



**ORTAÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİNE
İLİŞKİN**

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Murat AYDOĞMUŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

UŞAK

2015

**ORTAÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM
YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Murat AYDOĞMUŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

2015

ÖZET

ORTAÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Murat AYDOĞMUŞ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2015

Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Bu araştırmanın amacı, Uşak ili merkezde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini çeşitli değişkenlere göre belirlemektir.

Betimsel tarama modeli kullanılarak yapılan araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Uşak ili merkezde bulunan 18 lise ve bu okullarda görev yapan 820 öğretmen oluşturmaktadır. İlgili evrenden örneklem alma yoluna gidilmemiş, çalışma evreninde yer alan tüm okullar ziyaret edilmiş ve araştırmaya katılmak isteyen öğretmenlere ölçek uygulanmıştır. Dağıtılan ölçeklerden, 301 öğretmenin ölçeği değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmanın verileri, Topluer'in (2008) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Yeterliliği Ölçeği" ile toplanmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel istatistiklerin yanı sıra t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey anlamlılık testi kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.0 paket programı kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular göstermektedir ki genel olarak öğretmenlerin gözünden değerlendirildiğinde okul müdürleri iletişim yeterliklerini sıklıkla olumlu şekilde ortaya koymaktadır. Okul müdürlerinin hem anlama ve empati, hem sosyal rahatlık hem de destekleme konusunda yeterliklerinin "çoğunlukla" olumlu olduğu sonucu elde edilmiştir.

Ayrıca bu çalışmanın sonucunda öğretmenin cinsiyetinin ya da kıdem süresinin hiçbir iletişim becerisi alt boyutuna dair görüşleri üzerinde önemli bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Bir başka deyişle öğretmenin kadın ya da erkek olması müdürün iletişim yeterliklerine dair görüşlerini etkilememektedir.

Diğer taraftan, yaş değişkeninin öğretmenin okul müdürünün iletişim yeterliklerine dair görüşlerini etkilediği, özellikle de anlama ve empati ve destekleme alt boyutları üzerinde etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Bunun yanında öğretmenler bütün alt boyutlarda okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerini yeterli bulmaktadır.

Destekleme alt boyutu hariç diğer alt boyutlarda (anlama empati kurabilme ve sosyal rahatlık) okuldaki öğretmen sayısı bakımından öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Ayrıca, okuldaki öğrenci sayısı bakımından da destekleme alt boyutu hariç anlama empati kurabilme ve sosyal rahatlık alt boyutlarında öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine dair görüşleri arasında anlamlı farklar bulunmaktadır.

Anahtar kelimeler: İletişim, iletişim yeterliği, öğretmen, okul yöneticisi.

ABSTRACT
TEACHERS 'VIEWS ON THE SECONDARY
SCHOOL HEADMASTERS' COMMUNICATION COMPETENCES

Murat AYDOĞMUŞ

Department Of Educational Sciences

Uşak University Institute Of Social Sciences,2015

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

The main purpose of this study is to define the teachers' views on the communication skills of schools headmasters, working in secondary schools in Usak province.

The population of the research- which was conducted using the quantitative method- was composed of the 18 high schools located in the Central District of Usak province, 820 teachers working in these schools during the 2014-2015 academic years. The research sample was not composed from the related population but the questionnaire was applied to all teachers in the population of the research. The scales of 301 teachers of the distributed scales were assessed.

The data were collected through the “Scale of Secondary Schools Headmasters' Communication Competences”, which was adapted by Topluer (2008). In the analyses of research data as well as descriptive statistic, t-test, one way variance analysis (ANOVA) and Turkey significance test was used. The data was analyzed by SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.0 package program.

The findings show that when it is assessed by the teachers, school headmasters' frequently show their communication competences in positive ways. It was found that in all sub levels – Understanding and Empathy, social comfort and supporting- school headmasters' teachers assessed headmasters' communication competences in “mostly” level.

Furthermore, according to this study, teachers' seniority durations and genders have no significant effects on any of the sub levels of communication competences. On the other word, teachers' genders and seniority durations don't affect the views of the teachers about their headmasters' communication competences.

On the other side, age variable has significant effects on the teachers' views about school headmasters' communication competences, especially on the "Understanding and Empathy, Supporting" sub levels. Moreover, according to teachers, school headmasters' communication competences are enough in all sub levels.

Except for "Supporting" sub level, there are significant differences between other sub groups – Understanding and Empathy, Social Comfort- in terms of number of teachers in the school. Also, in terms of number of student in the school, except for "Supporting" sub level, in other sub levels, there are differences among the teachers' views about school headmasters' communication competences.

Key Words: Communcation, communication competence, teacher, headmaster.



