurs-Seminer veya Eğitime Katılma Durumuna Göre Dağılımı.....	46
Tablo 9 Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Dağılımı.....	47
Tablo 10 Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Bulunduğu Semtin Sosyo- Ekonomik Durumuna Göre Dağılımı.....	47
Tablo 11 Öğretmenlerin Ölçeğin İfadelerini Algılama Düzeylerine İlişkin Ortalama Puanlar ve Standart Sapma Değerleri	48
Tablo 12 Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi.....	55

Tablo 13 Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi.....	56
Tablo 14 Yaş Değişkenine İlişkin Scheffe (Anlamli Farklar) Testi	57
Tablo 15 Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi.....	58
Tablo 16 Branş Değişkenine İlişkin Scheffe (Anlamli Farklar) Testi	58
Tablo 17 Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi	59
Tablo 18 Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Scheffe (Anlamli Farklar) Testi	60
Tablo 19 Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi.....	61
Tablo 20 Mezuniyet Değişkenine İlişkin Scheffe (Anlamli Farklar) Testi	61
Tablo 21 Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin Eğitim.Düzeyi Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğın Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi.....	62
Tablo 22 Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin İletişim Becerileri İle İlgili Kurs-Seminer veya Eğitim Alma Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi	63

Tablo 23 Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi	64
Tablo 24 Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine İlişkin Scheffe (Anlamlı Farklar) Testi.....	64
Tablo 25 Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin Görev Yapılan Okulun Bulunduğu Semin Sosyo-Ekonomik Durumu Okul Türü Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi	65
Tablo 26 Görev Yapılan Okulun Bulunduğu Semin Sosyo-Ekonomik Durumu Değişkenine İlişkin Scheffe (Anlamlı Farklar) Testi	66
Ek Tablo Öğretmenlerin Ölçek Maddelerine Verdikleri Puanların Seçeneklere Göre Dağılımı.....	81

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bir örgütün üyeleri arasındaki ilişki süreklidir ve bu yapısal süreklilik amaçların başarılmasında örgütün bir fonksiyonudur. Örgüt yapısı insan iletişimine önceden belirlenebilirlik ve süreklilik katar. Bu durum yönetim görevlerinin başarılmasını kolaylaştırır. Bir örgütün başarısında veya başarısızlığında iletişim ana etmenlerden biridir. Çünkü iletişim aracılığıyla, çalışan kendisinden ne beklediğini, işini nasıl yapacağını ve yaptığı iş ile ilgili başkalarının ne düşündüğünü öğrenir (Seçer, 2001, s.41).

Örgüt ve birey üzerinde önemli etkileri olan iletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreçtir. Yapılan bir araştırmaya göre toplantılar, raporlar, mektuplar, telefon görüşmeleri, faksler gibi iletişim etkinliklerini kullanarak işlerini yürüten yöneticilerin zamanlarının %80'ini iletişim faaliyetlerine ayırdıklarını ortaya koymuştur. Yöneticilerin, gerek iletişim araçlarından yeterince yararlanmaması, gerek iletişim araçlarını örgüte özgü biçimde kullanmaması, örgütte iletişim zayıflığına yol açmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak sorunlar yaratmaktadır (Karakoç, 1990, s.17).

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, ihtiyaca dayalı olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir (Aydın, 2000, s.67).

Düşüncelerini özgürce ifade edebilen insanlar, başkalarının düşüncelerinden de etkilenerek kendi düşüncelerini geliştirebileceklerdir. Eğitim sisteminde yaşanan

sorunlarla baş edebilmek için, başvurulabilecek disiplinlerin başında eğitim yönetimi gelmektedir. Eğitim sistemi içinde hangi kademedeki ve pozisyonda olursa olsun, herkesin eğitim yönetimi disipliniinden faydalanması mümkündür. Eğitim sisteminin en temelinde görev yapan öğretmenlere, bizzat görevleri olan öğreticilik işini daha etkili bir şekilde yapmalarına da bu alanın katkısı olabilir. Okul müdürünün, okulu oluşturan bütün unsurların, özellikle de öğretmen ve öğrencilerin yaşantıları üzerinde önemli bir etkisi vardır. Ancak bu etkinin mahiyeti ve derecesi tartışma konusu olup, esas itibariyle çok boyutlu bir özellik taşımaktadır. Bir okulun müdürünü başarılı kılacak, bütün eğitim kurumlarında eşit şekilde uygulanabilecek öğretim liderliği davranışlarının tam bir listesini vermek oldukça güç görülmektedir. Zira davranış, belli özelliklere sahip bir insanın, belirli bağlam ve belirli durumların etkileşim ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Okulda yönetici-öğretmen etkileşiminin olumlu olması, gerek okuldaki tüm öğrenciler için, gerekse okulda çalışan personel için pozitif etki yaratacaktır (Türkmen, 2000, s.23)

1.1. Yönetim

Yönetim; belli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere, parasal kaynakları, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirini ile uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2003, s.3). Yönetim; kurumu amacına ulaştırabilmek için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır (Erdoğan, 2006, s.17).

1.1.1.Yönetim Faaliyetlerinin Özellikleri

Özalp (1995) 'a göre yönetim faaliyetinin bazı özellikleri vardır. Bunlar;

1. Yönetim amaca yönelik bir faaliyettir.
2. Yönetim bir grup faaliyetidir.
3. Yönetim faaliyetinin beşeri bir özelliği vardır.
4. Yönetim bir işbirliği faaliyetidir.
5. Yönetim işbölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir.

6. Yönetim bir koordinasyon faaliyetidir.
7. Yönetim bir yetki faaliyetidir.
8. Yönetim evrensel özelliğe sahiptir.
9. Yönetim basamaksal özelliğe sahiptir.

1.1.2. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Eğitim yönetimi ve onun bir alt alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel amaçları gerçekleştirmekle yükümlüdür (Kaya, 1985, s.36).

1.1.3. Okul Yönetimi

Okul eğitim sisteminin; en işlevsel parçasıdır, eylemsel sınırlarını ve çevresini belirler ve sistem sınırında, uçta, ilk düzeyde, üretim amaçlı somut örgütlenmesidir (Açıkalın, 1998, s.1). Eğitim sistemi ve okul yönetimi kavramları, eğitimin bütünü ile ilgilidir. Okul yönetimi, sistemi bütün olarak çözümlene ve birleştirmeyi amaçlar (Bursalıoğlu, 2002, s.3). İlgili olduğu eğitim örgütünü, eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatma, etkili bir biçimde işler durumda tutmakla yükümlü eğitim yönetiminin, alt basmağı olan okul yönetiminin en önemli konusu insandır. Çünkü, okul yönetimi insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip, zenginleştirme çabası içerisindedir. Okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırma yeteneğidir. Okul bireyi farklılaştırma işlevini öğretim yoluyla gerçekleştirir (Demirtaş ve Güneş, 2002, s.111; Gürsel, 2003, s.49; Açıkalın, 1998, s.2).

Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 2002, s.6). Okul yönetimi toplumun büyük bir çoğunluğunu ilgilendiren geniş bir alanı kapsamaktadır ve sistemi bütün olarak çözümlene ve birleştirmeyi amaçlar. Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okul yönetiminin belirtilen bu amaçlara

ulaşabilmesi için, eğitim sisteminin en işlevsel parçası olması ve üretim amaçlı örgütlenebilmesi gerekmektedir. Fakat çevresindeki diğer sistemlerden sürekli girdi alan ve bunları belirli süreçlerden geçirdikten sonra yine çevreye sunan, böylelikle çevreyi etkileyen ve ondan etkilenen bir açık sistem olan okulun bu şekilde devam edebilmesinde de en büyük sorumluluk okul yöneticilerine düşmektedir (Çelikten, 2008, s.130; Demirtaş ve Güneş, 2002, s.1–2).

Müdür okulun yönetiminden sorumlu kişidir. Okul yönetiminde yüksek verimlilik sağlanması için yönetici öğretmen ilişkisinin yüksek seviyelerde olması gerekir. Okulda görev yapan öğretmenlerin kapasitelerini gerçekleştirmeleri için onlara fırsatlar tanınmalıdır. Bu müdürün görevlerinden birisidir. Bunun için onlara daha fazla otorite, sorumluluk ve becerilerini daha fazla kullanma imkanı vermelidir. Bu hem okulun etkinliğini artırır, hem de öğretmenlerin özellikle motivasyonunu sağlayıp, kendine olan saygı ve güvenini kazanarak, kendini gerçekleştirmeyi sağlayabilir (Karlı, 2007, s.3).

1.2. Yönetici

Yönetici, başkaları aracılığıyla iş yaptıran kimsedir, yöneticinin en önemli görevi, emrindeki insanları en iyi biçimde çalıştırmak, etkin ve verimli bir örgüt oluşturmaktır (Balçık, 2002, s.228). Başka bir şekilde yönetici; "Belirli birtakım amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişi" şeklinde tanımlanabilir (Şen, 2007, s.5).

Yönetici, hiçbir zaman, faaliyetlerin tam olarak planlanan şekilde yürüyeceğini düşünmemelidir. Çünkü planlar tahminidir. Planlardan sapmalar mümkündür. Bu sapmaları, emir verme yetkisini kullanarak düzelterek olan kişi yöneticidir. Başlayan bir faaliyetin hem sürdürülmesi, hem de amaç ve planlara uygun olması yürütme işlevine önemli bir konum kazandırmaktadır. Çünkü bir şeyi söz veya biçim planından uygulamaya başarıyla aktarmak beceri ister. Bu beceriyi ise ancak liderlik niteliklerine sahip bir yönetici gösterebilir (Bingöl, 1998, s.247).

1.2.1. Eğitim Yöneticisi

Bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için, işgörenleri örgütleyeni emirler veren, çalışmalarını yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilere eğitim yöneticisi denir. Her eğitim yöneticisinin amacı bakanlığın eğitim politikası amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır (Kaya, 2000, s.38).

1.2.2. Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi denince akla okul müdürü gelir. Ancak, okul müdürünün dışında başka okul yöneticileri de vardır. Müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler de okul yöneticileri olarak nitelenebilir. Bunun dışında dersane ve özel kurslar gibi eğitimle ilgili kurum, kuruluş ve birimlerin yöneticileri de okul yöneticisini çağrıştıran niteliklere sahip olan yöneticilerdir. Bu durumda okul yöneticisi başlığı altında sunulan yaklaşımlar ve modeller, başta okul müdürlerini, yardımcılarını, şube, zümre ve bölüm başkanlarını, dersane ve kurs yöneticilerini ilgilendirmektedir (Erdoğan, 2004, s.89).

1.2.3. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Okul yöneticisi, eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları öncelikli olarak bilmeli ve özellikle eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, özümsemelidir. Bu doğrultuda okul yöneticileri, Çoklu Zekâ Kuramı, Duygusal Zekâ, Beyin Haritaları, Portfolio sistemi gibi kuram ve uygulamalardan haberdar olmalıdır. Çünkü, yürütülecek olan yöneticiliği bu kuramlardan etkilenen öğretimle ilişkilendirmek için bunları bilmek kaçınılmaz bir zorunluluk olarak görünmektedir (Erdoğan, 2004, s.90).

Okul yöneticisi bilgili olmanın dışında sorun çözmeye, karar verme, yazma, konuşma, raporlama gibi konularda becerili ve deneyimli olmalıdır. Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluk alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri de iyi bir şekilde kullanmalıdır. Ancak her alanda değişimin çok hızlı olduğu günümüzde başarılı bir okul yöneticisi için önceden belirlenmiş olan yetki ve sorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir. Yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil, kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır. Yöneticiye genel olarak güç kazandıran kaynaklar aşağıdadır (Erdoğan, 2004, s.90):

- Teknik Güç: Planlama, liderlik teorileri, örgütsel yapılar, zaman planlaması gibi konularda sahip olunan bilgi ve becerilerin sağladığı güç.
- İnsan ilişkileri Gücü: Okulda çalışan kişilerle ve çevrede bulunan diğer kişilerle kurulan sağlıklı ilişkilerin sağladığı güç.
- Eğitimsel Güç: Eğitim, öğretim ve okulun işleyişi ile ilgili konularda sahip olunan bilgi ve becerinin sağladığı güç.
- Sembolik Güç: Okuldaki işleyişlerin ne anlama geldiğini açıklayan değer sistemlerinin sağladığı güç.
- Kültürel Güç: Okulda belirli süreçlerden geçerek oturmuş olan değerler ve ilkelerden oluşan informal yapının sağladığı güç.

Okul yöneticisi, sahip olduğu yetkilerini yukarıdaki güç türlerini kazanarak desteklemeli ve sağlamlaştırılmalıdır. Okul yöneticisi yukarıda sıralanan güç biçimlerine sahip olduğu ve onları iyi kullanabildiği takdirde mevcut prosedürlerin dışına çıkabilir ve yeni değerler yaratabilir. Kısaca özetle kurumunu başarılı bir şekilde geleceğe taşıyabilir. Bu şekilde yönetici gerçek bir lider olabilir (Bursalıoğlu, 1994, s.26). Ayrıca, okul yöneticisi kendisini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi okuyarak, yazarak, tartışarak, dinleyerek, gezip görerek kendisini yetiştirebilir ve geliştirebilir (Açıkalın, 1998, s.1).

1.3. İletişim

İletişim, insan hayatının her anını kapsayan, insanların belirli ilişkileri sürdürmeleri ve bir yapı içinde anlaşmalarını sağlamak için gereklidir. Toplumsal yapı içerisinde iletişime ihtiyaç duyulmayan hiçbir alan yoktur. İletişim, insanın kendine özgü olan toplumsallaşmasının bir yansımasıdır (Nazik ve Bayazıt, 2005, s.97).

İletişim, anlam gönderen kişinin anlam gönderdiği kişiyi etkilemeye çalışmasıdır(Özdemir, 2000, s.102). İletişim, konuşma, dinleme, yazma, sözsüz ve sembolik aktarımlar dahil her türlü mesajı aktarırken ne söylenmesi gerektiğini, ne zaman söylenmesi, nerede söylenmesi gerektiği, en iyi nasıl söyleneceği ve verilen mesajların alınıp alınmadığını ayrıca istenilen etkiyi bırakıp bırakmadığını fark edebilmeyi gerektiren bir süreçtir (Terzi, 2005, s.280). İletişim bilgi, fikir, davranış gibi kapsamın bireyler yahut gruplar arasında bölüşülmesini sağlamak için yapılan çabalardır (Bursalıoğlu, 1994, s.113). İletişim bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçmesi sürecidir (Eren, 2003, s.449). İletişim, insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla, bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir (Telman ve Ünsal, 2005, s.19).

Toplumsal yaşam, bireylerin birbirleriyle iletişiminden oluşur. Bireyler arasındaki etkileşimden söz edebilmemiz için, bireylerin birbirlerine karşı iletişimsel eylemlerde bulunmaları gerekir. Birbirlerine karşı yabancılaşmış bireylerden oluşan bir toplumda, organik bütünlemeden söz edilemez. Bu bağlamda iletişim, toplumsal gelişmenin de kaçınılmaz gereğidir. Bilim ve teknolojideki yenilikler ve gelişmeler hızlı bir değişime ve gelişme sürecini beraberinde getirmiştir. Bu değişim ve gelişme, insanların yaşamlarını ve gelecekle ilgili beklentilerini etkilemektedir. İnsanlar, tüm ihtiyaçlarını kendileri karşılayacak durumda olmadıklarından toplumlarda işbölümü gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle birçok meslek için, yüksek düzeyde beceri, analiz-sentez yapma, kritik ve yaratıcı düşünme, sağlıklı iletişim kurma gibi özelliklerin bireylere kazandırılması gerekir. Hızla değişen

çağdaş toplumlarda eğitim sistemleri de bu değişime ve gelişme sürecine uyum sağlamak durumundadır. Eğitim sistemi, bireylerin; çağdaş, demokratik, laik, hür ve bilimsel düşünceye sahip, sorumluluk sahibi, bilinçli olarak yetiştirmelerini sağlamak ve hayata hazırlamakla görevlidir. Eğitim kurumlarının; toplum kültürünün yeni kuşaklara aktarıldığı, demokrasinin temel ilkelerine saygılı, kalkınma için gerekli nitelikte insan gücünün yetiştirildiği örgütler olması iletişimin bu kurumlarındaki önemini artıran başlıca özelliktir (Bayram, 1992, s.17).

1.3.1. İletişimin Öğeleri

İletişim sürecinin sekiz temel ögesi bulunmaktadır. Bunlar kaynak, kodlama, mesaj, kanal, kod çözme, alıcı, geribildirim ve gürültüdür.

Kaynak, iletişim sürecini başlatan kişidir (Ergin ve Birol, 2000, s.38). Mesajı iletilmek üzere veren, iletiler zinciri üreten kaynak, iletişimde bir mesajı iletme amacını gerçekleştirmeyi hedeflemektedir (Telman ve Ünsal, 2005, s.22).

Kodlama ise, bilginin, düşüncenin, duygunun iletme uygun hazır bir mesaj biçimine dönüştürülmesidir. Kaynağın aklından geçirdiği ya da oluşturduğu düşünceler, alıcıların anlayabileceği simgelerle kodlanarak mesaja dönüştürülmektedir (Gürgen, 1997, s.45). Kodlama olmadan, bilgilerin bir insandan diğerine nakledilmesi mümkün değildir (Telman ve Ünsal, 2005, s.24).

Üçüncü temel unsur olan mesaj, kaynak kodlayıcısının fiziksel ürünüdür. Konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler, grafik ve çizimler ile jest ve mimikler, örneğin yüzün aldığı bir ifade şekli, kolun bir hareketi kodlanmış ve alıcıya gönderilecek bir mesajı oluşturmaktadır (Eren, 2003, s.78).

Kanal ise, ışık dalgaları, radyo dalgaları, ses dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi gibi mesajı taşıyan fiziki araçlardır. İletişim kanalları, duyu organlarını uyaran ve belli fiziksel özellikleri olan araçlardır. Dolayısıyla iletişim kanalları, uyardıkları duyarlar açısından işitsel, görsel, dokunma, koklama, tat alma ile ilgili

kanallar olarak sınıflandırılmaktadır. İletişimin etkili olabilmesinde kanal seçimi çok büyük önem teşkil etmektedir (Gürgen, 1997, s.45).

Diğer temel unsur olan kod çözme, kaynaktan kanalı geçerek alıcıya gelen mesajların içerdiği sembollerdeki kodun çözümlenmesidir. Alıcı, kendisine ulaşan mesajı hafızasında bulunan sembollerin anlamlarına göre yorumlamaktadır. Her bireyin kaynak olarak sahip olduğu semboller aile, sokak, okullar, sosyal çevre gibi farklı kültürlerden gelmiş olan uyaranlarla oluşmaktadır. Bu nedenle kod çözme her bireyin kendi şablonlarına göre olmaktadır. Ayrıca, kaynaktan gelen mesajın her bir detayı alıcıya tam ulaşmamışsa, alıcının beyninde o boşluklar kendi hafızasındaki kalıplara göre tamamlanmaktadır (Telman ve Ünsal, 2005, s.162).