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Yüksek Lisans Programı 134001004 No'lu öğrencisi Murat AYDOĞMUŞ'un Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri" adlı tezi 17/12/2015 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM
Üye : Doç.Dr. H. İbrahim ÇANKAYA
Üye : Yrd.Doç.Dr. Cüneyit AKAR

(Handwritten signatures in blue ink)

Doç.Dr. Asım ARI
Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Paul Valéry der ki “Şiir, düz yazıyı aşar. Tıpkı dansın vücudun aynı organlarıyla yapılan yürümeyi aştığı gibi.” O olmasaydı, bu tez yolunda belki yine yürürdüm. Ama düz, ama belki sırf yola bir kere çıkmış bulunup, geri dönemediğim için. Belki ben geri dönmezdim ama yorgunluğum yılgınlığa dönerdi. Onun sayesinde bu yolda kendimi hiç güçsüz hissetmedim. Bilgisi, sabrı ve yol göstericiliğiyle hep yanımdaydı; bilge hocam Doç Dr Aycan Çiçek SAĞLAM. Teşekkür ederim.

Yürürken bazen bir kaya çıkar karşınıza. Elinizi ayağınızı nereye koyacağınızı, nasıl çıkacağınızı düşünürken, yukardan biri elini uzatır gülümseyerek. Güven verir, destek olur. Engel aşılıp yol düzlüğe çevrilince, engeli de seversiniz; sizi onunla tanıştırdığı için; Sayın Doç. Dr. İbrahim H. ÇANKAYA. Teşekkür ederim.

Çalışmalarına katkı sağlayan öğretmen arkadaşlarım Sayın Sevdâ ÖZSEZER’e ve Sayın Murat İLHAN’a, Uşak Milli Eğitim Müdürlüğü’ne, Şube Müdürü Sayın Murat CAN’a ve Uşak’ta anket çalışmalarına katılan kıymetli öğretmenlere sonsuz teşekkür ederim.

Yolu sevdiren yol arkadaşıdır. Ömrümü şiir eden yol arkadaşım, canım eşim Funda Aydoğmuş’a; önsözüm, sonsözüm, en güzel iki sözüm, iki gözüm, oğlum ve kızım, Mehmet Eray ve Eylül Aydoğmuş’a sonsuz teşekkür ederim. İyi ki varsınız.



*Yenik başlayan ama
yenilmeyen oğlum
Mehmet Eray'a ve
her zaman dik duran
kızım Eylül'e
ithaf ederim.*

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Murat AYDOĞMUŞ

Doğum Yeri ve Tarihi : DENİZLİ - 01.03.1983

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Yabancı Diller Bölümü
İngilizce Öğretmenliği

Bildiği Yabancı Dil : İngilizce, Almanca

İş Deneyimi

2014 - Şevkiye Özel Fen Lisesi-Çivril-Denizli (İngilizce Öğrt.)

2010 - 2014 Keriman Kamer Ticaret Meslek Lisesi-Çivril-Denizli (İngilizce Öğrt.)

2007 - 2010 Takmak Melih Günay İlköğretim Okulu – Eşme – Uşak (İngilizce Öğrt.)

2006-2007 Ukko Paavon Koulu – Nilsia – Finlandiya (Dil Asistanı)

İletişim

e-posta adresi : murataydogmus@hotmail.com.tr

KISALTMALAR

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
n	: Eleman Sayısı (Adet)
Ss	: Standart Sapma
vd.	: Ve diğerleri
Akt.	: Aktaran
m.	: Madde
\bar{x}	: Aritmetik Ortalama

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	vii
ÖN SÖZ	viii
ÖZGEÇMİŞ	x
KISALTMALAR	xi
İÇİNDEKİLER	xii
TABLolar LİSTESİ	xvi
SEKİLLER LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1
PROBLEM	1
ARAŞTIRMANIN AMACI	3
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI	4
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	5
TANIMLAR	5
BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
1.1. İLETİŞİM KAVRAMI	6
1.1.1 İletişimin Tanımı	6
1.1.2 İletişimin Önemi	7
1.1.3 İletişimin İşlevleri	10
1.1.3.1 Bilgi Sağlama İşlevi	10
1.1.3.2 İkna etme ve etkileme işlevi	11
1.1.3.3 Emredici ve öğretici işlevi	11
1.1.3.4 Birleştirme işlevi	12

1.1.4	İletişim Süreci ve Önemi.....	12
1.1.4.1	Kaynak – Kodlama.....	13
1.1.4.2	Mesaj.....	14
1.1.4.3	Kanal.....	16
1.1.4.4	Alıcı.....	17
1.1.4.5	Geri Bildirim.....	18
1.1.5	İletişim Modelleri.....	20
1.1.5.1	Tekerlek Modeli.....	20
1.1.5.2	Yıldız Modeli.....	20
1.1.5.3	Zincir Modeli.....	21
1.1.5.4	Çember Modeli.....	21
1.2	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	25
1.2.1	Örgütsel İletişimin Araçları.....	25
1.2.1.1	Yazılı İletişim.....	25
1.2.2.2	Sözlü iletişim.....	26
1.2.2.3	Sözsüz iletişim.....	27
1.3	Örgütlerde İletişim.....	28
1.3.1	Örgütlerde İletişimin Yönü.....	29
1.3.2	Eğitim Örgütlerinde İletişim.....	32
1.4	Konu ile İlgili Araştırmalar.....	34
1.4.1	Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	34
1.4.2	Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar.....	36
2.	BÖLÜM: YÖNTEM.....	39
2.1	ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	39
2.2	ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	39
2.3	ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA ARACI.....	39
2.4	VERİLERİN ANALİZİ.....	42
3.	BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM.....	43
3.1	KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	43
3.2	BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	45
3.2.1	Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	

3.3 İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	55
3.3.1 Anlama ve Empati Alt Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorum.....	55
3.3.1.1 Anlama ve Empati Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	56
3.3.1.2 Anlama ve Empati Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	56
3.3.1.3 Anlama ve Empati Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	58
3.3.1.4 Anlama ve Empati Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	59
3.3.1.5 Anlama ve Empati Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	61
3.3.2. Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorum.....	64
3.3.2.1 Sosyal Rahatlık Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	64
3.3.2.2 Sosyal Rahatlık Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	65
3.3.2.3 Sosyal Rahatlık Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Kıdem Süresi Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	66
3.3.2.4 Sosyal Rahatlık Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	67

3.3.2.5	Sosyal Rahatlık Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	69
3.3.3.	Destekleme Alt Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorum.....	71
3.3.3.1	Destekleme Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	71
3.3.3.2	Destekleme Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	72
3.3.3.3	Destekleme Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	74
3.3.3.4	Destekleme Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	75
3.3.3.5	Destekleme Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	76
4. BÖLÜM:	SONUÇLAR VE ÖNERİLERİ.....	77
4.1	SONUÇLAR.....	77
4.1.1	Birinci Alt Amaca Yönelik Sonuçlar.....	77
4.1.2	İkinci Alt Amaca Yönelik Sonuçlar.....	78
4.2	ÖNERİLER.....	81
EKLER.....		83
KAYNAKÇA.....		88

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. İletişim Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	41
Tablo 2. Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri Anketinin Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları.....	41
Tablo 3. Öğretmenlerin Demografik Değişken Dağılımları.....	43
Tablo 4. Anlama ve Empati Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	46
Tablo 5. Sosyal Rahatlık Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	50
Tablo 6. Destekleme Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	52
Tablo 7. Anlama ve Empati Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t- testi.....	55
Tablo 8. Anlama ve Empati Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi.....	57
Tablo 9. Anlama ve Empati Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Post Hoc Scheffe Analizi.....	57
Tablo 10. Anlama ve Empati Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi.....	59
Tablo 11. Anlama ve Empati Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi.....	60
Tablo 12. Anlama ve Empati Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Post Hoc Scheffe Analizi.....	60

Tablo 13. Anlama ve Empati Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Sayısı Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi.....62
Tablo 14. Anlama ve Empati Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Post Hoc Scheffe Testi.....62
Tablo 15. Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre ANOVA Testi.....64
Tablo 16. Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi.....65
Tablo 17. Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi.....66
Tablo 18. Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi.....67
Tablo 19. Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Post Hoc Scheffe Testi.....68
Tablo 20. Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi.....69
Tablo 21. Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Post Hoc Scheffe Testi.....70
Tablo 22. Destekleme Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Cinsiyet Değişkenine Göre ANOVA Testi.....71
Tablo 23. Destekleme Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Yaş Değişkenine

Göre ANOVA Testi.....	72
Tablo 24. Destekleme Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Post Hoc Scheffe Testi.....	73
Tablo 25. Destekleme Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi.....	74
Tablo 26. Destekleme Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi.....	75
Tablo 27. Destekleme Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi.....	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 İletişim Süreci.....	13
Şekil 2 İletişim Modelleri.....	22
Şekil 3. İletişimde Aristo Modeli.....	23
Şekil 4. Newcomb İletişim Modeli.....	24
Şekil 5. İletişimin İşlevleri.....	24

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı ve alt amaçları, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmada yer alan bazı tanımlar ile kısaltmalar yer almaktadır.

PROBLEM DURUMU

İletişim bir okulun temel direklerinden en önemlisidir. Etkili bir iletişim ağına sahip okullarda müdür ve öğretmenler arası etkileşim daha fazla olacaktır. Böylelikle okulun en etkin birimlerinden olan yönetim ve çalışanlar arasında iyi bir koordine sağlanacaktır. İletişim ağının güçlü olduğu okullarda çalışanların motivasyonu iletişim ağının zayıf olduğu okullarda çalışanlara göre daha fazladır. Etkili bir iletişim sayesinde hem yönetim birimi hem de çalışanlar birbirlerinden ne istediklerini iyi anlarlar ve çalışanların özellikler öğretmenlerin motivasyonu artar. Motivasyonu artan bir öğretmen okulun amaçları doğrultusunda çalışmaya daha istekli olur ve okulu sahiplenerek okulun başarısı için performansının en üst seviyesini kullanmaktan çekinmez.