Gönderilen mesaja hedef olan kişi ya da kişiler ise, alıcıdır. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi, alıcının örgüt ya da grup içindeki yerinin, düşüncelerinin, inanç ve tutumlarının, toplumsal-ekonomik konumuna ilişkin bilginin bilinmesine bağlıdır (Gürgen, 1997, s.47). Bir alıcı, bir mesajın kodlarını çözdükten ve ona bir anlam verdikten sonra bir kaynak durumuna dönüşmektedir. Diğer bir ifadeyle, almış olduğu mesajı cevaplandırmak üzere kaynak olarak bir mesajı hazırlayıp, bunu bir kanal vasıtasıyla eski göndericiye iletmesine geribildirim denir.

Geribildirim, kaynağa mesajın alınıp alınmadığını ve doğru bir şekilde yorumlanıp yorumlanmadığını öğrenmesini sağlamaktadır. Kaynak, geribildirim ile alıcının tepkilerini algılayabilecek ve buna göre gelecekte ileticeği mesajın içeriğinde değişiklik yapmasına olanak tanıyabilecektir (Eren, 2003, s.80). Son olarak, iletişimi karıştıran ve aksatan her şey gürültü olarak adlandırılmakta ve iletişim sürecinin her aşamasında ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, kaynağın düşüncelerini sözcüklere dökmekte beceriksiz olması veya çok kısık sesle konuşması, çevredeki başka sesler bir çeşit gürültüdür (Telman ve Ünsal, 2005, s.165). Gürültü kanaldan, alıcıdan, kaynaktan ya da mesajın kendisinden kaynaklanmış olsa da, daima kaynağın iletişim konusundaki niyetlerini alt-üst edebilmektedir (Gürgen, 1997, s. 48).

İletişim olmadan ortak bir amacın oluşturulması, bu amaç doğrultusunda bireysel çabaların eşgüdümlemesi olanaksızdır. İletişim bir araçtır. Formal bir

örgütü oluşturma, örgüt amaçlarına açıklık kazandırma, onların anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama, bireysel ve grup çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda eşgüdümleme aracıdır (Aydın, 1999, s.146).

İletişimin insanlara sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Kaya, 2000, s.94):

- İletişim insanın kendisini ifade etmesini ve karşısındakini tanımmasını, insanın bilgilenmesini ve donanımını sağlar.
- İletişim insanlar arasındaki dostluk ve arkadaşların kurulmasına zemin hazırlar.
- İletişim insanları etkilemek ve davranışa yöneltmeyi temin eder.
- İletişim insanın olumlu düşünmesini ve olumlu davranmasını sağlar ve insanların ortak hareket etmesini ve birlikteliğini temin eder.
- İletişim bilgisizlikten kaynaklanan yanlış yapılarının ve bireyler arası çatışmaların önüne geçer.
- İletişim insanların fizikî ve sosyal çevreye uymalarını sağlar.
- İletişim amaçların gerçekleştirilmesinde insanları moral ve motivasyon açısından olumlu ekiler.
- İletişim insanları ikna etmeyi ve etkilemeyi sağlar.
- İletişim bireylerde değer yargısı tutum ve davranışların oluşmasına yardımcı olur.

İletişimi geliştirmek isteyen iyi bir yönetici, aşağıdaki önerilerle başlaması yararlı olur:

- Kendini tanımak
- Farklılığı kabul etmek
- Başkalarını iyi dinlemek
- Dönüt almak (Açıkgöz, 1994, s.29).

Yukarıda da ifade edildiği gibi etkili bir iletişim düzeninin örgütte kurulması ve işlenmesi başarılı yöneticilerin işidir. Örgütsel düzenin temelinde yer alan iletişim etkili bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Örgüt ortamında iletişimin iyi olması verimlilik, işe bağlılık, işe devam etme, güdüleme, iş doyumu, gibi faktörlerle yakından ilişkilidir (Kaya, 1985, s.68).

1.3.2. İletişimin Temel Özellikleri

İletişimle ilgili yapılan çalışmalar iletişimin yedi temel özelliğinin olduğunu göstermektedir. Bu özellikler aşağıda kısaca özetlenmiştir:

-İletişim Bir Süreçtir: İletişim, belli bir başlangıcı ve sonu bulunmayan, dinamik ve çeşitli unsurlarla etkileşim içinde bulunan karmaşık bir dizi süreçlerin bileşkesi ve bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. İletişimi kuranlar arasında etkileşimin nerede başlayıp nerede bittiğini belirlemek son derece zordur (Gürgen, 1997, s.13).

-İletişim Bir Bütündür: “İletişimi kelimeler, eller, gözler gibi bütünlüğünden soyutlayarak ve süreçteki bir kesite bakarak değerlendirmeye çalışmak bizi yanıltabilir”. Sözsüz iletişim işaretlerini ve sözlü iletişim içeriğini birlikte değerlendirmek daha doğru ve iletişimdeki hata olasılığını asgariye indirecektir. “İletişim biçimindeki bütün özellikler ve iletişim süreci, iletişimin birbirinden ayrılmayan parçalarıdır” (Baltaş ve Baltaş, 1995, s. 21).

-İletişim İnsan Davranışlarının Bir Ürünüdür: İletişim ancak insanların birbirlerini anlama ihtiyaçları sayesinde kurulabilir”. İletişim; algılama, öğrenme, dürtü, duygu, eğilim, inanç, değer gibi insanın davranışını belirleyen unsurlardan ayrı düşünülemez (Gürgen, 1997, s.13). ”İletişim bir kişinin ya da kişiler kümesinin başka kişi veya kişiler kümesine düşünce içeriğini aktarmasıdır” (Kayaalp, 2002, s.13). Tanımdan da anlaşılacağı gibi iletişimi gerçekleştiren alıcı ve kaynak, kişi yada grup olsun insan olma özelliğini taşımaktadır.

İnsan, iletişim ihtiyacını sürekli duymuştur ve duymaya devam edecektir. Çocuk, çevresini algılamaya başladığından itibaren belirli ölçüde iletişime de başlar. Zamanla yeteneklerine ve çevreyle ilişkisine bağlı olarak iletişim gücü gelişir. İnsanlar yeni gruplara dahil oldukça iletişim şekilleri ve kullandığı semboller değişir. Böyle bir değişim bireyin grup amaçlarını paylaşma, çevreye uyum sağlama çabısından kaynaklanır (Gürses, 2006, s.32).

-İletişim Amaçlı ya da Tesadüfi Gerçekleşebilir: “İletişim sürecinde taraf kişilerin bilinçli veya bilinçsiz olmaları iletişimin varlığı için bir ön şart değildir”. İletişim, karşılıklı olarak iki tarafın aynı anda birbirini etkilediği bir faaliyet olmasına karşın çoğunlukla astların; bazen de üstlerin, tutum ve davranışlarını

değiştirme yönünde bir ikna etme faaliyeti olarak kullanılmaktadır (Yıldırım, 2001, s.51).

-İletişim Dinamik Bir Olgudur: İletişimin temel özelliklerinden birisi de, dinamik olmasıdır. “Kültürel yapıdaki değişime paralel olarak iletişim değişir”. Çevre ile ilgili yeni şartların ortaya çıkması, dil ve beden diliyle ilgili yeni sembollerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Zamanla bazı kelimeler veya kavramlar yerini ve niteliklerini terk eder. Ayrıca İnsan-makine ilişkisi, bilgi işlem sistemindeki gelişmeler, yeni bir iletişim dilini doğurur. İletişimde yeni kavram ve sembollerin gelişmesine yol açar (Tutar, 2002, s.45). Özellikle bilgi teknolojilerindeki değişimin olağanüstü artan hızı endüstri toplumuna ilişkin bütün kurum ve düzenlemeleri derinden etkilemiş iş hayatına ilişkin değişimin hızlanmasına neden olmuştur. Bilgi teknolojilerindeki bu değişim, iletişimin hem günlük hayatta hem de iş hayatında önemli değişimlere neden olmuştur (İraz, 2004, s.2).

-İletişim Belirli Kalıplara Bağlıdır: İletişimle ilgili kalıplar kültürel yapıya bağlı olarak gruplarca oluşturulur ve kabul gördüğü oranda süreklilik kazanır. Kabul görmeyen kurallar zaman içerisinde unutulur ve yok olur. İletişimle ilgili tüm kalıplar o bölgenin tam özelliğini yansıtmaz ama belirgin özelliklerini yapısında bulundurur. Bölge içerisinde kullanılan bazı kelimeler, deyimler, atasözleri ve işaretlerin kendine has anlamları vardır. Bunlar iletişim kalıbı içerisinde anlamını bulmuş ve kabul gördüğü oranda da sürekliliğini devam ettirmektedir. Her toplumun çeşitli alanlarda belirli durumlar için kullanılan davranış kalıpları vardır. Genellikle toplumsal norm haline gelen bu kurallar sosyal yaşamın rutini haline gelmiştir. Bu kalıpları bilmeyen grup üyeleri yada yabancılar iletişimde yanlış anlamalarla sıkça karşılaşır (Selçuk, 2005, s.420). İletişim kalıbı iyi düzenlenirse, işaretler kısaltmalar anlamlı hale gelir, mesajın etkisi artar. Sözü edilen kalıplar gruplara göre düzenlendiği gibi, olaylara göre de düzenlenir.

-İletişim Sembollerle Gerçekleşir: Semboller; jestler, mimikler, sesler, harfler, rakamlar ve sözcüklerdir. Alıcı ve gönderici mesaja aynı anlamı verdikleri zaman, tam olarak iletişim ortaya çıkar (Tutar, 2002, s.45). İletişim nasıl gerçekleşirse gerçekleşsin mutlaka semboller kullanılarak gerçekleştirilir. Sözlü ve yazılı iletişimde kullanılan kelimeler bu sembollerin en çok kullanılanıdır. Farklı ülkelerde yaşayan insanların farklı dilleri konuşmaları ortak sembollerinin

olmadığı anlamını taşır ve iletişim gerçekleşmez. Ancak farklı dili kullanan insanlar sözsüz iletişim sembollerini kullanarak iletişimi gerçekleştirebilir.

-İletişim Sadece Bilgi Alış Verişi Değil Aynı Zamanda Anlamı Paylaşmadır:

İnsanlar arası iletişim sadece bir bilgi alışverişi değildir. Duygu ve düşüncelerin bir bilgi olarak aktarılmasındaki eylemler ve bu eylemlerin biçimi iletişimin özünü yapılandırır (Baltaş ve Baltaş, 1995, s.20). İletişim, paylaşmayı gerekli kılar. Kaynak aktardığı mesajların büyük bir bölümünü alıcıya iletemez. Alıcının kaynağın mesajlarını sadece dinlemesi tam bir iletişimin gerçekleşmesini sağlamaz. Alıcının empati kurması iletişimde paylaşma olgusunu güçlendirir. Kısacası iletişimden söz edebilmek için ortak bir platformda buluşmaya gerek vardır. Yoksa telefon veya telsizle yapılan iletişimde olduğu gibi kişilerden biri hattan çıkarsa iletişim sürdürülemez. İnsanların fizik varlıklarıyla aynı ortamda bir arada olmaları iletişim içinde oldukları anlamına gelmez. İletişim süreci mesajı veren ve alanların iletişimde aktif rol almalarıyla devam eder (Gürses, 2006, s.29).

1.3.3. İletişim Türleri

Genelde formal iletişim ve informal iletişim olmak üzere iki tip iletişim yöntemi vardır.

1.3.3.1. Formal İletişim

Formal iletişim örgütteki hiyerarşik otorite yapısı ile ilgilidir ve rasyonel, planlanmış bilgi akımının sağlandığı kanallardan oluşur. Örgüt şemaları ve yönetmelikleri kimin kiminle iletişim kuracağını açık olarak belirtir. Formal haberleşme ile örgüt içindeki iletişim kanalları bir düzene sokulur ve bazı sınırlamalar getirilir. Formal haberleşme; yukardan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim ve yatay iletişim olma üzere üçe ayrılır (Gürses, 1997, s.57).

1.3.3.2.İnformal İletişim

İnformal iletişim kişiler arası ilişkiler ağı yoluyla çalışır ve örgütün informal yanını işletir. İnformal iletişim sistemi ne kadar bozuk olursa, informal iletişim ve söylentiler o derecede artar. Bu söylentiler eyleme geçirme, saptırma, eleme, şiddetlendirme gibi özellik ve etkiler taşır. Bunların sonucu olarak örgütte asıl görevi kaynaştırma olan iletişim, çözülme görevi yapar. Bunun sonucu olarak, grupların dağılması, klikler oluşması, moral düşmesi vb.olaylar görülmeye başlar (Bursalıoğlu, 1994, s.152).

1.3.4 İletişim Engelleri

İletişim sürecinde fikir, duygu, bilgi ve davranışların karşı tarafa aktarılmasında güçlükler yaşanabilir. Bu durum etkili iletişimin gerçekleşmesini önleyen iletişim engellerini oluşturur (Bulut, 1998, s. 22).

Sağlıklı iletişimi engelleyen ve örgütün yapısı ve işleyişinden kaynaklanan örgütsel bariyerler, hiyerarşi, örgütün çapı ve uzmanlaşma olarak sıralanmaktadır (Kaya, 1999, s.109). Hiyerarşi, örgütün yapısı ve işleyişinden kaynaklanan bir iletişim engelidir. Bilgiler çeşitli düzeydeki görevlilerden geçmektedir. Bu da hem iletişimi geciktirmekte hem de anlamını değiştirmektedir. İletişime engel teşkil eden örgütsel etmenlerden bir diğeri örgütün çapıdır. Örgütler büyüdükçe iletişim güçleşmekte, gecikmeler ve kırtasiyecilik artmaktadır. Uzmanlaşma ise, iletişime engel teşkil eden bir diğerk örgütsel etmendir. Çeşitli uzmanlık alanlarının kendilerine özgü bir dili vardır. Bu durum uzmanlarla bürokratlar arasında iletişim güçlüklerine neden olmaktadır (Kaya, 1999, s.109-110).

Yukarıda açıklanan söz konusu bariyerleri aşabilmek için, bireylerin empatik ve etkili dinleme becerilerini geliştirmeleri ve örgütlerde birden çok iletişim kanalının kullanılması gerekir (Çulha, 2008, s.16).

1.3.4.1. Psikolojik Engeller

Bunlar amaçla ilgili engeller, kalıplaşmış düşünceler, iletişim yeteneğinden kaynaklanan engeller, tutum ve davranışlardan doğan engeller, bilgi düzeyine bağlı engeller şeklinde sınıflandırılabilir (Bulut, 1998, s.24).

1.3.4.2. Teknik Engeller

Teknik engeller mesaj, dil ve kaynaktan doğan engellerdir (Bulut, 1998, s. 25).

1.3.4.3. Örgütsel Engeller

Bunlar ise örgütün büyüklüğünden kaynaklanan engeller, hiyerarşi ve statü engelleri, yöneticinin tutum ve davranışlarından doğan engellerdir (Bulut, 1998, s.26).

1.4. Eğitimde İletişim

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi sağlayabilmek için, yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir. İhtiyaçlarına paralel olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir. Örgütle olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olmasını sağlar, onların görüşlerini belirtmelerine fırsat ve imkan sağlar (Aydın, 2000, s.110).

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,1999, s.54).

Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkeleri şöyle özetlenebilir (Bursalıoğlu, 1994, s.158):

- Girişimi başkalarından önce ele almak,
- Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
- Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak,
- Katılanları güdülemek,
- Başarılan işleri ortaya koymak,
- Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
- İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
- Önemli haberleri tekrarlamak,
- Her iletişim aracından yararlanmak,
- İletişimi aralıksız sürdürmek,
- Destek ve karşıt güçleri tanımak.

1.4.1. Okullarda İletişim

Örgütle yönetim arasında sıkı bir ilişki vardır. Örgüt bir yapı, yönetim ise bu yapıyı işleten bir süreçtir. Diğer yandan örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa, örgüt o kadar verimli olur. Örgütü ayrıca bir iletişim ağı olarak düşünebiliriz. Zaten sistemli bir iletişim olmadan, verimli bir koordinasyon sağlanamaz. Bütün bunların ışığında okulu ve okuldaki iletişimi söyle inceleyebiliriz; okul olarak nitelendirdiğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumun temelini oluşturan insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Bu nedenle okul yöneticisi, daha çok informal ortam içinde çalışmalı, insan ilişkilerinde iyi yetişmiş olmalıdır. Diğer yandan okul bireyin topluma uymasını sağlamak için var olan bir örgüttür. Bu nedenle, eğitim yöneticisi sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırabilmelidir. Ayrıca okul öğretmen ve öğretmenin ürünü olan insan davranışındaki değişiklikleri beklemek, gözlemek ve değerlendirmek zorundadır (Bursalıoğlu, 1994, s.33).

Öğretmenler ile işbirliği yapan, sorunlarının çözümüne yardımcı olan, tarafsız veya yansız davranan, olumlu ilişkileri okul içi ve okul dışında da sürdüren, hoşgörülü, bilgiye, davranışa, araştırmaya ve işe motive eden, mesleki ve kişisel

formasyona sahip yöneticilerin, öğretmenler ile daha sağlıklı bir iletişim kurabilecekleri kabul edilir. Okul örgütü içerisinde eğitim-öğretim faaliyetlerini sınıf içerisinde yürüten öğretmen ile, bu örgütün yönetiminden sorumlu, amaçları gerçekleştirmek için gerekli faaliyetlerde bulunup uygulamakla yükümlü bulunan okul yöneticilerinin karşılıklı olarak birbirleriyle iletişimi örgütün çalışmasını etkilemektedir (Bolat, 1990, s.23).

Örgütlerde etkili iletişime engel teşkil eden birtakım bariyerler söz konusudur. Kelly (2000), bu bariyerleri bireysel farklılıklardan kaynaklanan kişiler arası bariyerler ve örgütün yapısı, işleyişinden kaynaklanan örgütsel bariyerler olarak sınıflandırmaktadır. Kişiler arası bariyerler algılama, semantik, kanal seçimi, sözlü ve sözsüz iletişim arasındaki tutarsızlık olarak sıralanmaktadır.

1.4.2. Okullarda Yönetici Öğretmen İletişimi

Okul yöneticileri, yaptıkları etkinliklerde daha yetkili ve serbesttirler. Okul yöneticileri, okul üzerinde merkezi örgütlerin sahip olduğu yetkilerin büyük çoğunluğuna sahip olurlar. Okul yöneticileri, kararlarını savunmak için merkezi örgütlerin düzenlemelerinin ve politikalarının arkasına saklanamaz. Bu nedenle yönetici, grup dinamiğini sağlayan bir kişi olmalıdır. Bütün personelin ve öğrencilerin sorumluluk almasını sağlayıcı ortam yaratmalıdır. Ayrıca ana babalar da okul yönetiminde belirli ölçülerde rol almalıdır. Bu açıdan; yöneticiler ana babayla daha fazla ilişki içine girmelidirler. Kısacası yöneticiler, bütün personeli harekete geçirecek roller üstlenmelidir (Erdoğan, 2004, s.74).

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.55).

Okulda müdür ğretmen ilişkileri örgütsel iletişimin bir parçası olarak görülebilir; aynı zamanda doğası gereği kişiler arası iletişim olarak değerlendirilebilir (Erçetin, 1995, s.112).

Okul müdürleri, okul faaliyetlerini yürütürken, öğretmenlerini dinleyerek onların görüşlerini almalı ve karara katılımını sağlamalıdır. Yönetim sürecinde öğretmenlerin görüş ve önerilerini almak, alınan görüş ve nerileri değerlendirmek, okul müdürünün başarısını ve gücünü artıracaktır. Öğretmenlerin görüş ve önerilerini sadece dinlemek yeterli değildir. Öğretmenlerin, görüş ve önerilerinin değerlendirilmesi ve alınan kararlara katılması gerekmektedir. Çünkü ğretmenler uygulamaya direkt olarak katılmakta, okulun sorunlarını, eksiklerini daha iyi görmekte ve çözüm yollarını daha iyi bilmektedir. Bütün bu nedenlerden dolayı öğretmenlerin çalışmalarda olduğu kadar, yönetim süreçlerinde de fikirlerinin, önerilerinin alınması ve katılımlarının sağlanması, onların yönetime değer vermelerini, sahiplenmelerini sağlayacak, okula bağlılıklarını ve iş verimlerini artıracaktır. Yöneticiler, öğretmenleriyle yönetimde iletişim kanallarını açık tutmalı, katı hiyerarşinin dışına çıkmayan ve onlarla işbirliği yapmayan okul müdürlerinin, okul amaçlarını ve gerçekleştirmek istediği düşüncelerini gerçekleştirmesi de günümüz Őartlarında mümkün değildir (Aytürk, 1990, s.89).

Bir okulda iletişim açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmıyorsa, okulun amaçlarına ulaşması ve eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallarla yapılmayan kötü iletişim, öğretmenlerle, yöneticiler arasındaki mesafenin açılmasına sebep olur. Artık bundan sonra da yönetici ve öğretmenler arasında anlaşma sağlamak, onları bir araya getirip, bütünleştirmek ve iyi ilişkiler ağı kurmak imkansızdır (Sabuncuoğlu, 1995, s.65).

Yönetici ve ğretmen arasındaki iletişimin artması ile okul yönetiminin demokratikleşmesi arasında sıkı bir bağ vardır. Bir okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sağlıksız, başarısız ve bozuk ise, okulun da başarılı olması ve eğitim amaçlarını gerçekleştirmesi imkansızdır. Eğer okulda sağlıklı ve hızlı bir bilgi akışı yoksa, okuldaki işler yürümez, çalışanlar arasında eğgdm sağlanamaz, bütün işler krdğme döner ve okulun düzeni bozulur. Kısacası, ğretmen yeterli ve etkili

iletişim olmadan neyi nasıl yapacağını bilemez. Bunun sonucunda da okulda sosyal etkinlikler ve başarı azalır (Şaşı, 2008, s.41).

1.5. Problem

Bilim ve teknolojiadaki yenilikler, hızlı bir değişim ve gelişme sürecini beraberinde getirmiştir. Bu değişme ve gelişme, insanların yaşamlarını ve gelecekle ilgili beklentilerini etkilemektedir. İnsanlar, tüm ihtiyaçlarını kendileri karşılayacak durumda olmadıklarından toplumlarda işbölümü gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bir çok meslek için, yüksek düzeyde beceri, analiz-sentez yapma, kritik ve yaratıcı düşünme, sağlıklı iletişim kurma gibi özelliklerin bireylere kazandırılması gerekir. Hızla değişen çağdaş toplumlarda eğitim sistemleri de bu değişime ve gelişme sürecine uyum sağlamak durumundadır. Eğitim sistemi, bireyleri; çağdaş, demokratik, laik, hür ve bilimsel düşünceye sahip, sorumluluk sahibi, bilinçli insanlar olarak yetişmelerini sağlamak ve hayata hazırlamakla görevlidir. Eğitim kurumlarının; toplum kültürünün yeni kuşaklara aktarıldığı, demokrasinin temel ilkelerine saygılı, kalkınma için gerekli nitelikte insan gücünün yetiştirildiği örgütler olması, iletişimin bu kurumdaki önemini artıran başlıca özelliktir (Bayram, 1992, s.17).

Yönetim, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve gerekli olan faaliyetlerin yürütülmesi için çaba sarf eder. Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi için sağlıklı bir iletişimin varlığı ön koşuldur. İletişimin iyi işlemediği örgütlerde sağlıklı gelişmelerin mümkün olmayacağı beklenir. Yapısı ve havasının özellikleri yüzünden eğitim örgütlerinde iletişim daha önemli rol oynar. Eğitim örgütünde, demokratik bir hava yaratabilme ve amaçları en etkili bir biçimde gerçekleştirebilme yönetici-öğretmen iletişimine bağlıdır (Celep, 1992, s.302).

Eğitim örgütlerinde sağlıklı bir iletişim ortamı için sorumlulukların kaynak ve hedef arasında paylaşılması gerektiğinden, en doğru çözüm yolunun ne olduğu konusunda tek tarafın beklentisine göre davranılmamalıdır. İyi bir yönetici; "personelde birimin emrinde çalışma duygusu yerine, birisiyle birlikte çalışma duygusunu yaratan kimsedir" (Celep, 1992, s.302). Bunu sağlamanın en iyi

yollarından birisi de personel ile işbirliği yaparak aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimin gelişmesine olanak sağlamaktır. Yönetici personelin kendi arasındaki yatay iletişimde sağlıklı işlemesine önem vermesi gerekmektedir. Bir yöneticide bulunması gereken önemli özelliklerden üçü; yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisidir. Bu üç yeterlilikten ilk ikisinin gereklilik düzeyi veya var olma düzeyi yöneticinin hiyerarşik konumuna göre değişir. Buna karşılık insan ilişkileri becerilerinin her düzeydeki yöneticiler için aynı, tüm yöneticilik bilgi ve becerileri için de yaklaşık %50 düzeyinde olması kabul gören bir yaklaşımdır (Açıkgöz, 1994, s.39). Bu yeterlilik eğitim yöneticileri için daha da önemlidir. Çünkü eğitim yöneticisi örgüt içindeki personelin yanısıra, örgüt dışındaki farklı gruplarla da çok iyi ilişki kurmak zorundadır. Etkili iletişim davranışında bulunmak isteyen okul yöneticisi, başkalarının fikirlerini öğrenmeli ve davranışlarını kestirmelidir. Böylece iletişime başlamadan önce kendisini karşı tarafın rolünde görebilir. Yine, örgüt içinde etkili bir iletişim akışı sağlanması ve sürdürülmesi için okul yöneticisi kendisini çevresindekilere benimsetmeli, yeterince iletişim kanalları kurmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır (Bursalıoğlu, 1994, s.116-123). İletişimde kaynağın hedefi etkilemesi söz konusu olduğundan eğitim örgütlerindeki yönetici ve öğretmenler de karşılıklı olarak birbirlerini etkilerler. Yöneticilerin alacağı kararlarda belli ölçüde de olsa öğretmenlerin görüş ve fikirlerini de dikkate almasını gerektirir. Burada öğretmenlerin kararlar konusundaki görüş ve fikirlerinin alınmasıyla onların karara katılmalarının sağlanmasında amaç daha iyi kararların ortaya çıkmasıdır. Birlikte çalışan kimselerle alınan kararların daha kabul edilir nitelikte olması, sorunları daha açık olarak belirleme ve daha çok seçenek arasından sonuca ulaşma olanağı ve şansı bulunduğu kabul edilir. Eğer gruptan gereğince yararlanmayı başarabilirse, yönetici daha etkin kararlar alma ve uygulama şansına kavuşacaktır. Bu nedenle öğretmenlerin katılımı, karar almada yöneticiye güç ve etkinlik kazandırabilir. Öğretmenler ile işbirliği yapan, sorunlarının çözümüne yardımcı olan, tarafsız veya yansız davranan, olumlu ilişkileri okul içi ve okul dışında da sürdüren, hoşgörülü, bilgiye, davranışa, araştırmaya ve işe motive eden, mesleki ve kişisel formasyona sahip yöneticilerin, öğretmenler ile daha sağlıklı bir iletişim kurabilecekleri kabul edilir. Okul örgütü içerisinde eğitim-öğretim faaliyetlerini sınıf içerisinde yürüten öğretmen ile, bu örgütün yönetiminden sorumlu, amaçları gerçekleştirmek için gerekli faaliyetlerde bulunup uygulamakla yükümlü

bulunan okul yöneticilerinin karşılıklı olarak birbirleriyle iletişimi örgütün çalışmasını etkilemektedir (Bolat, 1990, s.1).

Bir örgütte yapı ne kadar sağlıklı olursa olsun, planlama ne derece iyi yapılırsa yapılsın, yetersiz bir iletişim örgütün amaçlarının gerçekleşmesini olumsuz yönde etkileyebilir. Toplumsal, kişisel ve örgütsel pek çok sorunun genellikle yanlış yada yetersiz iletişimden kaynaklandığı düşünülürse, çözümlenmesi güç gibi görülen sorunlar bile iletişim yolu ile daha sağlıklı çözümlenebilir. Karar verme yönetim açısından ne kadar önem taşıyorsa iletişim de örgüt açısından o kadar önemlidir (Bursalıoğlu, 1994, s.117). Bir insan için duyu organları ve sinir sisteminin anlamı ne ise, bir örgüt için de iletişim araçlarının ve iletişim ağının anlamı o dur. İnsan nasıl bunlarsız yaşayamaz ise örgüt de iletişim olmadan yaşayamaz (Başaran, 1992, s.353).

Öğretmen ve okul yöneticilerinin deneyimleri, yönetici-öğretmen iletişimindeki sorunların okul düzeni, verimlilik, çalışanların kaygı ve stresinin öğretim etkinliklerine yansması vb. alanlarda etkin olabileceğini göstermektedir. Moral seviyesi yüksek bir öğretmen ve yönetici elbette daha başarılı olacak ve etrafına pozitif enerji yayacaktır. Motivasyonların artması durumunda, öğrenme-öğretme durumları en yüksek seviyeye çıkacak ve mesleki doyum üst seviyeye ulaşmış olacaktır. Okul yöneticisi-öğretmen iletişimini güçlendirmek için önce, okul yöneticileri ile öğretmenlerin iletişimi nasıldır sorusu yanıtlanmalıdır.

1.6. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin, okul yöneticileri ile olan iletişimlerine yönelik algılarını saptamaktır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
2. Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin görüşleri yaşa göre farklılaşmakta mıdır?

3. Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin görüşleri branşa göre farklılaşmakta mıdır?
4. Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin görüşleri mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?
5. Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin görüşleri mezun oldukları fakülteye/yüksekokula göre farklılaşmakta mıdır?
6. Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin görüşleri eğitim düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?
7. Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin görüşleri iletişim becerileri ile ilgili kurs seminer veya eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
8. Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin görüşleri çalıştıkları lisenin özelliğine göre farklılaşmakta mıdır?
9. Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin görüşleri çalıştıkları lisenin bulunduğu semtin sosyo ekonomik durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

1.7. Araştırmanın Önemi

İnsan ister tek başına, ister toplumla birlikte yaşasın, amaçlarına iletişim kurarak ulaşabilir. İletişim, ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek yada yalnızca anlatmak için olsun asıl amaç, bilgi verme ve karşısındakini etkilemektir. Özellikle örgütsel ve grup iletişiminde, birlikte çalışan insanların davranışlarını kontrol etmek ve belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmenin vazgeçilmez aracı iletişimdir. Bu yönüyle iletişim sadece bir ileti alışverişi değil, insanın toplumsallaşma sürecinde ortak bir etkinlik biçimidir (Tutar, 2003, s. 44).

İletişim her husustan önce insanın kendisini bir insan olarak gerçekleştirmesi ve sosyal süreçlere girmesi bakımından önemlidir. İletişim sayesinde insanlar zihinlerindeki kavram ve fikirleri açığa vurarak onları paylaşma ve değerlendirme imkanı bulurlar. Başkalarını etkileme ve onlardan etkilenme, onlardan yararlanma ve yararlı olma, bir başarı gösterme ancak iletişim sayesinde gerçekleşir. İnsanlar arasındaki ilişki ancak iletişim sayesinde mümkün olmaktadır. Günümüzde iletişim dünden daha önemli ve daha da zorunlu hale gelmektedir. Çünkü günümüzde güç kaynağı olan bilginin hem iletimi hem paylaşımı çok hassas bir durum arz etmektedir.

Kişiler arası iletişim, bireylerin kişisel yeteneklerinin daha çok farkında olmasını sağlaması ve kişisel gelişimine katkıda bulunması açısından da çok önemlidir. Kişiler arası iletişim süreci içerisinde, kişinin başkaları ile ilişkileri gelişir ve kişi, kendini tanıma olanağı bulur. Böylece, birey kendi güdülerini, iletişim ve yaklaşımlarını, davranış kalıplarını daha iyi anlar, gerçekçi ölçütler içinde davranışlarında da değişiklikler yapma ve onları kontrol etme imkanını arttırabilir (Nazik ve Bayazıt, 2005, s.98).

Toplumsal yaşamın temelinde yer alan örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim düzeni, gruplar ve örgütler arasında ilişkiler kurmayı amaçlayan bir süreç olup bir örgütte işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha hızlı çözülebilmesi için sağlıklı bir iletişime gerek duyulmaktadır. Bir organizasyonda yönetim süreci iletişimle başlar. Eğer iletişimle gereken bilgi alınamazsa organizasyonda oluşan sorunları bilmek ve çözmek mümkün olmaz (Nazik ve Bayazıt, 2005, s.98).

Bir örgütte yapı ne kadar sağlıklı olursa olsun, planlama ne derece iyi yapılırsa yapılsın, yetersiz bir iletişim örgütün amaçlarının gerçekleşmesini olumsuz yönde etkileyebilir. Toplumsal, kişisel ve örgütsel pek çok sorunun genellikle yanlış ya da yetersiz iletişimden kaynaklandığı düşünülürse, çözümlenmesi güç gibi görülen sorunlar bile iletişim yolu ile daha sağlıklı çözümlenebilir. "Karar verme yönetim açısından ne kadar önem taşıyorsa iletişim de örgüt açısından o kadar önemlidir" (Bursalıoğlu, 1994, s.117). Ortaöğretim kurumlarında yöneticilerin öğretmenlerle kuracakları iletişimin kalitesi öğretmenlerin motivasyonu, eğitimden beklenen verimin alınması, okullardaki çatışmaların azaltılması ya da önüne geçilmesi açısından önemlidir.

1.8. Varsayımlar

Öğretmenler anket sorularını içtenlikle yanıtlamışlardır. Öğretmenlerin anket sorularına verdikleri yanıtlar onların gerçek görüş ve algılarını yansıtmaktadır.

1.9. Sınırlılıklar

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin görüşleri konulu bu araştırma, İstanbul İli, Kartal, Sultanbeyli, Kadıköy ilçeleri ile sınırlı olup amaçlar doğrultusunda hazırlanan anket sorularına verilen cevaplarla sınırlıdır.

1.10. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar ortaya konulmuştur. Daha sonra bu araştırmaların değerlendirilmesi bulunmaktadır.

1.10.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Yıldız (1996) “Bolu ilköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişimi” adlı çalışmasında yönetici-öğretmen iletişimini dört boyutta incelemiştir. Bunlar ;

- İletişim sürecinde yöneticilerin göstermiş olduğu davranışlar
- İletişim sürecinde öğretmenlerin göstermiş olduğu davranışlar
- İletişim sürecinde yöneticilerin göstermesi gereken davranışlar
- İletişim sürecinde öğretmenlerin göstermesi gereken davranışlar

Bu çalışmada yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında cinsiyet, branş ve öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında görev, yaş, hizmet süresi ve görev yaptıkları okullardaki hizmet sürelerine ilişkin anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.

Değer (1998) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle Kurdukları İletişim Yeterlilikleri ve İletişimde Engel Teşkil Davranışlar” adlı çalışmasında

ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin öğretmenlerle kurdukları iletişime engel teşkil eden davranışları ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu araştırma 1997-1998 öğretim yılında Çanakkale merkez ve ilçelerindeki ilköğretim okullarında görevli müdür ve öğretmenlerle uygulanmıştır. Araştırmanın örnekleminde 34 ilköğretim okulu müdürü ve 410 öğretmen yer almaktadır. Araştırmalar elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. İletişimi başlatıp sürdürecekt yeterliliğe sahip olma, öğretmenlerle iletişimde bulunmak amacıyla örnek davranışlar gösterme, öğretmenlerle iletişimde ikna yeteneğini kullanma, yeterliliklerine ilişkin cevaplarda cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermiştir.
2. Okul müdürlerinin okulla ilgili bilgileri zamanında ulaştırmadıkları, öğretmenlerde çalışma isteği ve işbirliği artırıcı rol oynamadıklarını belirlenmiştir.
3. Okul müdürlerinin iletişimde informal kanalları, etkili olabileceğine inanmadıkları için kullanmadıklarını, emirlerini hiyerarşik yolla ulaştırmayı tercih ettiklerini göstermektedir.
4. Okul müdürlerini iletişim sürecinde okulundaki öğretmenleri oldukça yeterli bulmaktadır.
5. Okul müdürlerinin iletişim süresinde dönüt alma yeterliği yönünden öğretmenler tarafından oldukça yeterli bulunmuştur.

Budak (1986)'ın "Örgütsel Ve Yönetmel Etkinlikte İletişimin Rolü" adlı araştırmasında örgütlerde iyi iletişim sistemi kurabilmek için yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi gereken koşulları aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

- Yöneticiler iletişimin anlamını ve önemini algılayıp önemini kabul etmeli, bir örgütte iletişim sistemin başarısının çalışan bir bireyin sorumluluğunda olduğu gözden uzak tutulmaması, karar verme anında yöneticilere bilginin kısa, zamanında ve doğru bir şekilde ulaşmasını sağlamak için, örgütlerde bilgi işlem sisteminin kurulmasına ve işletilmesine çalışmalıdır.
- Yöneticiler tarafından etkili bir iletişim sistemi kurulmak suretiyle çalışanlara örgüt işleyişi hakkında bilgi verilmelidir.
- Yöneticiler zamanını biçimsel olmayan ilişkilerini ortadan kaldırmaya harcamak yerine, bu kanalların örgütü yıpratıcı yönde işlemesini engellemeye çalışmalıdır.

Karakaş (1999)'ın “Endüstri-Meslek Liselerine Yönetici Öğretmen İletişimi” adlı çalışmasında çalışma evreni; İstanbul il sınırları içinde yer alan 29 endüstri meslek ve teknik lisede görevli yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Belirtilen evrenden tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen endüstri meslek liselerinden 236 öğretmen ve 50 yöneticiden oluşan 286 kişi araştırmacının örneklemini oluşturmaktadır. Bu çalışmada Endüstri Meslek Liselerindeki yönetici öğretmen iletişimi ve sorunları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır:

- 1.Okul yöneticileri gelen haberleri öğretmenler çoğu zaman zamanında duyurmamaktadır.
- 2.Okul yöneticileri alınacak kararlara bazen öğretmenlerin de katılmasına dikkat etmektedir.
- 3.Okul yöneticileri bütün öğretmenlere bazen eşit davranmaktadır.
- 4.Okul yöneticileri hiçbir zaman başarılı olan öğretmenleri ödüllendirmemekte ve bu konuda objektif davranmamaktadır.
- 5.Okul yöneticileri çoğu zaman öğretmenlerden gelecek görüşlere önem vermektedirler.
- 6.Okul yöneticileri bazen öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenmemektedir.
- 7.Öğretmenler ve yöneticiler arasına bazen siyasal görüş farklılıkları nedeniyle iletişim kopuklukları oluşmaktadır.
- 8.Okul yöneticileri insan ilişkileri konusunda bazen güven vericidir.
- 9.Okul yöneticileri bazen öğretmenler arasında farklılıkları algılar ve davranışlarında bu duruma dikkat ederler.