Bir örgütü işverenlerin ve işgörenlerin oluşturduğu bir organizasyon olarak düşündüğümüzde, bir eğitim organizasyonu olarak karşımıza okullar çıkmaktadır. Okulda eğer öğretmenler müdürlerle ve diğer öğretmenlerle etkili iletişim kurarsa, örgütün amaçlarına ulaşılması da bir o kadar kolay olur (Güneş, 2007).

Bununla birlikte okuldaki müdür-öğretmen iletişiminin niteliği, okulun kendi amaçlarını gerçekleştirme derecesini ve öğretmen- öğrenci ilişkilerini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Okullarda demokratik bir işleyişin meydana getirilmesi ve okulun amaçlarına ulaşabilmesi için okuldaki iletişim ve iletişimin niteliği önemlidir (Şimşek, 2003).

Yönetim süreçlerinden birisi olan iletişim, yönetimin diğer süreçlerini de harekete geçirir ve süreçlerin devam etmesini sağlayan kilit bir rol oynar. Eğer anahtar doğru kullanılırsa hem çalışanlardan gelen bilgilerin hem de sistemdeki

tıkanıklıkların ve olumlu durumların geri dönüt olarak yönetime iletilmesi sağlanır.

Dolayısıyla iletişim süreci okulda bulunan çalışanların motivasyon düzeyleri de etkilenmektedir (Torbacıoğlu, 2007).

Okulu hedeflerine ulaştıracak, onu yaşatacak ve kaliteli bir atmosfer yaratacak bütün iç değerlerin lideri okul müdürüdür. Okul sosyal bir sistem olarak, bireyi ve kurumu dengede tutabilmelidir, bunu da sosyal bir mühendis olan okul müdürü sağlamalıdır. Okul müdürlerinin etkin bir yapıda olabilmeleri için hem yönetim kavramı ve kuramları hem de insan ilişkileri alanında yeterli bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir (Töremen ve Kolay, 2003).

Bunun yanında yönetim süreçlerinin içerisinde doğrudan bulunmayan, fakat etkileme ve eşgüdümleme süreçlerinde yer alan güdüleme, bireylerin gereksinimleri neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu süreçlerin gerçekleşmesi ve devam edebilmesi için güdüleme şarttır (Torbacıoğlu, 2007).

İletişim eğitimin kalbidir. Okuldaki iletişim ise eğitimsel başarının ayrılmaz bir parçasıdır. Çift taraflı sağlıklı bir iletişim eğitimin tüm unsurları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

İletişim sürecinin oluşması için kişiler arası bir iletişimin kurulması çok önemlidir. İletişim öyle bir bağıdır ki insanları birbirine bağlar ve onların bir grup olarak etkili ve uyumlu çalışmalarını sağlar. Bu bağ iki insanı bazen yakınlaştırır bazen de birbirinden uzaklaştırır. Okulda etkili bir çalışma ortamı ve başarı hedefleniyorsa grup arasında etkili bir iletişimin olmasına özen gösterilmelidir.

Okullar yaşayan toplumsal örgütlerdir. Her örgütte olduğu gibi okullarında ayakta kalabilmesi ve çağa ayak uydurabilmesi için çarklarının etkin bir şekilde dönmesi lazım. Etkili bir iletişim ağının olmadığı okullarda çalışan öğretmenler ve müdürler okulun amaçlarında uzak, çevreden uzak bir görüntü sergilemektedirler. Etkili bir iletişim ağına sahip okullardaki öğretmenler ve müdürleri ise motivasyon dereceleri yüksek, okulun amaçları doğrultusunda özverili bir şekilde çalışmaktadırlar. Buradan anlaşılmaktadır ki iyi bir iletişim ağına sahip olarak düşünen, üreten, sorgulayan ve başaran nesiller yetiştirebiliriz.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı, ortaöğretim okullarında görev yapan müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini çeşitli değişkenler açısından incelemek ve elde edilen bulgular doğrultusunda somut öneriler geliştirmektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri “Anlama ve Empati”, “Sosyal Rahatlık” ve “Destekleme” alt boyutlarında nedir?
2. Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri, “Anlama ve Empati”, “Sosyal Rahatlık” ve “Destekleme” alt boyutlarında;
 - Cinsiyet
 - Kıdem
 - Okulun öğretmen sayısı
 - Okulun öğrenci sayısı

değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütlerin kuruluş amacı, belli hedeflere ulaşmak ve bu hedeflere yönelik çalışmaktır. Örgütlerde belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için etkili bir iletişim ağının oluşması gerekmektedir. Yani, bir örgütün hayatta kalabilmesi, o örgütün hedefleri doğrultusunda etkili bir iletişim politikasının oluşturulmasına bağlıdır.

Diğer taraftan, etkin bir yönetim için de iyi bir iletişim süreci şarttır. Kısacası, iletişim bir örgütteki faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır (Demir, 2012).