Tınmaz (2000)'ın “Kamu ve Özel Sektör İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililiği” adlı çalışmasının evrenini 1999-2000 eğitim öğretim yılında İstanbul il milli eğitim müdürlüğüne bağlı merkez ve merkez ilçelerinde toplam 1210 kamu ve özel ilköğretim okulunda bulunan 765 asil, 289 vekil ve 1686 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 2728 yönetici ve 34273 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulardan bazılarının şunlardır:

- Araştırmaya katılan kamu ve özel ilköğretim okulu yöneticileri arasında yüksek lisans ve doktora yapmış, alanında uzmanlaşmış hiçbir yöneticiye rastlanmamıştır.

- Kamu ilköğretim okulu yöneticilerinin özel ilköğretim yöneticilerine göre yönetsel beceri, boyutundan insan kaynağının yeterince değerlendirilmemesi, kaynak sağlama ve denetim konularında “etkili” olmadıkları, özel ilköğretim, okulu yöneticilerinin ise yönetsel beceri boyutunda genelde “etkili” oldukları görülmektedir.
- Kamu ilköğretim okulu yöneticilerinin teknik beceri boyutunda araştırma, bilgiye ulaşma, yönlendirme, öğrencilerin sosyal-kültürel ve psikolojik gelişim düzeyleri konularında özel ilköğretim okulu yöneticilerine göre “etkili” olmadıkları, özel ilköğretim okulu yöneticilerinin ise teknik beceri boyutuna genelde “etkili” oldukları görülmektedir.
- Kamu ilköğretim okulu yöneticilerinin kavramsal beceri boyutunda okulun tanımı, öğrenci başarısı gibi konularında özel ilköğretim okulu yöneticilerine göre “etkili” olmadıkları, özel ilköğretim yöneticilerinin kavramsal beceri boyutuna genelde “etkili” oldukları görülmektedir.
- Kamu ilk öğretim okulu yöneticilerinin insan ilişkileri beceri boyutuna rehberlik etme, iletişim, veli katılımı ve desteğinin sağlanması vs. konularında özel ilköğretim okulu yöneticilerine göre “etkili” olmadıkları, özel ilköğretim okulu yöneticilerinin insan ilişkileri beceri boyutunda genelde “etkili” oldukları görülmektedir.
- Araştırma bulgularına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etkililiği, çalıştığı kuruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Özmansur (1985) “İşletmelerde İletişim ve İletişim Davranışları” adlı çalışmasının sonuçlarından bazıları şöyledir:

- Toplumsal sistemlerin, örgütlerin, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri sistemde yer alan bireyler arasında ve sistemin çevresiyle iletişimine bağlıdır.
- Sistemde yer alan üyelerin işbölümü ve karşılıklı bağımlılık, yakın ilişkileri, etkileşimleri gerektirir. Bu etkileşimi sağlayacak, ilişkileri düzenleyecek olan ise iletişimdir.
- İletişim örgütlerde bireyler arasında tanımlanmış ilişkiler tarafından gerçekleştiriliyorsa biçimseldir. Biçimsel olmayan iletişim, örgütleyici tarafından tanımlanmış ilişkilerdir.

- Bir işletmede söylentiler sık ve yoğun bir şekilde ortaya çıkıyorsa o işletmenin biçimsel iletişim yapısında sorunları olduğu söylenebilir.

Özan (2004) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın amaçlarına ulaşmak için, yöneticilerin;

1. İletişimi başlatma,
2. Beden dilini kullanma,
3. İletişim sürecine uygun davranma
4. İletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanabilme becerisi ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma ile ilgili sonuçlar incelendiğine birinci alt amaçla (İletişimi başlatma) ilgili yapılan istatistik analizler sonucunda her iki grubun görüşleri arasında anlamlı farklılık elde edilmemiştir. Ancak diğer üç alt amaç (Beden dilini kullanabilme, iletişim sürecine uygun davranma, iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanabilme) ile ilgili yapılan istatistik analizler sonucunda yöneticilerin lehine iki grubun görüşleri arasında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Yöneticiler bu alt amaçlarda da kendilerini başarılı bulurken öğretmenler yöneticileri ile aynı görüşü paylaşmamışlardır.

Gültekin (2003) “İlköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişimi” araştırmasında ilköğretim okullarında çalışan yönetici-öğretmen iletişim düzeyleri belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlardan bazıları şöyledir:

- İlköğretim okullarının yöneticileri bazen çatışmaları kaybedenin olmadığı bir yöntemle çözmeye çalıştıkları belirlenmiştir.
- Okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde çok az güven duygusu yarattıkları belirlenmiştir.
- İlköğretim okullarında çalışan öğretmenler çoğunlukla iletişim becerileri ile ilgili kurs/seminer veya eğitim almayanlardan oluştuğu belirlenmiştir.

- Araştırmada cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem, mezun olduğu fakülte, iletişim becerileri ile ilgili kurs/seminer veya eğitim alma ve eğitim düzeyine göre öğretmenlerin görüşlerinde önemli farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Celep (1992) tarafından “İlkokullarda Yönetici-Öğretmen İletişimi” üzerine yapılan araştırma da, Katz ve Kahn tarafından geliştirilen çift yönlü iletişim kavramından hareket edilerek ilkokullarda yönetici ve öğretmen arasındaki çift yönlü iletişimin ne derece sağlandığı ile yönetici ve öğretmenin iletişim sürecindeki tutum ve davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma, Hatay il merkezinde 22 ilkokulda 108 denek örnekleme alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçların bazıları şöyledir:

- Örgüt içerisindeki iletişimin çift yönlü olarak gelişme gösterebilmesi, öncelikle yöneticinin tutum ve davranışı ile yöneticilik anlayışına bağlıdır. Araştırmanın yapıldığı ilkokullarda çift yönlü iletişimin yeterince gelişme göstermediği anlaşılmaktadır.
- Yöneticilerin, eğitim ve öğretim etkinlikleri, özlük hakları ve iş başarısı konusunda öğretmenlere yeterli bilgi vermedikleri ve kişisel sorunların iletilmesine olanak sağlamadıkları gözlenmektedir. Öğretmenler de özellikle eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini ve kişisel sorunları, çalışma arkadaşlarının sorunlarını yöneticiye iletmemektedirler.
- İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişiminin belli ölçüde de olsa biçimsel bir özellik taşıdığı ileri sürülebilir. Yöneticilerin iletişim sürecinde yetkisini hissettiren bir davranış gösterdikleri, öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkisi kurmada başarılı olamadıkları ve öğretmenlerce düzenlenen sosyal etkinliklere, katılmadıkları belirlenmiştir.
- Yönetici ile öğretmen arasındaki iletişim; kişisel sorunlarla ilgilenme, yöneticinin benimsenmesi, yöneticiden gurur duyma ve başka okulda çalışma isteği değişkenleri açısından önemli farklılıklar göstermektedir. Özellikle yöneticinin deneyim ve bilgisine güvenmeyen, yöneticisinden gurur duymayan, yöneticisini benimsemeyen öğretmenlerle yönetici arasında yalnızca yukarıdan aşağıya doğru olan tek yönlü bir iletişim söz konusudur. Diğer bir anlatımla, emirlerini yazılı olarak bildiren, emrin yerine getirilme gerekçesini açıklamayan, okulun uygulanan ve gelecekteki eğitim ve öğretim

etkinlikleri ile iş başarısı konusunda bilgi vermeyen, görevinde yeterince başarı gösteremeyen, öğretmene yol gösterici bilgi vermeyen, resmi iletişime önem veren, öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkisi kuramayan yöneticilere karşı, öğretmenlerin kişisel veya görevle ilgili sorunlarını rahatlıkla iletemedikleri, eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini bildirmekten çekindikleri sonucuna varılmıştır.

Özer (2002) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin, Yöneticilerin İletişim Becerileri İle İlgili Algılarının İncelenmesi” adlı araştırmasında, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin iletişim davranışları açısından kendilerini algılayışları nasıldır?
2. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, görev yaptıkları okuldaki yöneticilerin iletişim davranışlarını algılayışları nasıldır?
3. İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerin iletişim davranışlarını algılayışları arasında farklılık var mıdır?

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Kadıköy ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin tümü oluşturmaktadır. Örneklem ise, evrenden random yoluyla seçilmiş 25 ilköğretim okulunda görev yapan 46 yönetici ile 160 öğretmen olmak üzere toplam 206 kişiden oluşmaktadır. Veri toplamak amacıyla, araştırmacı tarafından hazırlanan Öğretmen Anketi ve Yönetici Anketi olmak üzere iki anket kullanılmıştır. Her iki anket de iki bölümden oluşmuş olup, birinci bölümde kişisel bilgileri, ikinci bölümde ise yöneticilerin iletişim davranışlarını içeren sorular sorulmuştur. Araştırmadan elde edilen dikkat çekici bulgular şunlardır:

- Yöneticilerin, "gerektiğinde öğretmenlerin görüşlerini alma, ihtiyaç duyulduğunda yol gösterme (rehberlik etme), tarafsız ve adil olmaya çalışma, gerektiğinde övgü ve takdiri kullanma, ilişkilerde olumlu ve teşvik edici olma, iyi bir dinleyici olma, konuşurken beden dilini (jest, mimik, el, kol hareketleri vb.) etkili bir şekilde kullanma, okulla ilgili kararları tek başına alma, konuşmalarında Türkçe'yi düzgün kullanma, eleştiriye açık olma,

karşılıklı konuşmalarda sürekli kendini haklı çıkarma" davranışları ile ilgili kendilerini algılayışları ve öğretmenlerin algılayışları arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir.

- Yöneticilerin, "öğretmenlere karşı nazik olma, öğretmenlerin, yönetici odasına rahatça giderek kendilerini ifade edebilmelerine açık olma, hata yapanın kişiliğine yönelik tepkide bulunma" davranışları ile ilgili kendilerini algılayışları ve öğretmenlerin algılayışları arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir.
- Yöneticilerin, "konuşmalarda tehditkar olma, konuşmalarda hakaret etme, öğretmenlerle ilişkilerinde alınganlık, küskünlük, kırgınlık yaşama, hatalara karşı hoşgörü gösterme, konuşurken sesini yükseltme (bağırma), yazılı ve yazılı olmayan kuralları tavizsiz uygulama, kendi düşüncelerini açık ve anlaşılır olarak ifade etme, öğretmenlere saygı duyduğunu hissettirme, öğretmenlerle ilişkilerinde ast-üst ilişkilerini hatırlatma, yaşanan sorunları çözmek yerine kişisel çatışmaya dönüştürme, öğretmenlerin kişisel sorunlarına karşı duyarlı olma" davranışları ile ilgili kendilerini algılayışları ve öğretmenlerin algılayışları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tan (2003) "İlköğretim okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi" araştırmasında ilköğretim okullarındaki yönetici-öğretmen iletişiminin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır:

- Öğretmen ve yöneticilerin iletişim sorunlarının fazla olmadığı, öğretmen görüşlerinin olumlu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
- Devlet İlköğretim okullarındaki yönetici-öğretmen iletişiminin çoğu zaman başarılı olduğu, Özel İlköğretim okullarındaki yönetici-öğretmen iletişiminin resmi okullarına oranla daha başarılı olduğu görülmüştür.
- Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bakıldığında yeni göreve başlayan öğretmenlerin iletişim ortamını daha iyi gördükleri sonucuna varılmıştır.

Uğurlu (2008) "İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Yönetici-Öğretmen İlişkileri İle İlgili Algılarının İncelenmesi" adlı araştırmanın sonuçlarına göre;

- Yöneticiler ve öğretmenler iletişimlerini ders dışında devam ettirmedikleri, yöneticilerin okulun hedef ve amaçlarının yerine getirilmesinde öğretmenlerden bilgi almadıkları saptanmıştır.
- Yöneticilerin sık sık öğretmenlerin görüşlerine başvurmaları hem okulun işleyişine katkı sağlayacak hem de iletişimin sağlıklı olmasına sebep olacağı belirtilmiş ayrıca yönetici ve öğretmenler eleştiriye açık olmadıkları tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin ve öğretmenler gerektiğinde birbirlerini saygı sınırlarını aşmadan eleştirmeleri önerilmiştir.

Oktaç (2008), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticiler Ve Öğretmenler Arasındaki İletişimde Yöneticiden Kaynaklanan Engeller” adlı araştırmasında ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yöneticiden kaynaklanan iletişim engelleri cinsiyet, medeni durum, görev yaptığı kurum, yaşı, eğitim durumu, mesleki kıdem, çalıştığı öğretim kademesine göre anlamlı farklılık gösterirken yaşa göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Gürsun (2007) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Öğretimsel Liderlik Rollerine İle İletişim Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik rollerinden;

1. Okulun Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması rollerine çoğu zaman,
2. Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi rollerine ara sıra,
3. Öğretim Süreci ve Öğrencilerinin Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi rollerine ara sıra,
4. Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi rollerine ara sıra
5. Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresinin ve İkliminin Oluşturulması rollerine ara sıra algısına sahip oldukları, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini sergilemedikleri belirlenmiştir.
6. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerilerinde ara sıra algısına sahip olduğu, iletişim becerilerinin düşük olduğu saptanmıştır. İlköğretim okulu

müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik rollerinden; okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi ve düzenli öğrenme öğretme çevresinin ve ikliminin oluşturulması alt boyutlarında ki algılarda öğretmenlerinin cinsiyetleri, yaşları, branşları, eğitim düzeyleri, mesleki kıdemleri, bulunduğu okuldaki görev süresi ve yöneticisi ile çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerilerini algılamalarında öğretmenlerinin cinsiyetleri, yaşları, branşları, eğitim düzeyleri, mesleki kıdemleri, bulunduğu okuldaki görev süresi ve yöneticisi ile çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik rollerinden; Okulun Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması, Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi, Öğretim Süreci ve Öğrencilerinin Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi ve Düzenli Öğrenme Öğretme Çevresinin ve İkliminin Oluşturulması rolleri ile iletişim becerisi algıları arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuca göre ilköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik rolleri ve iletişim becerileri birbirlerini olumlu olarak etkilemektedirler.

Şimşek (2003) “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki olduğu ve bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı fakat eğitim düzeyi, öğretmenlik kıdemi, buldukları okullardaki görev sürelerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Taşan (2005) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Sağlığına Etkileri” adlı araştırmasında, okul yöneticilerinin okulun fiziksel ortamını öğretmenler için daha

çekici hale getirecek çalışmalar yaparak öğretmenlerin okulda daha fazla kalmasını ve okulu benimsemelerini sağlamalarını önermiştir. Okul yöneticileri çalıştıkları okullarda ilk olarak açık, kabul edilebilir ve başarılabılır hedefler koymalı, bu hedefleri çalışanlarla paylaşmalı ve sürekli olarak iletişim içinde olmalıdır.

1.10.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Barrett (2002) “İletişim değişimi: Büyük değişimi gerçekleştirmek için Stratejik Çalışanlar Arası İletişimi Kullanmak.” adlı tez çalışmasında organizasyon değişiklikleri, ister bir birleşme, ister yeni bir girişimcinin katılması, isterse yeni süreç geliştirme yaklaşımlarının sergilenmesi ve isterse güncel yönetim metotlarının uygulanmasından dolayı olsun; büyük değişim programlarının başarılı ya da başarısız olmasını çalışanlar arası iletişimin belirleyeceğini söylemiştir. Dünyanın en zengin 500 şirketi incelenerek toplanmış, en etkili çalışanlar arası iletişim örneklerinin karışımından ve uygulanabilir tanımlardan oluşan Stratejik Çalışanlar Arası İletişim Modeli, yüksek yoğunlukla çalışan şirketlerde, çalışanlar arası iletişimin stratejik rolünün anlaşılmasına yardımcı olacağını söylemiştir. Bu model, bütün değişim programlarını geliştirmek amacı ile yeni iletişimin yapılandırılması ve duruşunun belirlenebilmesini sağlamak için bir firmanın zayıf ve kuvvetli yönlerinin teşhis edilmesinde kullanılan, analitik bir araç fonksiyonu göreceği söylenmiştir. Bu tezde, Stratejik Çalışanlar Arası İletişim Modeli ve uygulanabilir tanımlarını anlatmakla birlikte, Stratejik Çalışanlar Arası İletişim Modeli kullanarak çalışanlar arası iletişimi geliştirmek üzere yeni iletişim yaklaşımlarını gösterilmiştir. Ayrıca modelin, büyük bir değişim esnasında, başarı ile uygulandığı bir çalışma da eklenmiştir (akt. Yüksel, 2008).

Beatty (2000) “Öğretmen yönetici ilişkilerinde duygular hakkında öğretmenlerin görüşleri” adlı araştırmasında 50 öğretmenin yöneticileri ile yaşamış oldukları duygusal yönetim ilişkilerini inceleyerek, okullardaki duygusal durum faktörlerini ve bu faktörlerden oluşan bir teori geliştirmeye çalışmıştır. Çalışma duygusal durum faktörlerini ve bu faktörlerin öğretmenlerin görevlerini yapmadaki gayretlerini, performanslarını, kendilerine, yöneticilerine ve işlerine olan bakış açılarını ve algılamalarını incelemektedir. Bulgular; öğretmenlerin ve yöneticilerin iletişim kurma yöntemlerinin öğretmenlerin çalışma

hayatında ve aynı zamanda öğrencilerde büyük değişim oluşturabildiğini göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre duygusal yaklaşım alanları; güç ve ilgi alanları, duygular, kendisi ve diğerleri, duygulara yönelik tahrikler ve karşılaştırmalı analiz olarak tespit edilmiştir. Bu alanların birlikte olmasındaki uygunluk, karşılıklı önseziye bağlı olma ve duygusal sorumluluk gibi alanlarda bir sentez olarak ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin yöneticileri ile olan ilişkilerinin, öğrenci, okul ve öğretmenler açısından önemi çok fazladır. Yöneticilerin olumsuz davranışlarının sonucunda; öğretmen sınıfa girdiğinde sabırda, toleransta, motivasyonda, heyecanda, sorumlulukta azalmalar, kaygıda ve kızgınlıklarını ifade etmede artışlar gözlenebilir. Müdürlerin yanlış davranışları; bağırma, tenkit, yalan söyleme, tehditler, adil olmayan resmi değerlendirmeleri, kınamayı, mesleki gelişimlerini bloke etmeyi içerir.

Kelly ve Caplan (1993) kariyer yolundaki kişisel ilerlemeler için iletişim sisteminin önemini örneklendiren bir araştırma yapmışlardır. Bell laboratuvarlarında çalıştıkları kurumların en başarılı yöneticilerini incelemişler ve başarılı yöneticilerin iletişimde de yetenekli olduklarını bulmuşlardır. Çalışma hayatlarında bir zorlukla karşılaştıklarında bu kişilerin iletişim sistemlerine güvendiklerini tespit etmişlerdir. İletişim kurmada güçlük çeken yöneticilerin yardıma ihtiyaçları olduğunda çalışanlarından yeterli yardımı alamadıklarını tespit etmişlerdir.

Hunt, Tourish ve Hargie' (2000)' nin "Eğitim idarecilerinin iletişim tecrübeleri: zaaf, kuvvetli yönlerin ve kritik hadiselerin saptanması." isimli araştırmasında Eğitim Yöneticilerine belirli bir zaman dilimi içinde karşılaştıkları işleri ile ilgili en tipik üç olayı sormuşlardır. Ayrıca işlerinde, iletişimde ki zaaflarını ve kuvvetli yönlerini belirtmelerini istemişlerdir. Elde edilen neticeler eğitim sistemi içindeki iletişim iklimine yakından bakış açısı kazandırmıştır. Yöneticiler ve alt kadroları arasında süregelen problemler özellikle toplantı organizasyonları, bilgi aktarma ve doğru iletişim kanallarının kullanılmasındaki problemler olarak belirlenmiştir. Elde edilen veriler, eğitim organizasyonlarını daha etkili yapabilmek ve eğitim idarecilerinin alt kadroları ile olan ilişkilerini geliştirmeleri için iletişimi geliştirmeleri gerektiğini göstermiştir. Bu nedenle eğitim yöneticileri için daha iyi iletişim becerileri eğitimi verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

1.10.3. Araştırmaların Değerlendirilmesi

Yapılan araştırmaların tamamında, insan ilişkilerinin en üst düzeyde olması gereken eğitim kurumlarında iletişimin önemi vurgulanmış; iletişimin sağlıklı bir Şekilde sürdürülmesi gerektiği belirtilmiştir.

Yapılan çalışmalar, daha çok iletişim düzeyi ile belli değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemiş olup, diğer değişkenlerin incelenmemesi de bu çalışmaya kaynak olacaktır. İletişim boyutundaki sorunların sebep ve sonuç bağlantılarına vurgu yapılmamıştır. Bu yüzden yapılan sınırlı çalışmalardan yola çıkarak uygulamaya yönelik çıkarımlar elde etmek mümkün değildir. Ayrıca yapılan çalışmalar özellikle ilköğretim okullarındaki yönetici öğretmen iletişimini ele almıştır. Ancak orta öğretim kurumlarında görevli yönetici öğretmen iletişimine yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. O bakımdan orta öğretim okullarında görevli yönetici öğretmen iletişimine yönelik bir araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

BÖLÜM II

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada konuyla ilgili literatür taranmış ve İstanbul İli'ndeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulanan veri toplama araçları olan anketler değerlendirilmiştir. O nedenle; araştırmada genel tarama (survey) modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örnekleme üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2004, s.79).

2.2. Evren ve Örneklem

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iletişim yaklaşımları ile ilgili yapılan çalışma için İstanbul ili Anadolu yakasındaki ilçelerin ekonomik, kültürel olarak birbirinden farklı ilçeleri olan Kartal, Sultanbeyli, Kadıköy ilçelerinde bulunan 49 adet lisede çalışan 2339 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu evrenden Kartal ilçesinden 130 öğretmen, Kadıköy ilçesinden 130 öğretmen, Sultanbeyli ilçesinden 80 öğretmen örneklem olarak alınmıştır.

Kadıköy, Kartal ve Sultanbeyli ilçelerindeki liseler ve öğretmen sayıları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1- Kadıköy, Kartal ve Sultanbeyli İlçelerindeki Liseler Ve Öğretmen Sayıları

Kadıköy	İstanbul Avni Akyol Anadolu Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi	46
	50. Yıl Tahran Anadolu Lisesi	41
	Göztepe İhsan Kurşunoğlu Anadolu Lisesi	33
	Hayrullah Kefoğlu Lisesi	39
	İstanbul Kadıköy Lisesi	54
	Kadıköy Anadolu Lisesi	80
	Kenan Evren Anadolu Lisesi	47
	Mustafa Saffet Anadolu Lisesi	42
	Ahmet Sani Gezici Lisesi	52
	Erenköy Kız Lisesi	69
	Fenerbahçe Lisesi	34
	General Ali Rıza Ersin Lisesi	32
	Gözcübaba Lisesi	43
	Intas Lisesi	28
	Kemal Atatürk Lisesi	25
	Mehmet Beyazıt Lisesi	33
	Şenesenevler Lisesi	35
	Suadiye Hacı Mustafa Tarman Lisesi	50
	Kadıköy Anadolu İmam Hatip Lisesi	65
	Kadıköy Dumlupınar Ticaret Meslek Lisesi	41
	Kadıköy Kız Teknik ve Meslek Lisesi	68
Kadıköy Ticaret Meslek Lisesi	45	
	Gediktaş Lisesi	71

Sultanbeyli	Hüsnü M. Özyeğin Lisesi	57
	Anadolu İHL	25
	Sultanbeyli Kız Teknik ve Meslek Lisesi	32
	Orhan Gazi Lisesi	48
	Turhan Feyzioğlu ticaret Meslek Lisesi	44
	Türk Telekom Anadolu Lisesi	17
Kartal	Burak Bora Anadolu Lisesi	51
	Fatin Rüştü Zorlu Lisesi	41
	Disk Tekstil Anadolu Lisesi	42
	Hatice Bayraktar Lisesi	92
	Hacı İsmail Gündoğdu Ticaret Meslek Lisesi	16
	Kartal İMKB Kız Teknik ve Meslek Lisesi	55
	İstanbul Köy Hizmetleri Anadolu Lisesi	47
	Kartal Anadolu İmam Hatip Lisesi	59
	Kartal Anadolu Lisesi	44
	Kartal Anadolu Ticaret Meslek ve Ticaret Meslek Lisesi	50
	Medine Tayfur Sökmen Lisesi	50
	Kartal Mehmet Akif Ersoy Anadolu İmam Hatip Lisesi	41
	Semiha Şakir Anadolu Lisesi	34
	Sabiha Gökçen Kız Teknik ve Meslek Lisesi	54
	Süleyman Demirel Lisesi	41
	Türk Kızılayı Kartal Lisesi	54
	Kartal Vali Erol Çakır Ticaret Meslek Lisesi	63
	Yakacık Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi	122
	Kartal Yakacık Lisesi	57
Kartal Yüksel –İlhan Alanyalı Anadolu Öğretmen Lisesi	30	

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada Yüksel (2008)'in geliştirdiği “Yönetici Öğretmen İletişimi Anketi” anketi kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde öğretmenlere yönelik kişisel bilgiler, ikinci bölümünde ise öğretmenlerin okullardaki yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin görüşlerini belirten 5 basamaklı likert tipi sorulardan oluşmuştur.

2.4. Veri Çözümleme Yöntemleri

Yönetici-Öğretmen İletişimi Ölçeği ile elde edilen veriler, SPSS 17.0 programı ile istatistiksel işlemlere tabi tutulmuştur.

Anket ile elde edilen verilerin istatistiksel çözümlmelerine geçilmeden önce, toplanan verilerin belirlenen sınırlar içinde olup olmadığı, hatalar barındırıp barındırmadığı kontrol edilmiş, gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Analizler sırasıyla:

- Örnekleme oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini özetlemek bakımından; *cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem, mezuniyet, eğitim düzeyi, iletişim becerileri ile ilgili kurs-seminer veya eğitim alma, görev yapılan okul türü, görev yapılan okulun bulunduğu semtin sosyo-ekonomik düzeyi* değişkenlerinin frekans (N) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır.
- Öğretmenlerin kişisel özelliklerine bakılmaksızın, ölçeğin maddelerine ilişkin algılamalarının düzeyini göstermek üzere verdikleri ortalama puan (\bar{X}) ve standart sapmalar (ss) hesaplanmıştır.
- Öğretmenlerin demografik özellikleri bağımsız değişken, ölçek toplam puanı ise bağımlı değişken olarak alınmıştır.
- Analizler yapılırken öncelikle örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özellikleri ile ölçeğe göre normallik dağılımları incelenmiş, istatistikî analizlere bundan sonra devam edilmiştir. Normallik dağılımını test etmek üzere *Kolmogorov-Smirnov testi* ve bundan sonra homojenliği test etmek üzere *Levene's testi* yapılmıştır.
- Öğretmenlerin, yönetici-öğretmen iletişimini algılamalarına ilişkin verdikleri puanlarının, *cinsiyet, eğitim düzeyi ve iletişim becerileri ile ilgili kurs-seminer veya eğitim alma* bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılaşmaya neden olup olmadığını araştırmak üzere, normallik varsayımı sağlandığından *bağımsız gruplar t testi* uygulanmıştır.

- Öğretmenlerin, yönetici-öğretmen iletişimini algılamalarına ilişkin verdikleri puanlarının, *yaş, branş, mesleki kıdem, mezuniyet, görev yapılan okulun türü ve görev yapılan okulun bulunduğu semtin sosyo-ekonomik düzeyi* değişkenleri bakımından, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını görmek üzere, normallik varsayımı sağlandığından *tek yönlü varyans analizi (ANOVA)* ve hangi gruplar arasında farklılık olduğunu araştırmaya yönelik *post-hoc Scheffe* testi uygulanmıştır.

Öğretmenlerin yaş, branş ve mesleki kıdem özelliklerine ilişkin gruplar, analizler öncesi tekrar gruplandırılmıştır.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi *.05* olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık değer, *.05*'ten küçük ($p < .05$) bulunduğunda bağımsız değerlerin grupları (kategorileri) arasındaki farklılıklar “anlamlı” olarak kabul edilmiş ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir.

Analizler araştırmanın amaçlarına uygun olacak şekilde tablolaştırılmış ve gerekli açıklamalar ile sırasına göre verilmiştir.

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

3.1. Örneklem Genel Yapısına İlişkin Dağılımlar

Araştırma ile elde edilen ve örneklemini oluşturan 340 öğretmene ait demografik verilerin (*cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem, öğrenim durumu, eğitim düzeyi, iletişim becerileri ilgili kurs-seminer veya eğitim alma, görev yapılan okulun türü ve okulun bulunduğu semtin sosyo-ekonomik durumu*) frekans ve yüzde dağılımları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2- Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	<i>f</i>	%
Kadın	172	50,6
Erkek	168	49,4
Toplam	340	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet bakımından dağılımları yaklaşık olarak yarı yarıya olup, kadınlar örneklemin %50,6’sını, erkekler ise %49,4’ünü oluşturmaktadır (Tablo: 2).

Öğretmenlerin yaşa göre dağılımı Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3- Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	<i>f</i>	%
21-25	30	8,8
26-30	71	20,9
31-35	72	21,2
36-40	92	27,1
41-45	25	7,4
46-50	38	11,2
51 ve üzeri	12	3,5
Toplam	340	100,0

Tablo 3'den de görüleceği üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük kısmı 26-40 yaşları arasındadır. En büyük yaş grubunu %27,1 ile 36-40 arasındaki öğretmenler, en küçük yaş grubunu ise %3,5 ile 51 yaş ve üzerindeki öğretmenler oluşturmaktadır (Tablo:3).

Öğretmenlerin branşa göre dağılımı Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4- Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımı

Branş	<i>f</i>	%
Edebiyat	60	17,6
Matematik	53	15,6
Müzik	4	1,2
Yabancı Dil	40	11,8
Beden Eğitimi	4	1,2
Fizik	9	2,6
Kimya	19	5,6
Biyoloji	20	5,9
Tarih	22	6,5
Coğrafya	15	4,4
Diğer	94	27,6
Toplam	340	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına ait dağılım yukarıda, Tablo 3’de verilmiştir. En büyük branş gruplarını, örneklemin %17,6’sını oluşturan edebiyat öğretmenleri, %15,6’sını oluşturan matematik öğretmenleri ve %11,8’ini oluşturan yabancı dil öğretmenleri oluşturmaktadır. En küçük branş gruplarını ise %1,2 ile müzik, %1,2 ile beden eğitimi öğretmenleri ve %2,6 ile fizik öğretmenleri oluşturmaktadır(Tablo:4).

Öğretmenlerin mesleki kıdeme göre dağılımı Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5- Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	<i>f</i>	%
1-5	79	23,2
6-10	87	25,6
11-15	84	24,7
16-20	51	15,0
21 ve üzeri	39	11,5
Toplam	340	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem yıllarına bakıldığında, en büyük grubun %25,6 ile meslekte 6-10 yıldır hizmet verenlerin, en küçük grubu ise %11,5 ile meslekte 21 yıl ve üzeri bir süredir hizmet verenlerin oluşturduğu görülmektedir (Tablo:5).

Öğretmenlerin mezuniyet durumuna göre dağılımı Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6- Öğretmenlerin Mezuniyet Durumuna Göre Dağılımı

Mezuniyet Durumu	<i>f</i>	%
Eğitim Fakültesi	172	50,6
Eğitim Enstitüsü	1	0,3
Fen-Edebiyat Fakültesi	117	34,4
Diğer	50	14,7
Toplam	340	100,0

Öğretmenlerin büyük bölümü %50,6 ile Eğitim Fakültesi ve %34,4 ile Fen-Edebiyat Fakültesi mezunudur. Araştırmaya katılan öğretmenlerden sadece 1’i Eğitim Enstitüsü mezunuyken, %14,7’si diğer eğitim kurumlarından mezundur (Tablo:6).

Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre dağılımı Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7- Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	<i>f</i>	%
Ön Lisans	1	0,3
Lisans	287	84,4
Yüksek Lisans	51	15,0
Boş	1	0,3
Toplam	340	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %0,3’ü ön lisans, %84,4’ü lisans, %15,0’i yüksek lisans eğitim düzeyine sahiptir (Tablo:7).

Öğretmenlerin iletişim becerileri ile ilgili kurs-seminer veya eğitime katılma durumuna göre dağılımı Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8- Öğretmenlerin İletişim Becerileri İle İlgili Kurs-Seminer veya Eğitime Katılma Durumuna Göre Dağılımı

Kurs-Seminere	<i>f</i>	%
Evet	107	31,5
Hayır	232	68,2
Boş	1	0,3
Toplam	340	100,0

Öğretmenlerin %31,5’i iletişim becerileri ile ilgili kurs-seminer veya eğitime katıldıklarını, %68,2’si ise katılmadıklarını belirtmişlerdir (Tablo:8).

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9- Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Dağılımı

Görev Yapılan Okul Türü	<i>f</i>	%
Anadolu Lisesi	79	23,2
Meslek Lisesi	144	42,4
Akademik Lise	116	34,1
Boş	1	0,3
Toplam	340	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük kısmı, %42,4 ile meslek liselerinde görev yapmaktadır. Kalan öğretmenlerin %23,2’si Anadolu Liselerinde ve %34,1’i ise Akademik Liselerde (düz liseler) görev yapmaktadır (Tablo:9).

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulun bulunduğu semtin sosyo-ekonomik durumuna göre dağılımı Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10- Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Bulunduğu Semtin Sosyo-Ekonomik Durumuna Göre Dağılımı

Okul Semtinin SED	<i>f</i>	%
Üst	20	5,9
Orta	173	50,9
Alt	146	42,9
Boş	1	0,3
Toplam	340	100,0

Öğretmenlerin görev yaptıkları semtin sosyo-ekonomik durumuna ilişkin dağılım Tablo 10’da verilmiştir. Buna göre öğretmenlerin %5,9’u üst, %50,9’u orta ve %42,9’u alt sosyo-ekonomik duruma sahip semtlerde görev yaptıklarını belirtmektedirler (Tablo:10).

3.2. Yönetici-Öğretmen İletişimi Ölçeğine İlişkin Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Yapılan Analizler

Araştırmanın bu bölümünde, örneklemini oluşturan 340 öğretmenin, yönetici-öğretmen iletişimini algılama düzeylerini gösteren Yönetici-Öğretmen İletişimi Ölçeğine verdikleri puan ortalamalarının, demografik özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Bölümün başında, araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özellikleri dikkate alınmadan, ölçeğin 30 maddesi için verdikleri ortalama puan ve standart sapmalar incelenmiş, daha sonra ise kişisel özelliklere ilişkin uygun istatistikî analizlere geçilmiştir. Analizler yapılırken öncelikle örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özellikleri ile ölçeğin ifadelerine göre normallik dağılımları incelenmiş, istatistikî analizlere bundan sonra devam edilmiştir.

Öğretmenlerin ölçeğin ifadelerini algılama düzeylerine göre ortalama puanlar ve standart sapma değerleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11- Öğretmenlerin Ölçeğin İfadelerini Algulama Düzeylerine Göre Ortalama Puanlar (\bar{X}) ve Standart Sapma Değerleri (Ss) (N=340)

Madde	\bar{X}	ss	Top.
01. Okul yöneticimiz güçlü olduğumuz yönleri bilir.	3,44	0,95	1170
02. Okul yöneticimiz görevlerin yapılmasında zor kullanma eğilimindedir.	1,79	0,89	608
03. Okul yöneticimiz öğretmenleri uyarmadan ceza verme eğilimindedir.	1,46	0,76	498
04. Okul yöneticimiz başarılı olan öğretmenleri objektif olarak ödüllendirir.	3,09	1,02	1050
05. Okul yöneticimiz öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır.	3,24	1,06	1102
06. Okul yöneticimiz öğretmenlerin söylediklerini dikkate almaz.	2,34	1,00	795
07. Okul yöneticimiz öğretmenlerin yaptığı işlerle ilgili eksik yönlerini düzeltilmesi yönünde uyarır.	3,69	0,89	1254
08. Okul yöneticimiz öğretmenlerin ilgi duydukları alanları bilir.	2,97	1,10	1009
09. Okul yöneticimiz sık sık öğretmenler odasını ziyaret eder, hal hatır sorar.	2,98	1,07	1014
10. Okul yöneticimiz öğretmenlere karşı incitici sözler kullanır.	1,64	0,99	557
11. Okul yöneticimiz çatışmaları çözerken yıkıcı değil yapıcı davranır.	4,00	0,86	1360
12. Okul yöneticimiz öğretmenler tarafından sevilir.	3,89	0,80	1323
13. Okul yöneticimiz öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir.	3,59	0,92	1222
14. Okul yöneticimiz etkileyici şekilde konuşur.	3,37	1,01	1145
15. Okul yöneticimiz sadece kendisinin önemli gördüğü konuları iletir.	2,82	1,13	958
16. Okul yöneticimiz ve öğretmenler arasındaki ilişki eğitim öğretim faaliyetlerini olumsuz etkiler.	2,24	1,20	762
17. Okul yöneticimiz öğretmenleri motive edici davranışlar gösterir.	3,38	1,08	1148
18. Okul yöneticimiz kendini sürekli üstün görme eğilimindedir.	1,97	1,17	671

19. Okul yöneticimiz insan ilişkileri konusunda güven verir.	3,81	0,96	1295
20. Okul yöneticimiz öğretmenler arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağlar.	3,73	0,97	1267
21. Okul yöneticimizin davranışları başkalarının amaç ve beklentilerinden etkilenir ve yönlendirilir.	2,61	1,09	889
22. Okul yöneticimiz kolay ve anlaşılır bir yöneticidir.	3,70	1,07	1257
23. Okul yöneticimiz alınacak kararlara öğretmenlerin de katılmasına dikkat eder.	3,54	1,02	1205
24. Okul yöneticimiz eksik ve yetersiz işleri eleştirir.	3,28	1,12	1115
25. Okul yöneticimiz kendi dışındaki kişilerin düşüncelerine önem vermez, tek söz sahibi kendisidir.	2,21	1,13	752
26. Okul yöneticimiz öğretmenleri koruyucu bir davranış içindedir.	3,65	0,92	1240
27. Okul yöneticimiz görüşmelerinde öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	3,85	1,00	1308
28. Okul yöneticimiz okul dışında öğretmenlerin birlikte olacağı etkinlikler (piknik, yemek, gezi, tiyatro vb.) düzenler ve katılır.	2,95	1,20	1002
29. Okul yöneticimiz öğretmenlerin de öğrendiği ve öğreneceği şeyler olduğunu düşünür.	3,54	0,97	1203
30. Okul yöneticimiz öğretmenler arasında ayrımcılık yapar.	1,76	0,97	597

* Öğretmenlerin seçeneklere göre maddeleri puanlamalarına ilişkin tablo ekler bölümünde verilmiştir.