Günümüzde okul müdürlerinin sahip olduğu iletişim yeterliklerinin etkileri daha fazla görülmektedir. Ayrıca, eğitim yönetimi alan yazınına incelediğimizde, bu konunun çeşitli yönleriyle ele alındığını görmekteyiz. Örneğin, Gökçaya (2009) “Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi” adlı araştırmasında okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algılarını çeşitli boyutlarda incelemiş ve cinsiyet farklılıklarını iletişim engeli olarak karşımıza çıkabileceğini belirtmiştir.

Ayrıca alan yazına bakıldığında, ülkemizde daha çok ilköğretim okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile ilgili araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Örneğin Topluer (2008) ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterlilikleri konusunda, Sevinç (2013) ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterlilikleri ile ilgili öğretmen görüşleri konusunda ve Torbacıoğlu (2007) ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yöntemleri ve güdüleme derecelerine ilişkin öğretmen algıları konusunda araştırma yapmıştır. Bu çalışmada iletişim farklı yönlerden incelenmiştir ve ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri incelenerek literatüre katkıda bulunulmuştur. Bunun yanında ortaöğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterliklerini farklı boyutlarıyla ele alan bu çalışmanın, sonraki çalışmalara kılavuzluk edeceği ve alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

1. Araştırmaya katılan öğretmenler soruları doğru ve objektif olarak cevaplamıştır.
2. Kullanılan veri toplama aracı bilimsel olarak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracıdır.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma,

1. 2014-2015 eğitim öğretim yılında Uşak ilinde bulunan 18 lisede görev yapan 301 öğretmenin ölçek sorularına verdikleri yanıtlarla,
2. Değişkenleri ölçmeye yönelik geliştirilen ölçeklerden toplanan bilgilerle,
3. Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemlerle sınırlıdır.

TANIMLAR

Okul Müdürü: 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Uşak ilinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri.

Öğretmen: 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Uşak ilinde ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler.

İletişim: Her türlü kavram ve sembolün, insanlardaki davranışı değiştirmek amacıyla iletilme sürecine iletişim denir (Bursalıoğlu, 2002).

İletişim becerisi: Bir kişinin karşı karşıya kaldığı bir olaya karşı olası bakış açılarını ve betimlemeleri araştırmasını, soruşturmasını ve bütünleştirmesini içerir. Ayrıca bu beceriye sahip birisi bir olaya tek açı yerine çok açıdan anlam verme yeteneğine de sahip olacaktır (Özer, 2000).

1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde iletişim, iletişimin önemi, iletişimin işlevleri, iletişim süreci ve önemi, iletişim modelleri, örgütsel iletişimin araçları, örgütlerde iletişim gibi kavramlara açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

1.1 İLETİŞİM KAVRAMI

1.1.1 İletişimin Tanımı

İlk defa Aristo ve Eflatun tarafından inceleme konusu yapılan iletişime Aristo tarafından “konuşma sanatı” adı verilmiştir ve asıl amacı karşdakini inandırma olduğunu söylemiştir (Akt; Baltacı,2005). İletişimin tanımlarına bakıldığında, genelde yapılan çok tanımı olmasına rağmen aralarında pek farkın olmadığı ve temelde ortak noktaların vurgulandığı görülmektedir (Demir,2012). Dökmen’e (1994) göre iletişim bilginin üretilmesi, aktarılması ve anlamlandırılması sürecidir.

İletişim, insanoğlunun toplu bir şekilde yaşamıyla toplumsal etkileşimlerde rol oynayan mesajların ulaştırılmasıyla, bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir (Telman ve Ünsal, 2005). Başaran (2000) ‘a göre iletişim, insan için duygu organları ve sinir sistemi ne anlama geliyorsa, örgütlerde de iletişim araçlarının ve iletişim ağının önemi odur.

İletişim kavramı ile ilgili tanımlar araştırıldığında farklı kaynaklarda farklı tanımlara rastlanmaktadır. İletişim temelde, duygu ve düşünce alış-verişini yürütme düzenidir (Yavuzer, 2003: 131). İletişim bireyin kendisiyle, bireylerarası ve toplumsal düzeyde girdiği etkileşim sürecidir. İletişim, ileti kaynağının, hedef seçtiği birey veya kitlenin davranışlarını istediği yönde etkileme, yönlendirme veya değiştirme eylemidir ve amaçlı bir girişimdir (Tomul, 2005: 145). İletişim, en genel anlamda, kaynak ve alıcı (mesajı gönderen ve alan) arasında oluşturulan alış veriş ilişkisi içerisinde paylaşılan, ortaklaşa yararlanım sonucu oluşan bir süreç olarak

tanımlanabilir. Bu süreç kaynak kişinin iletiyi oluşturup göndermesi ile başlar, alıcının mesajı alıp yorumlayarak anlamlandırması ve tepkide bulunması ile sona erer (Hoşgörür, 2002: 68). İletişim kısaca bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir (Dökmen, 1999: 19). Güçlü'nün, Guthrie ve Reed'den aktardığına göre iletişim “Bilgilerin, düşüncelerin ve duyguların sözlü, sözsüz olarak bireyden bireye veya gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir” (Güçlü, 2000: 134). İletişim haber ve bilgilerin çok yönlü akımı olarak da tanımlanabilir. Tek yönlü iletişim dönütün yararlarından uzaktır ve sıkıcıdır (Başar, 2003: 80)