Olumlu ifadeler için:

Ortalama Puanlar Katılma Düzeyi

1,00 – 1,80	: Hiçbir zaman
1,81 – 2,60	: Çok az
2,61 – 3,40	: Bazen
3,41 – 4,20	: Sık sık
4,21 – 5,00	: Her zaman

Olumsuz ifadeler için:

Ortalama Puanlar Katılma Düzeyi:

1,00-1.80	:Her zaman
1.81-2,60	:Sık sık
2,61-3,40	:Bazen
3,41-4,20	:Çok az
4,21-5,00	:Hiçbir zaman

Tablo 11.'de, öğretmenlerin ölçeğin maddelerine, algılamalarına düzeylerine bağlı olarak verdikleri puanların ortalama değerleri, standart sapmaları ve toplam puanları verilmiştir. Ölçekte, yönetici-öğretmen iletişimine yönelik 10'u olumsuz ve 20'si olumlu köke sahip toplam 30 ifade yer almaktadır. Bu ifadelere ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerine bağlı olarak yaptıkları değerlendirmeler aşağıda verilmiştir.

“01. Okul yöneticimiz güçlü olduğumuz yönleri bilir.” İfadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=3,44$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Sık sık’ düzeyinde katılmaktadır. Yöneticilerinin kendilerine ilişkin güçlü yönleri bildiklerini düşünmektedirler.

“02. Okul yöneticimiz görevlerin yapılmasında zor kullanma eğilimindedir.” İfadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=1,79$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Hiçbir zaman’ düzeyinde katılmaktadır. İfadenin kökünün olumsuz olduğu göz önüne alınarak, yöneticilerinin görevlerin yapılmasında zor kullandığına katılmadıkları görülmektedir.

“03. Okul yöneticimiz öğretmenleri uyarmadan ceza verme eğilimindedir.” İfadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=1,46$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye de ‘Hiçbir zaman’ düzeyinde katılmaktadır. İfadenin kökünün olumsuz olduğu göz önüne alınarak, yöneticilerinin kendilerini uyarmadan ceza verme eğiliminde olduklarına katılmadıkları görülmektedir.

“04. Okul yöneticimiz başarılı olan öğretmenleri objektif olarak ödüllendirir.”

İfadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=3,09$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Bazen’ düzeyinde katılmaktadır. Yöneticilerinin başarılı öğretmenleri objektif olarak ödüllendirdiğine pek fazla katılmamaktadırlar.

“05. Okul yöneticimiz öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=3,24$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye de ‘Bazen’ düzeyinde katılmaktadır. Yöneticilerinin öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratığına çok fazla katılmamaktadırlar.

“06. Okul yöneticimiz öğretmenlerin söylediklerini dikkate almaz.” İfadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=2,34$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Çok az’ düzeyinde katılmaktadır. İfadenin kökünün olumsuz olduğu göz önüne alınarak, yöneticilerinin söylediklerini genelde dikkate aldıklarını düşündükleri görülmektedir.

“07. Okul yöneticimiz öğretmenlerin yaptığı işlerle ilgili eksik yönlerini düzeltilmesi yönünde uyarır.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=3,69$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Sık sık’ düzeyinde katılmaktadır. Yöneticilerinin öğretmenleri işlerle ilgili eksiklik yönlerini düzeltme konusunda genelde uyardıklarını belirtmektedirler.

“08. Okul yöneticimiz öğretmenlerin ilgi duydukları alanları bilir.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=2,97$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Bazen’ düzeyinde katılmaktadır. Yöneticilerinin öğretmenlerin ilgi alanlarını bildiğine çok fazla katılmamaktadırlar.

“09. Okul yöneticimiz sık sık öğretmenler odasını ziyaret eder, hal hatır sorar.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=2,98$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye de ‘Bazen’ düzeyinde katılmaktadır. Yöneticilerinin öğretmenlerin odasını sıklıkla ziyaret ettiği ve hal hatır sorduğuna pek katılmamaktadırlar.

“10. Okul yöneticimiz öğretmenlere karşı incitici sözler kullanır.” İfadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=1,64$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Hiçbir zaman’ düzeyinde katılmaktadır. İfadenin kökünün olumsuz olduğu göz önüne alınarak, yöneticilerinin öğretmenlere karşı incitici sözler kullandığına katılmadıkları görülmektedir.

“11. Okul yöneticimiz çatışmaları çözerken yıkıcı değil yapıcı davranır.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=4,00$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Sık sık’ düzeyinde katılmaktadır. Yöneticilerinin çatışmaları çözerken genelde yapıcı davrandığına inandıkları görülmektedir.

“12. Okul yöneticimiz öğretmenler tarafından sevilir.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=3,89$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye de ‘Sık sık’ düzeyinde katılmaktadır. Yöneticilerinin öğretmenler tarafından genelde sevildiğini düşünmektedirler.

“13. Okul yöneticimiz öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=3,59$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye de ‘Sık sık’ düzeyinde katılmaktadır. Yöneticilerinin öğretmenlerin problemleriyle ilgilendiklerini düşünmektedirler (ancak bu ifadeye katılım düzeyi ‘Bazen’ düzeyine oldukça yakın sayılabilir).

“14. Okul yöneticimiz etkileyici şekilde konuşur.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=3,37$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Bazen’ düzeyinde katılmaktadır. Öğretmenler yöneticilerinin etkileyici konuştuğuna çok fazla inanmamaktadırlar.

“15. Okul yöneticimiz sadece kendisinin önemli gördüğü konuları iletir.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=2,82$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Bazen’ düzeyinde katılmaktadır. İfadenin kökünün olumsuz olduğu göz önüne alınarak, yöneticilerinin bazen sadece kendisinin önemli gördüğü konuları iletmediğini düşündükleri görülmektedir.

“16. Okul yöneticimiz ve öğretmenler arasındaki ilişki eğitim öğretim faaliyetlerini olumsuz etkiler.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=2,24$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Çok az’ düzeyinde katılmaktadır. İfadenin kökünün olumsuz olduğu göz önüne alınarak, öğretmenlerin, yöneticiler ile öğretmenler arasında ilişkinin bazı zamanlar eğitim-öğretim faaliyetlerini olumsuz etkilediğini düşündükleri görülmektedir.

“17. Okul yöneticimiz öğretmenleri motive edici davranışlar gösterir.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=3,38$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Bazen’

düzeyinde katılmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerinin öğretmenleri motive edici davranışları pek fazla göstermediğini düşünmektedir.

“18. Okul yöneticimiz kendini sürekli üstün görme eğilimindedir.” İfadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=1,97$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Çok az’ düzeyinde katılmaktadır. İfadenin kökünün olumsuz olduğu göz önüne alınarak, öğretmenlerin, yöneticilerin kendilerini sürekli üstün görme eğilimde olduğuna pek katılmadıkları anlaşılmaktadır.

“19. Okul yöneticimiz insan ilişkileri konusunda güven verir.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=3,81$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Sık sık’ düzeyinde katılmaktadır. Öğretmenlerin, yöneticilerinin insan ilişkileri konusunda güven verdiğini düşündükleri görülmektedir.

“20. Okul yöneticimiz öğretmenler arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağlar.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=3,73$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye de ‘Sık sık’ düzeyinde katılmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerinin öğretmenler arasında iyi ilişkiler kurulması için çaba sarf ettiğini düşündükleri görülmektedir.

“21. Okul yöneticimizin davranışları başkalarının amaç ve beklentilerinden etkilenir ve yönlendirilir.” İfadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=2,61$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Bazen’ düzeyinde katılmaktadır. İfadenin kökünün olumsuz olduğu göz önüne alınarak, öğretmenlerin, yöneticilerin başkalarının amaç ve beklentilerinden etkilenme ve yönlendirilme eğilimde olduğuna biraz katıldıkları anlaşılmaktadır.

“22. Okul yöneticimiz kolay ve anlaşılır bir yöneticidir.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=3,70$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Sık sık’ düzeyinde katılmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerinin genelde kolay ve anlaşılır bir yönetici olduğunu düşündükleri görülmektedir.

“23. Okul yöneticimiz alınacak kararlara öğretmenlerin de katılmasına dikkat eder.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=3,54$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye de ‘Sık sık’ düzeyinde katılmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerinin genelde alınacak kararlara öğretmenlerin de katılmasına dikkat eden bir yönetici olduğunu düşündükleri görülmektedir.

“24. Okul yöneticimiz eksik ve yetersiz işleri eleştirir.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=3,28$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Bazen’ düzeyinde katılmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerinin eksik ve yetersiz işleri bazen eleştirdiğini düşündükleri görülmektedir.

“25. Okul yöneticimiz kendi dışındaki kişilerin düşüncelerine önem vermez, tek söz sahibi kendisidir.” İfadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=2,21$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Çok az’ düzeyinde katılmaktadır. İfadenin kökünün olumsuz olduğu göz önüne alınarak, öğretmenlerin, yöneticilerin kendi dışındaki kişilerin düşüncelerine önem vermediği, tek söz sahibi kendisi olduğuna dair düşünceye pek katılmadıkları anlaşılmaktadır.

“26. Okul yöneticimiz öğretmenleri koruyucu bir davranış içindedir.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=3,65$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Sık sık’ düzeyinde katılmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerinin genelde öğretmenleri koruyucu bir davranış içinde olduğuna inandıkları görülmektedir.

“27. Okul yöneticimiz görüşmelerinde öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=3,85$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye de ‘Sık sık’ düzeyinde katılmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerinin genelde görüşmelerinde öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağladığını düşündükleri görülmektedir.

“28. Okul yöneticimiz okul dışında öğretmenlerin birlikte olacağı etkinlikler (piknik, yemek, gezi, tiyatro vb.) düzenler ve katılır.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=2,95$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Bazen’ düzeyinde katılmaktadır.

“29. Okul yöneticimiz öğretmenlerin de öğrendiği ve öğreneceği şeyler olduğunu düşünür.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=3,54$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Sık sık’ düzeyinde katılmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerinin genelde öğretmenlerin de öğreneceği şeyler olduğunu düşündüklerine katıldıkları anlaşılmaktadır.

“30. Okul yöneticimiz öğretmenler arasında ayrımcılık yapar.” ifadesi için verilen ortalama puan $\bar{X}=1,76$ olmuştur. Öğretmenler bu ifadeye ‘Hiçbir zaman’ düzeyinde katılmaktadır. İfadenin kökünün olumsuz olduğu göz önüne alınarak,

öğretmenlerin, yöneticilerin öğretmenler arasında ayrımcılık yaptığını düşünmedikleri görülmektedir.

3.3. Öğretmenlerin Yönetici-Öğretmen İletişimini Demografik Özelliklerine Göre Algılama Düzeylerine İlişkin Analizler

Öğretmenlerin, yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t-testi Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12- Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi (N=340)

Ölçek	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	s _h	t-test		
						sd	t	p
Yönetici- Öğretmen İletişimi	Kadın	172	3,87	0,51	0,04	338	3,92	0,001*
	Erkek	168	3,38	0,60	0,05			

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin, yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ve bu farkın kadın öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($t=3,92$ ve $p<0,05$). Ortalama puanları incelendiğinde kadın öğretmenlerin, yöneticilerini, yönetici-öğretmen iletişimi bakımından daha başarılı buldukları anlaşılmaktadır ($\bar{X}_{Kadın}=3,87$; $\bar{X}_{Erkek}=3,38$). Kadınların iletişim bakımından yöneticileri hakkındaki görüşleri daha olumludur (Tablo:12).

Öğretmenlerin, yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin algı düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova testi Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13- Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi (N=340)

Boyutlar	Gruplar		\bar{X}	ss	ANOVA		Anlamlı Fark (Scheffe)
	Yaş	n			F	p	
Yönetici- Öğretmen İletişimi	21-30 yaş (1)	101	3,39	0,52	4,96	0,010*	1 ile 2, 3
	31-40 yaş (2)	164	3,74	0,56			
	41 yaş ve üstü (3)	75	3,75	0,59			

* Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Yaş değişkenine ilişkin Scheffe (anlamlı farklar) testi Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14- Yaş Değişkenine İlişkin Scheffe (Anlamlı Farklar) Testi (N=340)

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	P
Yönetici- Öğretmen İletişimi	21-30 (1)	31-40 (2)	-,3502*	0,004
		41 ve üstü (3)	-,3611*	0,000
	31-40 (2)	21-30 (1)	,3502*	0,004
		41 ve üstü (3)	,0012	0,548
	41 ve üstü (3)	21-30 (1)	,3611*	0,000
		31-40 (2)	-,0012	0,548

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin algılarında yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını araştırmak üzere yapılan *tek yönlü varyans analizi* (ANOVA) sonucu yukarıda, Tablo 13’de özetlenmiştir. ANOVA testi sonrası yaş değişkeninin hangi grupları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu görmek üzere yapılan post-hoc Scheffe testi sonucu ise takip eden Tablo 14’te verilmiştir.

ANOVA testi sonrası (Tablo 13), öğretmenlerin yaşlarının, onların yönetici-öğretmen iletişimin algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=4,96$ ve $p<0,05$). Öğretmenlerin hangi yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğunu araştırmaya yönelik yapılan post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 14); 21-30 yaş grubunda (Grup 1) bulunan öğretmenler ile diğer iki yaş grubunda bulunan (Grup 2-3) öğretmenler arasında yönetici-öğretmen iletişiminin farklı algılandığı bulunmuştur. Ortalama puanlara bakıldığında; 21-30 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin, yöneticilerini yönetici-öğretmen iletişimi bakımından daha olumsuz algıladıkları anlaşılmaktadır ($\bar{X}_{21-30}=3,39$; $\bar{X}_{31-40 \text{ yaş}}=3,74$; $\bar{X}_{41 \text{ ve üstü}}=3,75$).

Öğretmenlerin, yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin algı düzeylerinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova testi Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15- Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi (N=340)

Boyutlar	Gruplar		n	\bar{X}	ss	ANOVA		Anlamlı Fark (Scheffe)
	Branş					F	p	
Yönetici- Öğretmen İletişimi	Fen- Matematik(1)		101	4,05	0,58	4,08	0,027*	1 ile 2, 3
	Sosyal Bilimler (2)		97	3,44	0,53			
	Diğer (3)		142	3,40	0,56			

* Fark $p< .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Branş değişkenine ilişkin Scheffe (anlamli farklar) testi Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16- Branş Değişkenine İlişkin Scheffe (Anlamli Farklar) Testi (N=340)

Bağımlı Değişken	(I) Branş	(J) Branş	Ortalama Farkı (I-J)	p
Yönetici- Öğretmen İletişimi	Fen- Matematik (1)	Sosyal Bilimler (2)	,6127*	0,001
		Diğer (3)	,6502*	0,000
	Sosyal Bilimler (2)	Fen- Matematik (1)	-,6127*	0,001
		Diğer (3)	0,0433	0,224
	Diğer (3)	Fen- Matematik (1)	-,6502*	0,000
		Sosyal Bilimler (2)	-,0433	0,224

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin branşlarının, onların yönetici-öğretmen iletişimin algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=4,08$ ve $p < 0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 15); Fen-Matematik branş grubunda (Grup 1) bulunan öğretmenler ile diğer iki branş grubunda bulunan (Grup 2-3) öğretmenler arasında yönetici-öğretmen iletişiminin farklı algılandığı bulunmuştur. Ortalama puanlara bakıldığında; Fen-Matematik branş grubunda bulunan öğretmenlerin, yöneticilerini yönetici-öğretmen iletişimi bakımından diğer branş gruplarındaki öğretmenlere göre daha olumlu algılamaktadırlar ($\bar{X}_{Sayısal}=4,05$; $\bar{X}_{Sözel}=3,44$; $\bar{X}_{Diğer}=3,40$).

Öğretmenlerin, yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin algı düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova testi Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17- Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi (N=340)

Boyutlar	Gruplar		\bar{X}	ss	ANOVA		Anlamlı Fark (Scheffe)
	Mesleki Kıdem	n			F	p	
Yönetici- Öğretmen İletişimi	1-5 (1)	79	3,43	0,54	5,67	0,001*	1, 2 ile 3, 4
	6-10 (2)	87	3,52	0,48			
	11-15 (3)	84	3,73	0,60			
	16 ve üstü (4)	90	3,83	0,59			

* Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Mesleki kıdem değişkenine ilişkin Scheffe (anlamlı farklar) testi Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18- Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Scheffe (Anlamlı Farklar) Testi (N=340)

Bağımlı Değişken	(I) Mesleki Kıdem	(J) Mesleki Kıdem	Ortalama Farkı (I-J)	p
Yönetici-Öğretmen İletişimi	1-5 yıl (1)	6-10 yıl (2)	-,0901	0,214
		11-15 yıl (3)	-,3021*	0,011
		16 yıl ve üstü (4)	-,4016*	0,006
	6-10 yıl (2)	1-5 yıl (1)	,0901	0,214
		11-15 yıl (3)	-,2108*	0,017
		16 yıl ve üstü (4)	-,3101*	0,016
	11-15 yıl (3)	1-5 yıl (1)	,3021*	0,011
		6-10 yıl (2)	,2108*	0,016
		16 yıl ve üstü (4)	-,1019	0,116
	16 yıl ve üstü (4)	1-5 yıl (1)	,4016*	0,006
		6-10 yıl (2)	,3101*	0,016
		11-15 yıl (3)	,1019	0,116

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin, onların yönetici-öğretmen iletişiminin algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=5,67$ ve $p < 0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 18); 1-5 ve 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler (Grup 1-2) ile 11-15 ve 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler (Grup 3-4) arasında yönetici-öğretmen iletişiminin farklı algılandığı bulunmuştur. Ortalama puanlara bakıldığında; 1-5 ve 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, yöneticilerini yönetici-öğretmen iletişimi bakımından, mesleki

kıdem yılları daha yüksek öğretmenlere göre daha az olumlu algılamaktadırlar ($\bar{X}_{1-5 \text{ yıl}}=3,43$; $\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}}=3,52$; $\bar{X}_{11-15 \text{ yıl}}=3,73$; $\bar{X}_{16 \text{ yıl ve üstü}}=3,83$).