Türkçe sözlükte (2014) iletişim; “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” olarak tanımlanmaktadır. Davis (1982) iletişimi insanların birbirleriyle haberleşmesine dayanan bir ortaklık eylemi olarak tanımlamaktadır. İletişimin insanın kendisini ve içinde yaşadığı toplumu daha iyi tanımasına, başkaları ile uyumlu ilişkiler kurabilmesine, hayatta olan veya ölümlerin miras olarak bıraktığı bilgilerden faydalanabilmesine olanak sağlayan özel bir becerisi vardır (Yatkın,2007).

Aydın(1994)'a göre iletişim sosyal hayatın temelini oluşturmaktadır. İletişim bir emrin, bilginin, düşüncenin, açıklamanın veya bir problemin bireyden bireye ve bir gruptan diğer bir gruba aktarılması sürecidir. Bir süreç olarak iletişimden söz edebilmemiz için karşılıklı olarak bağlantıda bulunan iki adet iletişim biriminin bulunması, bu birimlerin arasında haber alışverişinin olması ve bu alışverişin karşılıklı etkin olması, ayrıca bir davranış değişikliği meydana getirmesi gereklidir (Köknel,1997).

Eroğlu (2011), iletişimi insanların toplu olarak yaşamaya başladığı andan itibaren, toplumsal olaylarda rol oynayan, karşılıklı olarak sembolik mesajların ulaştırılması ile bazı anlamları aralarında paylaşma süreci olarak tanımlamıştır.

Cüceloğlu'nun, Watzlawick, Beavin ve Jackson'dan aktardığına göre iletişim ile ilgili beş temel varsayım vardır:

1. İletişim kurmamak imkânsızdır. Hiçbir davranışta bulunmamak dahi bir iletişimdir.
2. İletişimde ilişki ve içerik olmak üzere iki düzey mevcuttur. İlişki düzeyi içerik düzenine anlam verir. Söylemek istediğiniz bir ifadeyi öğretmen arkadaşınıza ve öğrenciye farklı şekillerde ifade edersiniz. Anlam aynı olmasına rağmen cümlenin kuruluş yapısı ilişkiyi betimler.
3. Mesaj alışverişinde dizgisel yapı anlamı oluşturur. Giden mesajın anlamı karşı taraftan alınan mesajın anlamına bağlıdır.
4. Mesajlar sözlü ve sözsüz olmak üzere iki tiptir.
5. İlişki kuran bireyler eşit olan ve eşit olmayan ilişkiler içerisindedirler. Bireyler kendilerini ve karşısındakileri zeki olarak algılıyorsa eşit ilişkiler, kendisini zeki karşısındakini aptal olarak algılıyorsa eşit olmayan ilişkiler söz konusudur (Cüceloğlu, 2005 : 19–32).

1.1.2 İletişimin Önemi

İnsan sadece ilişkileri içinde var olabilen bir varlıktır. Bu sebepten insanlarda var olan düşünebilme, düşündüğünü karşısındakine anlatabilme yeteneği, toplumsal yaşamın temelini oluşturmaktadır. İnsanoğlunun düşünce ve duygu alışverişini kısıtlarsanız ya da genişletirseniz onun yaşam biçimini değiştirirsiniz. Bu değişimin sebebi simgelerin ve mesajların yoğun bir biçimde üretilmesinden ve geniş bir alana yayılabilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu güne kadar hiçbir buluş bireyin yaşam biçimini, bireylerin bilinçlenmesini ve toplumsal davranışlarını iletişim teknolojilerindeki kadar etkilememiştir(Cüceloğlu,2005).

İnsanların iletişim kurmalarının bir amacı vardır. Bu amaçlar arasında; bilgi vermek veya almak, bir etkinlik için onay vermek veya almak, bir imaj ya da kimliği tasdik etmek veya reddetmek, bir emre uymayı veya uymamayı dile getirmek, birlikte bir şey yapmak, herhangi bir kazanç sağlamak, paylaşımında bulunmak, baskı

yaratmak, tanımak, tanıtmak, bir şey almak veya vermek ve herhangi bir nedenle birliktelik kurmak gösterilebilir (Erdoğan,2002).

İnsanlar, başkalarıyla bir arada olabilmek onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek yani toplumsallaşabilmek için iletişim kurar. Bunun da ötesinde bireyler kendileriyle ve başkalarıyla iletişim kurarak kişiliklerini de tanımlama olanağını kazanırlar (Hacıoğlu, 2007).

Canlılar içinde ileti alışverişi anlamında iletişim kurma yetisine, becerisine sahip tek tür insan değildir. Ancak, canlılar arasında yalnız insan simge (sembol) yaratma özelliğine sahiptir. Bu özelliği ile başkalarına yalnız duygularını belirtme değil düşünce ve bilgilerini de biriktirip aktarma olanağına sahiptir. Bu özelliği sayesinde iletilerini değişik mekânlara ulaştırabilir. Örneğin doyduğunu belirtmek için “doydum” der ya da elini ağzının hizasına getirir. Güneşi görmeden de resmini çizerek, adını söyleyerek, yazarak güneşle ilgili ileti aktarabilir (Zıllıoğlu, 1996:6-7)

İnsan kendi deneyimlerinden ve yaşantılarından olduğu kadar iletişim aracılığıyla başkalarının deneyim ve yaşantılarından da yararlanarak genelleme ve çıkarsama yaparak, yeni bilgilere ulaşır. İnsan yalnız doğayı etkilemek ve değiştirmekle kalmamış, varlığını sürdürmek için de belli kurallar ve değerleri üreterek örgütlenmiş, toplumsal/kültürel kurumlar oluşturmuştur. Bu kurumların oluşması kadar sürdürülebilmesi de, iletişimle gerçekleşmiştir. Toplumlar, iletişim aracılığıyla geleneklerini ve kültürel kimliklerini korumalarının yanı sıra yeni düşünceleri ve değerleri de yaygınlaştırma olanağı bulmuşlardır(Gürgen,1997: 6).

Gerçekte iletişim, oldukça karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Bu yüzden duygu ve düşünceler tutarlı bir şekilde aktarılmalıdır(Aydın, 1998: 8)

Karşı karşıya gelen iki kişi arasındaki ilk etkileşim, iletişim sürecinin önemli bir belirleyicisidir. Bu etkiyi yaratan faktörler, karşılasan kişinin beden dilinden kullandığı kelimelere ve kişinin taşıdığı bütün aksesuarlardan içinde bulunduğu fiziki ortam nesnelere kadar geniş bir dağılım gösterir. iste bütün bu faktörlerin bileşkesi “algılayan kişinin” değerlerinde bir yer bulur ve o çerçeve içerisinde

yorumlanır. Algılayanın kişisel özellikleri ve toplumsal normları ile kalıplaşmış olan yargılar, etkileşim verilerine bağlı olarak iletişimin ilk anında bir “karar” verir ve insan karşısındaki kişiye zihninde bir etiket yapıştırır. Bu karar olumlu veya olumsuz olabilir. “Durusundan hiç hoşlanmadım”, “bakışını sevmedim”, “bir görüşte kanım ısındı”, “ilk gördüğümde vuruldum”, “ben onu gördüğüm an ise yaramaz olduğunu anlamıştım”, gibi değerlendirmeler o kişi ile gelecek iletişimin temelini oluşturur. Yalnız bu kararlar, her zaman böylesine açık ve bilinçli olmayabilir. Kişi bunları bilinç düzeyine çıkartsa da, çıkartmasa da, ilk algıların oluşturduğu yargının, iletişim biçiminde ve o kişiye atfedilen değerinde önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (Tek, 2008).

1.1.3 İletişimin İşlevleri

Gürgen (1997), iletişimin işlevlerini bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emretme ve öğretme, birleştirme olarak dört grupta toplamıştır.

1.1.3.1 Bilgi Sağlama İşlevi

İletişimin en temel işlevi olarak kabul edilen bilgi alışverişi, bireyin toplum ve çevresiyle uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir.

Diğer bir taraftan, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi, bazı faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi, çalışanların neyi nasıl ve neden yapmaları gerektiğini bilmeleri için bilgiye gerek duyulmaktadır. Bir örgütte üst yönetim, çalışanlara örgütün politikası ve hedefleri, üretilen mallar ya da verilen hizmet üretim teknikleri ve yenilikleri ile ilgili bilgi iletmezse örgütsel faaliyetleri gerçekleştiremez (Gürgen,1997).

Kısaca bir örgütte iletişim sisteminin etkin ve sağlıklı çalışmadığı takdirde, örgüt üyelerinin ihtiyacı olan bilgi zamanında ve doğru olarak kendilerine ulaşmadığında, örgütten bir başarı ve verim beklenemez (Demir,2012).

1.1.3.2 İkna etme ve etkileme işlevi

Karşıdaki bir kişinin veya kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarının istenen biçimde değiştirilmesi sürecine ikna etme denir. Etkileme ise, bireylerin istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde, tutum ve davranışların daha uzun bir sürede değiştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. İkna etmeye yönelik iletişim amacını açıkça ortaya koyarken, etkileme daha gizli ve uzun süreli bir iletişim yöntemi izler (Gürgen,1997).