Öğretmenlerin, yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin algı düzeylerinin mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova testi Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19- Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi (N=339)

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{X}	ss	ANOVA		Anlamlı Fark (Scheffe)
					F	p	
Yönetici- Öğretmen İletişimi	Eğitim Fakültesi (1)	172	3,17	0,58	7,13	0,001*	1 ile 2, 3
	Fen-Edebiyat F. (2)	117	3,89	0,53			
	Diğer (3)	50	3,86	0,52			

* Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Mezuniyet değişkenine ilişkin Scheffe (anlamalı farklar) testi Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20- Mezuniyet Değişkenine İlişkin Scheffe (Anlamalı Farklar) Testi (N=339)

Bağımlı Değişken	(I) Mezuniyet	(J) Mezuniyet	Ortalama Farkı (I-J)	p
Yönetici- Öğretmen İletişimi	Eğitim Fakóltesi (1)	Fen-Edebiyat Fakóltesi (2)	-,7225	0,000
		Eğitim Ens./ Diğer (3)	-,6921*	0,002
	Fen-Edebiyat Fakóltesi (2)	Eğitim Fakóltesi (1)	,7225	0,000
		Eğitim Ens./ Diğer (3)	,0308*	0,369
	Eğitim Ens./ Diğer (3)	Eğitim Fakóltesi (1)	,6921*	0,002
		Fen-Edebiyat Fakóltesi (2)	-,0308*	0,369

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

ANOVA testi sonrası (Tablo 19), öğretmenlerin mezun oldukları kurumların, onların yönetici-öğretmen iletişimin algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=7,13$ ve $p < 0,05$). Öğretmenlerin hangi mezuniyet grupları arasında anlamlı bir fark olduğunu araştırmaya yönelik yapılan post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 20); Eğitim Fakólterinden mezun olan öğretmenler (Grup 1) ile Fen-Edebiyat ve diğer eğitim kurumlarından mezun olan öğretmenler (Grup 2-3) arasında yönetici-öğretmen iletişiminin farklı algılandığı bulunmuştur. Ortalama puanlara bakıldığında; Eğitim Fakólterinden mezun olan öğretmenlerin, yöneticilerini yönetici-öğretmen iletişimi bakımından daha olumsuz algıladıkları görülmektedir ($\bar{X}_{Eğitim F.}=3,17$; $\bar{X}_{Fen-Edebiyat F.}=3,89$; $\bar{X}_{Diğer}=3,86$).

Öğretmenlerin, yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin algı düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t-testi Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21- Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi (N=338)

Ölçek	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	ss	s _h	t-test		
						sd	t	p
Yönetici- Öğretmen İletişimi	Lisans	287	3,92	0,55	0,03	336	2,76	0,017*
	Yüksek Lisans	51	3,33	0,56	0,08			

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin, yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin algı düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ve bu farkın lisans mezunu öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($t=2,76$ ve $p<0,05$). Ortalama puanları incelediğimizde; lisans mezunu öğretmenlerin, yöneticilerini, yönetici-öğretmen iletişimi bakımından yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre daha başarılı buldukları anlaşılmaktadır ($\bar{X}_{Lisans}=3,92$; $\bar{X}_{Yüksek Lisans}=3,33$). Lisans mezunu öğretmenlerin iletişim bakımından yöneticileri hakkındaki görüşleri daha olumludur.

Öğretmenlerin, yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin algı düzeylerinin iletişim becerileri ile ilgili kurs-seminer veya eğitim alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t-testi Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22- Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin İletişim Becerileri İle İlgili Kurs-Seminer veya Eğitim Alma Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan T-Testi (N=339)

Ölçek	Seminer, Kurs	n	\bar{X}	ss	s _h	t-test		
						sd	t	p
Yönetici- Öğretmen İletişimi	Evet	107	3,35	0,54	0,05	337	2,39	0,019*
	Hayır	232	3,91	0,56	0,04			

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin, yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin algı düzeylerinin iletişim becerileri ile ilgili kurs-seminer veya eğitim almalarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ve bu farkın kurs-seminer veya eğitim almayan öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($t=2,39$ ve $p<0,05$). Ortalama puanları incelediğimizde; kurs-seminer veya eğitim almayan öğretmenlerin, yöneticilerini, yönetici-öğretmen iletişimi bakımından diğer öğretmenlere göre daha başarılı buldukları görülmektedir ($\bar{X}_{Evet}=3,35$; $\bar{X}_{Hayır}=3,91$). İletişim becerileri ile ilgili kurs-seminer veya eğitim almayan öğretmenlerin iletişim bakımından yöneticileri hakkındaki görüşleri daha olumludur.

Öğretmenlerin, yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin algı düzeylerinin görev yapılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova testi Tablo 23'de gösterilmiştir.

Tablo 23- Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi (N=339)

Boyutlar	Gruplar		\bar{X}	ss	ANOVA		Anlamli Fark (Scheffe)
	Okul Türü	n			F	p	
Yönetici-Öğretmen İletişimi	Anadolu L. (1)	79	3,79	0,56	4,12	0,031*	3 ile 1, 2
	Meslek L. (2)	144	3,83	0,54			
	Akademik L. (3)	116	3,25	0,58			

* Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Görev yapılan okul türü değişkenine ilişkin Scheffe (anlamli farklar) testi Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24- Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine İlişkin Scheffe (Anlamli Farklar) Testi (N=339)

Bağımlı Değişken	(I) Okul Türü	(J) Okul Türü	Ortalama Farkı (I-J)	p
Yönetici-Öğretmen İletişimi	Anadolu L. (1)	Meslek L. (2)	-,0413	0,326
		Akademik (Düz) L. (3)	,5427*	0,008
	Meslek L. (2)	Anadolu L. (1)	,0413	0,326
		Akademik (Düz) L. (3)	,5847*	0,002
	Akademik (Düz) L. (3)	Anadolu L. (1)	-,5427*	0,008
		Meslek L. (2)	-,5847*	0,002

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, onların yönetici-öğretmen iletişiminin algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=4,12$ ve $p<0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 23); Akademik (düz) liselerde görev yapan öğretmenler (Grup 3) ile Anadolu ve Meslek liselerinde görev yapan öğretmenler (Grup 1-2) arasında yönetici-öğretmen iletişiminin farklı algılandığı bulunmuştur. Ortalama puanlara bakıldığında; Akademik (düz) liselerde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerini yönetici-öğretmen iletişimi bakımından Anadolu ve Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere göre daha olumsuz algılamaktadırlar ($\bar{X}_{Anadolu L.}=3,79$; $\bar{X}_{Meslek L.}=3,83$; $\bar{X}_{Akademik L.}=3,25$).

Öğretmenlerin, yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin algı düzeylerinin görev yapılan okulun bulunduğu semtin sosyo-ekonomik durumu okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova testi Tablo 25’te gösterilmiştir.

Tablo 25- Öğretmenlerin, Yönetici-Öğretmen İletişimine İlişkin Algı Düzeylerinin Görev Yapılan Okulun Bulunduğu Semtin Sosyo-Ekonomik Durumu Okul Türü Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Testi (N=339)

Boyutlar	Gruplar		\bar{X}	ss	ANOVA		Anlamlı Fark (Scheffe)
	SED	n			F	p	
Yönetici-Öğretmen İletişimi	Üst SED (1)	20	3,81	0,62	4,31	0,016*	3 ile 1, 2
	Orta (2)	173	3,80	0,54			
	Alt (3)	146	3,28	0,56			

* Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Görev yapılan okulun bulunduğu semtin sosyo-ekonomik durumu değişkenine ilişkin Scheffe (anlamlı farklar) testi Tablo 26 ‘da gösterilmiştir.

Tablo 26- Görev Yapılan Okulun Bulunduğu Semtin Sosyo-Ekonomik Durumu Değişkenine İlişkin Scheffe (Anlamlı Farklar) Testi (N=339)

Bağımlı Değişken	(I) SED	(J) SED	Ortalama Farkı (I-J)	p
Yönetici-Öğretmen İletişimi	Üst SED (1)	Orta SED (2)	,0154	0,326
		Alt SED (3)	,5309*	0,008
	Orta SED (2)	Üst SED (1)	-,0154	0,326
		Alt SED (3)	,5216*	0,002
	Alt SED (3)	Üst SED (1)	-,5309*	0,008
		Orta SED (2)	-,5216*	0,002

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin görev yaptığı okulun bulunduğu semtin sosyo-ekonomik durumunun, onların yönetici-öğretmen iletişiminin algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($F=4,31$ ve $p < 0,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 25); Alt SED’de görev yapan öğretmenler (Grup 3) ile Orta ve Üst SED’de görev yapan öğretmenler (Grup 1-2) arasında yönetici-öğretmen iletişiminin farklı algılandığı bulunmuştur. Ortalama puanlara bakıldığında; Sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan semtlerde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerini yönetici-öğretmen iletişimi bakımından diğer öğretmenlere göre daha olumsuz algılamaktadırlar ($\bar{X}_{Üst SED}=3,79$; $\bar{X}_{Orta SED}=3,83$; $\bar{X}_{Alt SED}=3,25$).

BÖLÜM IV

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1.Sonuç

- Okul yöneticilerinin öğretmenlerin güçlü yönlerini iyi bilmelerine ve zor kullanma, ceza verme eğiliminde olmamalarına rağmen; öğretmenleri objektif değerlendirme ve öğretmenlere kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratma davranışlarının “nadir” olarak göstermektedirler. Öğretmenler okul yöneticilerinin kendilerinin söylediklerini dikkate aldığını, ancak yaptıkları işlerde eksik yönlerinin düzeltilmesi yönünde “sık sık” uyarıda bulduklarını belirtmektedirler.
- Öğretmenler okul yöneticilerinin kendilerine karşı incitici sözler söylemediklerini, o sebeple yöneticilerinin öğretmenler tarafından sevildiğini; okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki ilişkinin eğitim öğretim faaliyetlerini “çok nadir” olarak olumsuz etkilediğini ve okul yöneticilerinin “kendini üstün görme” eğiliminde hemen hemen bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.
- Öğretmenler okul yöneticilerinin kendileri ile devamlı iyi ilişkiler kurduğunu, çoğunlukla “kolay ve anlaşılır” yöneticiler olduğunu ve öğretmenlerin kararlara katılmalarına dikkat ettiklerini, okul yöneticilerinin insan ilişkileri konusunda güven verdiğini, çatışmaları çözerken yıkıcı değil yapıcı davrandıklarını düşünmektedirler. Okul yöneticilerinin öğretmenleri motive

edici davranışları “nadir” olarak gösterdiği ve öğretmenlerin ilgi duydukları alanları “nadir” şekilde bildiğini ifade etmişlerdir.

- Öğretmenler okul yöneticilerinin kendileri arasında kesinlikle ayrımcılık yapmadığını, devamlı öğretmenleri koruyucu bir davranış içinde olduğunu, öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağladığını belirtmişlerdir. Ancak okul yöneticilerinin davranışlarının nadiren de olsa başkalarının amaç ve beklentilerinden etkilendiğini, yönlendirildiğini, eksik ve yetersiz işleri eleştirdiğini ve bunlarla beraber okul yöneticilerinin okul dışında öğretmenlerin birlikte olacağı etkinlikler (piknik, yemek, gezi, tiyatro vb.) düzenlemesinin, katılmasının çok az olduğunu ifade etmişlerdir.
- Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre iletişimde kadınların erkeklerden daha olumlu olduğu, yaş değişkenine göre ise 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre yöneticilerini yönetici öğretmen iletişimi bakımından daha olumsuz algıladıkları anlaşılmaktadır. Branş değişkenine göre Fen-Matematik branş grubundaki öğretmenlerin yöneticilerini yönetici öğretmen iletişimi bakımından daha olumlu algıladığı tespit edilmiştir.
- Mesleki kıdem yılları daha fazla olan öğretmenlerin yöneticilerini yönetici öğretmen iletişimi bakımından mesleki kıdem yılları daha az olan öğretmenlere göre daha olumlu algılamalarına rağmen, mezuniyet değişkenine göre eğitim fakültelerinden mezun olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere kıyasla yöneticilerini yönetici öğretmen iletişimi bakımından daha olumsuz algıladıkları anlaşılmıştır. Bununla beraber lisans mezunu öğretmenlerin yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre iletişim bakımından yöneticileri hakkındaki görüşlerinin daha olumlu olduğu ortaya çıkarılmıştır.
- İletişim becerileri ile ilgili kurs, seminer veya eğitim almayan öğretmenlerin, iletişim becerileri ile ilgili kurs, seminer veya eğitim alan öğretmenlere göre, iletişim bakımından yöneticilerini daha olumlu algıladıkları ancak; akademik liselerde görev yapan öğretmenlerin yöneticilerini yönetici öğretmen iletişimi bakımından meslek ve anadolu lisesi öğretmenlerine göre daha olumsuz algıladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca sosyo ekonomik düzeyi düşük olan semtlerde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerini yönetici öğretmen

iletişimi bakımından sosyo ekonomik düzeyi yüksek olan semt okullarındaki öğretmenlere göre daha olumsuz algıladıkları görülmüştür.

4.2. Tartışma

Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem, mezun oldukları fakülte, eğitim düzeyi, okul türü, iletişim becerileri ile ilgili eğitim ya da seminer alma durumu ve okulun bulunduğu semtin sosyo ekonomik durumuna göre yönetici öğretmen iletişimine ilişkin algılarında anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir. Gültekin (2003) ve Yıldız (1996) çalışmalarında yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında cinsiyet, branş ve öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark bulunmadığını; ancak yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında görev, yaş, hizmet süresi ve görev yaptıkları okullardaki hizmet sürelerine ilişkin anlamlı bir fark olduğunu belirlemişlerdir. Oktay (2008) ise, araştırmasında ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yöneticiden kaynaklanan iletişim engelleri cinsiyet, medeni durum, görev yaptığı kurum, yaşı, eğitim durumu, mesleki kıdem, çalıştığı öğretim kademesine göre anlamlı farklılık gösterirken yaşa göre anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Tan (2003), öğretmen ve yöneticilerin iletişim sorunlarının fazla olmadığı, öğretmen görüşlerinin olumlu olduğu, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bakıldığında yeni göreve başlayan öğretmenlerin iletişim ortamını daha iyi gördüklerini sonucuna varmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin başarılı öğretmenleri “bazen” objektif olarak değerlendirdiklerini, öğretmenlerin söylediklerini dikkate almaması durumuna ise “çok az” rastladıklarını, insan ilişkileri konusunda güven vermesi durumuyla “sık sık” karşılaştıklarını, alınacak kararlara öğretmenlerin de katılmasına dikkat etmesiyle “sık sık”, öğretmenler arasında ayrımcılık yapması durumuyla “hiçbir zaman” karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Karakaş (1999) ise, okul yöneticilerinin alınacak kararlara “bazen” öğretmenlerin katılmasına dikkat ettiği, bütün öğretmenlere “bazen” eşit davrandığı, “hiçbir zaman” başarılı öğretmenleri ödüllendirmediği ve bu konuda objektif davranmadığı, “çoğu zaman” öğretmenlerden gelecek görüşlere önem verdiği ve insan ilişkileri konusunda “bazen” güven verici olduklarını tespit etmiştir.

Özer (2002) yöneticilerin, "gerektiğinde öğretmenlerin görüşlerini alma, ihtiyaç duyulduğunda yol gösterme (rehberlik etme), tarafsız ve adil olmaya çalışma, gerektiğinde övgü ve takdiri kullanma, ilişkilerde olumlu ve teşvik edici olma, iyi bir dinleyici olma, konuşurken beden dilini (jest, mimik, el, kol hareketleri vb.) etkili bir şekilde kullanma, okulla ilgili kararları tek başına alma, konuşmalarında Türkçe'yi düzgün kullanma, eleştiriye açık olma, karşılıklı konuşmalarda sürekli kendini haklı çıkarma, öğretmenlere karşı nazik olma, öğretmenlerin, yönetici odasına rahatça giderek kendilerini ifade edebilmelerine açık olma, hata yapanın kişiliğine yönelik tepkide bulunma" davranışları ile ilgili kendilerini algılayışları ve öğretmenlerin algılayışları arasında anlamlı farklılık belirlemiştir. Yöneticilerin, "konuşmalarda tehditkar olma, konuşmalarda hakaret etme, öğretmenlerle ilişkilerinde alınganlık, küskünlük, kırgınlık yaşama, hatalara karşı hoşgörü gösterme, konuşurken sesini yükseltme (bağırma), yazılı ve yazılı olmayan kuralları tavizsiz uygulama, kendi düşüncelerini açık ve anlaşılır olarak ifade etme, öğretmenlere saygı duyduğunu hissettirme, öğretmenlerle ilişkilerinde ast-üst ilişkilerini hatırlatma, yaşanan sorunları çözmek yerine kişisel çatışmaya dönüştürme, öğretmenlerin kişisel sorunlarına karşı duyarlı olma" davranışları ile ilgili kendilerini algılayışları ve öğretmenlerin algılayışları arasında anlamlı bir farklılık görülmediğini tespit etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin öğretmenlerin problemleriyle sık sık ilgilendiklerini ve öğretmenleri motive edici davranışlarda ise nadiren bulunduğunu belirtmişlerdir. Celep (1992) ise, yöneticilerin, eğitim ve öğretim etkinlikleri, özlük hakları ve iş başarısı konusunda öğretmenlere yeterli bilgi vermedikleri ve kişisel sorunların iletilmesine olanak sağlamadıklarını, öğretmenlerin özellikle eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini ve kişisel sorunları, çalışma arkadaşlarının sorunlarını yöneticiye iletemediklerini tespit etmiştir.

4.3. Öneriler

4.3.1.Uygulamacılara Öneriler

- Okulda daha etkili bir iletişim ve başarı için yöneticiler öğretmenlere liderlik etmeli, yol göstermelidir.
- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişimin önemini anlamaları, iletişim becerilerini geliştirmeleri, karşılıklı saygıya önem vermeleri ve kaliteli eğitimin yönetici öğretmen dayanışmasından geçtiği inancını pekiştirmeleri için hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir.
- Okul yöneticileri, öğretmenleri objektif olarak değerlendirerek ödüllendirmeli ve böylece motivasyonlarını yükseltmeli, motivasyonu bozucu davranışlardan kaçınmalıdırlar.
- Okul yöneticileri öğretmenlerin ilgi duydukları alanları ve güçlü yönlerini iyi bilmeli, onların da öğrendiği ve öğreneceği şeyler olduğunu düşünmeli ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri konusunda fırsatlar yaratmalıdır.

4.3.2. Araştırmacılara Öneriler

- Sadece yönetici-öğretmen iletişimi ile değil, yönetici-öğretmen-öğrenci-veli iletişimini de inceleyen araştırmalar yapılmalıdır.
- Benzer çalışmaların farklı illerde yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.
- Akademik ve sosyal olarak başarı düzeyi yüksek okullar ile akademik ve sosyal başarısı düşük olan okullardaki iletişim problemleri araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, A., 1998. *Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegema Yayınları.
- AÇIKGÖZ, K. 1994. *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası
- AYDIN, M., 2000. *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi (4. Baskı).
- AYDIN, M., 1999. *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- AYTÜRK, N., 1990. *Yönetim Sanatı*. Ankara: Emel Yayınları.
- BALÇIK, B., 2002. *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALTAŞ, Z. ve BALTAŞ, A., 1995. *Bedenin Dil: İstanbul, Remzi Kitabevi*.
- BAŞARAN, E. İ., 1992. *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- BAYRAM, H., 1992. Eğitim Yüksekokullarında Öğretim Elemanı-Öğrenci İletişimi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- BETTY, B.R., 2000. Emotion Matters in Teacher Administrator Interactions: teacher speak about their leaders. Sdney, Australia: *Australian Association For Research In Education Annual Conference*. Dec 3-8.
- BİNGÖL, D., 1998. *İnsan Kaynakları Yönetim*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- BOLAT, S., 1990. Yüksek Öğretimde Öğretim Elemanı-Öğrenci İletişimi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BOLAT, S., 1996. Eğitim Örgütlerinde İletişim: H.Ü.Eğitim Fakültesi Uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12. sayı.
- BUDAK, G., 1986. Örgütsel ve Yönetimsel Etkinlikte İletişimin Rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- BULUT, Y., 1998. Öğretmen Ve Yöneticilerin İletişim Sorunlarını Algılama Düzeyleri ve Bu Algılarıyla Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişkiler. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BURSALIOĞLU, Z., 2002. Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. Ankara: *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 93*.
- BURSALIOĞLU, Z., 1994. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayını, No:9.
- CELEP, C., 1992. İlkokullarda Yönetici-Öğretmen İletişimi. Ankara: *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Türkiye'de İlköğretim Sempozyumu, Sayı: 8.
- ÇELİKTEN, M., 2008. *Okul Kültürü ve Yönetimi. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- ÇULHA, S., 2008. Genel Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Bakış Açısından Örgüt İçi İletişim Sürecinde Yaşadıkları Sorunların ve Bu Sorunlarla Başa Çıkma Yollarının Değerlendirilmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DEĞER, M., 1998. İlköğretim Okulu Müdürlerini Öğretmenlere Kurdukları İletişim Yeterlikleri ve İletişime Engel Teşkil Eden Davranışlar. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Çanakkale: On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DEMİRTAŞ, H. ve GÜNEŞ, H., 2002. *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- ERÇETİN, E., 1995. *Okul Müdür ile Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- ERDOĞAN, İ., 2004. *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık (2. Baskı).
- ERDOĞAN, İ., 2006. *Eğitim ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- EREN, E., 2003. *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları (6. Basım).

- GÜLTEKİN, M., 2003. İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Teknoloji Eğitimi A.B.D.
- GÜRGEN, H., 1997. *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- GÜRSEL, M., 2003. *Okul Yönetimi*. Konya, Eğitim Kitabevi.
- GÜRSES, Y., 2006, Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Etkili İletişim Kurma Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Kütahya Merkez İlçesi Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜRSUN Y., 2007. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Öğretimsel Liderlik Rollerini İle İletişim Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HUNT, O. , DENNIS, T. AND HARGIE, O., 2000, The Communication Experiences of Education managers: Identifying Strengths, Weaknesses and Critical Incidents. *International Journal of Educational Management*, Volume14, <http://www.Emeraldinsight.com> 25.11.2009 tarihinde indirildi.
- İRİZ, R., 2004. Organizasyonlarda Karar Verme ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü. Konya: *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11.
- KARAKAŞ, M., 1999. Endüstri Meslek Liselerinde Yönetici – Öğretmen İletişimi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı.
- KARAKOÇ, N., 1990. Örgütteki İletişim Zayıflığının Belirtileri, *Kurgu Dergisi*, Sayı:8.
- KARASAR, N., 2004. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KARLI, C., 2007. İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi: Öğretmen Algılarına Göre İstanbul İli Tuzla İlçesi Örneğinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- KAYA, A., 2000. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAYA, A.R., 1985. *Kitle İletişim Sistemleri*. Ankara: Versa Yayınları.
- KAYA, Y. K., 1999. *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık (7. baskı).
- KAYAALP, İ., 2002. *Eğitimde İletişim Dili*. İstanbul: Bilge Sanat Yapım Yay. Tant. Kağ. Turz. San.Tic. Ltd. Şti.
- KELLY, R. ve CAPLAN, J., 1993. Informal networks: how bell lab creates Star performs. *Harward Business Review*. Sayı :71.
- KELLY, Dawn 2000. Using Vision to Improve Organisational Communication *Leadership & Organization Development Journal*, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm> 22.07.2010 tarihinde indirildi.
- NAZİK, M. H., BAYAZIT, A., 2005. *İnsan İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Yapa Yayınları.
- OKTAY H., 2008. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişimde Yöneticiden Kaynaklanan Engeller. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZAN, M.B., 2006. İlköğretim Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi, *Eurasian Journal of Educational Research* <http://www.ejer.com.tr> 27.11.2009 tarihinde indirildi.
- ÖZDEMİR, S., 2000. *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık (5.Baskı).
- ÖZER, Ş., 2002. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Anabilimdalı, Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı.

- ÖZMANSUR, G. T., 1985. İşletmelerde İletişim ve İletişim Davranışları Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- SABUNCUOĞLU, Z., 1995. *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- SEÇER, B., 2001. Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel İletişim. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SELÇUK, A., 2005. Sosyal Bir Davranış Biçimi Olarak Dil. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler Konya: Selçuk Üniversitesi. 25.5.2010 tarihinde indirildi.
- ŞAŞI, M., 2008. Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Diğer Personelin Okul Müdürüyle İletişimlerinde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞEN, İ., 2007. İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişiminde Yaşanan Sorunlar. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞİMŞEK, Y., 2003. Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- TAN, A., 2003. İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- TAŞAN, Ü. , 2005. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Sağlığına Etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- TELMAN, N. ve ÜNSAL, P. , 2005. *İnsan İlişkilerinde İletişim*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- TINMAZ, M., 2000. Kamu Özel Sektör İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkinliği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- TUTAR, H., 2002. Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim: Teorik Bir Çerçeve.

Ankara: *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*,
Sayı: 2.

TUTAR, H., 2003. *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

TÜRKMEN, İ., 2000. *Yöneticiler için Etken İletişim Modeli*. Ankara: MPM Yayını.

TERZİ, A.R., 2005. *Eğitim Ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem A
Yayıncılık.

UĞURLU, S., 2008. İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve
Öğretmenlerin Yönetici-Öğretmen İlişkileri İle İlgili Algılarının
İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Yeditepe
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILDIRIM, İ., 2001. Kamu Yöneticisinin İletişim Yeterlilikleri. Ankara: *Türk İdare*
Dergisi, Sayı: 430 Mart.

YILDIZ, K., 1996. Bolu İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi.
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Bolu: Abant İzzet Baysal
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YÜKSEL, T., 2008. İlköğretim Okullarında Müdür Öğretmen İletişimi.
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Yeditepe Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Ek Tablo-Öğretmenlerin Ölçek Maddelerine Verdikleri Puanların
Seçeneklere Göre Dağılımı**

Madde		Hiçbir zaman	Çok az	Bazen	Sık sık	Her zaman	\bar{X}	ss	Toplam
s1	<i>f</i>	27	160	108	26	19	3,44	0,95	1170
	<i>%</i>	7,9	47,1	31,8	7,6	5,6			
s2	<i>f</i>	-	12	70	92	166	1,79	0,89	608
	<i>%</i>	-	3,5	20,6	27,1	48,8			
s3	<i>f</i>	-	11	23	79	227	1,46	0,76	498
	<i>%</i>	-	3,2	6,8	23,2	66,8			
s4	<i>f</i>	20	108	119	68	25	3,09	1,02	1050
	<i>%</i>	5,9	31,8	35,0	20,0	7,4			
s5	<i>f</i>	27	139	83	71	20	3,24	1,06	1102
	<i>%</i>	7,9	40,9	24,4	20,9	5,9			
s6	<i>f</i>	6	31	118	102	83	2,34	1,00	795
	<i>%</i>	1,8	9,1	34,7	30,0	24,4			
s7	<i>f</i>	49	174	90	16	11	3,69	0,89	1254
	<i>%</i>	14,4	51,2	26,5	4,7	3,2			
s8	<i>f</i>	13	118	95	73	41	2,97	1,10	1009
	<i>%</i>	3,8	34,7	27,9	21,5	12,1			
s9	<i>f</i>	30	79	109	99	23	2,98	1,07	1014
	<i>%</i>	8,8	23,2	32,1	29,1	6,8			
s10	<i>f</i>	6	13	52	50	219	1,64	0,99	557
	<i>%</i>	1,8	3,8	15,3	14,7	64,4			
s11	<i>f</i>	86	196	42	4	12	4,00	0,86	1360
	<i>%</i>	25,3	57,6	12,4	1,2	3,5			
s12	<i>f</i>	55	224	37	17	7	3,89	0,80	1323

	%	16,2	65,9	10,9	5,0	2,1			
s13	<i>f</i>	34	187	82	21	16	3,59	0,92	1222
	%	10,0	55,0	24,1	6,2	4,7			
s14	<i>f</i>	32	141	107	40	20	3,37	1,01	1145
	%	9,4	41,5	31,5	11,8	5,9			
s15	<i>f</i>	20	88	86	102	44	2,82	1,13	958
	%	5,9	25,9	25,3	30,0	12,9			
s16	<i>f</i>	15	48	62	94	121	2,24	1,20	762
	%	4,4	14,1	18,2	27,6	35,6			
s17	<i>f</i>	43	135	91	49	22	3,38	1,08	1148
	%	12,6	39,7	26,8	14,4	6,5			
s18	<i>f</i>	16	25	58	76	165	1,97	1,17	671
	%	4,7	7,4	17,1	22,4	48,5			
s19	<i>f</i>	81	155	68	30	6	3,81	0,96	1295
	%	23,8	45,6	20,0	8,8	1,8			
s20	<i>f</i>	63	173	64	28	12	3,73	0,97	1267
	%	18,5	50,9	18,8	8,2	3,5			
s21	<i>f</i>	16	53	115	96	60	2,61	1,09	889
	%	4,7	15,6	33,8	28,2	17,6			
s22	<i>f</i>	78	149	57	44	12	3,70	1,07	1257
	%	22,9	43,8	16,8	12,9	3,5			
s23	<i>f</i>	53	149	78	50	10	3,54	1,02	1205
	%	15,6	43,8	22,9	14,7	2,9			
s24	<i>f</i>	41	126	86	61	26	3,28	1,12	1115
	%	12,1	37,1	25,3	17,9	7,6			
s25	<i>f</i>	11	44	62	112	111	2,21	1,13	752
	%	3,2	12,9	18,2	32,9	32,6			

s26	<i>f</i>	48	169	88	25	10	3,65	0,92	1240
	%	14,1	49,7	25,9	7,4	2,9			
s27	<i>f</i>	99	127	89	13	12	3,85	1,00	1308
	%	29,1	37,4	26,2	3,8	3,5			
s28	<i>f</i>	31	90	103	62	54	2,95	1,20	1002
	%	9,1	26,5	30,3	18,2	15,9			
s29	<i>f</i>	36	169	99	14	22	3,54	0,97	1203
	%	10,6	49,7	29,1	4,1	6,5			
s30	<i>f</i>	7	11	52	92	178	1,76	0,97	597
	%	2,1	3,2	15,3	27,1	52,4			

ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİ ÖĞRETMEN İLETİŞİMİ ANKETİ

Değerli öğretmenler;

Bu anket ortaöğretim okullarında yönetici öğretmen iletişimini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır

Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım

Gülay AÇIKEL

Maltepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz

1. () Kadın 2. () Erkek

2. Yaşınız

3. Branşınız

1. () Edebiyat

2. () Matematik

3. () Müzik

4. () Yabancı Dil

5. () Beden Eğitimi

6. () Fizik

7. () Kimya

8. () Biyoloji

9. () Tarih

10. () Coğrafya

11. () Resim

12. () Diğer . Lütfen Belirtiniz

4. Meslekteki yılınız

5. Mezun Olduğunuz Fakülte

1. () Eğitim Fakültesi

2. () Eğitim Enstitüsü

3. () Fen Edebiyat Fakültesi

4. () Diğer . Lütfen Belirtiniz

6. Eğitim Düzeyiniz

1. () Önlisans

2. () Lisans

3. () Yüksek Lisans

4. () Doktora

5. () Diğer. Lütfen Belirtiniz.....

7. İletişim becerileri ile ilgili kurs-seminer veya eğitim aldınız mı?

1. () Evet

2. () Hayır

8. Okulunuzun türü:

1. () Anadolu Lisesi
2. () Meslek Lisesi
3. () Akademik Lise
4. () Diğer. Lütfen belirtiniz.....

9.Okulunuzun bulunduğu semtin sosyo ekonomik durumu:

1. () Üst
2. () Orta
3. () Alt

Aşağıdaki her cümleyi sırasıyla okuyunuz, size hangisi uygun ise o kutuya çarpı işareti (*) koyunuz.						
BÜTÜN İFADELERİ KENDİ OKULUNUZA GÖRE CEVAPLAYINIZ.		Her zaman	Sık sık	bazen	Çok az	Hiçbir zaman
1	Okul yöneticimiz güçlü olduğumuz yönleri bilir.					
2	Okul yöneticimiz görevlerin yapılmasında zor kullanma eğilimindedir.					
3	Okul yöneticimiz öğretmenleri uyardan ceza verme eğilimindedir.					
4	Okul yöneticimiz başarılı olan öğretmenleri objektif olarak ödüllendirir.					
5	Okul yöneticimiz öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır.					
6	Okul yöneticimiz öğretmenlerin söylediklerini dikkate almaz.					
7	Okul yöneticimiz öğretmenlerin yaptığı işlerle ilgili eksik yönlerini düzeltilmesi yönünde uyarır.					
8	Okul yöneticimiz öğretmenlerin ilgi duydukları alanları bilir.					
9	Okul yöneticimiz sık sık öğretmenler odasını ziyaret eder, hal hatır sorar.					
10	Okul yöneticimiz öğretmenlere karşı incitici sözler kullanır.					
11	Okul yöneticimiz çatışmaları çözerken yıkıcı değil yapıcı davranır.					
12	Okul yöneticimiz öğretmenler tarafından sevilir.					

13	Okul yöneticimiz öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir.					
14	Okul yöneticimiz etkileyici şekilde konuşur.					
15	Okul yöneticimiz sadece kendisinin önemli gördüğü konuları iletir.					
16	Okul yöneticimiz ve öğretmenler arasındaki ilişki eğitim öğretim faaliyetlerini olumsuz etkiler.					
17	Okul yöneticimiz öğretmenleri motive edici davranışlar gösterir.					
18	Okul yöneticimiz kendini sürekli üstün görme eğilimindedir.					
19	Okul yöneticimiz insan ilişkileri konusunda güven verir.					
20	Okul yöneticimiz öğretmenler arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağlar.					
21	Okul yöneticimizin davranışları başkalarının amaç ve beklentilerinden etkilenir ve yönlendirilir.					
22	Okul yöneticimiz kolay ve anlaşılır bir yöneticidir.					
23	Okul yöneticimiz alınacak kararlara öğretmenlerin de katılmasına dikkat eder.					
24	Okul yöneticimiz eksik ve yetersiz işleri eleştirir.					
25	Okul yöneticimiz kendi dışındaki kişilerin düşüncelerine önem vermez, tek söz sahibi kendisidir.					
26	Okul yöneticimiz öğretmenleri koruyucu bir davranış içindedir.					
27	Okul yöneticimiz görüşmelerinde öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.					
28	Okul yöneticimiz okul dışında öğretmenlerin birlikte olacağı etkinlikler (piknik, yemek, gezi, tiyatro vb.) düzenler ve katılır.					
29	Okul yöneticimiz öğretmenlerin de öğrendiği ve öğreneceği şeyler olduğunu düşünür.					
30	Okul yöneticimiz öğretmenler arasında ayrımcılık yapar.					

**Geliştirdiğim "Yönetici öğretmen iletişimi" adlı ölçme aracının
Gülay AÇIKEL'in Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde sürdürdüğü yüksek lisans
öğreniminde kendisi tarafından kullanımına izin veriyorum.**

09/03/2010

Tuğba YÜKSEL (SEMERCİ)

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/43442
Konu : **Anket.**
(Gülây AÇIKEL)

19 .. Nisan 2010

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

- İlgi: a) Valilik Makamının 14/04/2010 tarih ve 41863 sayılı Oluru.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c) 15/03/2010 tarih ve 747 sayılı yazınız.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Gülây AÇIKEL'in**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Öğretmen İletişimi**" konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Mustafa USLU
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

EKLER :
Ek-1. İlgi (a) Valilik Oluru.
Ek-2. Anket soruları.

EĞİTİM **NOT :** Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
%100 **Adres :** İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
DESTEK **E-Mail :** kultur34@meb.gov.tr **Web :** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>
4440632

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/41263
Konu: **Anket.**
(Gülây AÇIKEL)

14.. Nisan 2010

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a-)Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 15/03/2010 tarih ve 747 sayılı yazısı.
b-)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c-)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d-)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 08/04/2010 tarihli tutanağı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Gülây AÇIKEL'in**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Öğretmen İletişimi**" konulu anket çalışmalarını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Gülây AÇIKEL'in**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Öğretmen İletişimi**" konulu anket çalışmalarını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında)bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLGİ (a)yazı ve ekleri

OLUR
14/04/2010
Derviş Ahmet SET
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres :İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Çagaloğlu 526 13 82



T.C.MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayı : B.30.2MLT.0E1.00.00/4110/347

İstanbul, 15.03.2010

T.C
İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gülşay AÇIKEL, tez danışmanlığını Maltepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi öğretim üyelerinden Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL'in üstlendiği "Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Öğretmen İletişimi" başlıklı bir araştırma yapmaktadır.

Araştırmada ihtiyaç duyulan verileri toplamak amacıyla, konuya ilişkin MEB Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının 11.04.2007 tarih ve 1950 sayılı yazılı emri ve Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi dikkate alınarak ekteki anket hazırlanmıştır.

Söz konusu çalışmayla ilgili olarak, İstanbul ili, Kadıköy, Kartal ve Sultanbeyli ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlere yönelik bir anket uygulanması hususunu emir ve müsaadelerinize saygılarımla arz ederim.



EK: Tez Özeti
Anket

Gülşay AÇIKEL
Adres: Soğanlık Orta Mh. Barbaros Hayrettin Paşa Cd.
No:52/2 Kartal-İSTANBUL
Cep : 0505 915 26 77

Marmara Eğitim Köyü Maltepe Arena 34857 Maltepe / İSTANBUL
Tel: (0216) 626 10 50 (pbx) Fax: (0216) 626 11 79
e-mail: sbe@maltepe.edu.tr web: www.maltepe.edu.tr