1.1.3.3 Emredici ve öğretici işlevi

Örgütlerde müdürler astlarıyla sadece bilgi vermek için değil aynı zamanda onlara neyi nasıl yapacaklarını söylemek, yol göstermek ya da davranışlarını bir tarafa yönlendirme için iletişimde bulunurlar. Çalışanların, örgütün amaçları doğrultusunda performans göstermeleri için eğitim gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir. Bu eğitimin başarılı olabilmesi için eğitmen ve eğitilenler arasındaki ilişkinin etkin olması gerekmektedir (Gürgen,1997).

1.1.3.4 Birleştirme işlevi

İletişimin diğer bir işlevi de birleştirme ve eşgüdümlemedir. Kültürel olarak birbirine bağlı bir toplumsal sistem içinde bulunan bireylerin, karşılıklı ilişki ve bağlılığını sürdürebilmeleri iletişim sayesinde mümkündür. Kişilerin örgütün amaçları etrafında toplanmalarını sağlayan iletişim, aynı zamanda bireylerin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini korumak gibi görevler üstlenir (Tutar ve Yılmaz, 2005).

Yukarıda bahsedilen işlevlerin yanında Scott ve Mitchel, örgütlerde dört ana işlevin bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar; kontrol, güdüleme, duyguların ifade edilmesi ve bilgi iletme işlevidir.

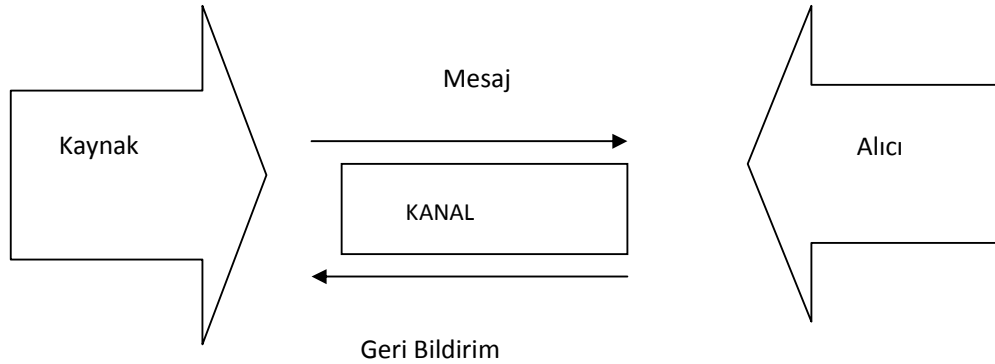
- **Kontrol işlevi:** İletişim görev, yetki ve sorumlulukları açıklar ve kontrole olanak sağlar. Bu sayede belirsizlik içeren sorunlarda problemin kaynağını bulmak ve önlem almak mümkündür.
- **Güdüleme işlevi:** İletişim sayesinde örgütsel amaçlara bağlılığı artırır ve dolayısıyla güdüleme artar.
- **Duyguların ifade edilmesi işlevi:** İletişim, duyguların ifade edilerek sosyal ihtiyaçların karşılanmasını sağlar.
- **Bilgi iletme işlevi:** İletişimde, karar verilirken kullanılacak olan bilgiyi iletmede kullanılır. Etkili kararların alınabilmesi amacıyla alternatiflere ve gelecekteki kararları muhtemel sonuçlarına ait bilgiye ihtiyaç vardır (Tutar ve Yılmaz, 2005).

1.1.4 İletişim Süreci ve Önemi

İletişim, davranış değişikliği meydana getirmek üzere haber, bilgi, duygu, tutum ve becerilerin paylaşılması sürecidir. İletişim süreci, planların hazırlanması ve kararların alınması için gerekli olan bilgilerin doğru ve güvenilir bir şekilde ilgili birimlere ulaştırılması açısından oldukça önemli bir araçtır. Kurumlarda, yönetimin planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonunun başarıyla yerine getirilmesinde iletişim önemli rol oynamaktadır (Gencan ve Karasu, 2012). İletişim fikir ve düşüncelerin bir kişiden başka bir kişiye nakledilmesi sürecidir. Süreci başlatan kişi gönderici diğeri ise alıcıdır (Atak,2005).

İnsan zihninde herhangi bir duygunun ve düşüncenin oluşmasıyla başlar iletişim süreci. Karşı tarafa çeşitli semboller kullanarak iletilmesi ile bu süreç devam eder (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş,,2008). İletişim sürecinin öğeleri; kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirimdir.

Şekil 1: İletişim Süreci



MEB, Toplam Kalite Yönetimi, Cilt I, 2001, s.205'ten uyarlanmıştır.

1.1.4.1 Kaynak – Kodlama

Kaynak kişinin bilgi, yetenek ve özellikleri iletişim sürecinin başarısını önemli ölçüde etkiler. Kaynak, bilgi, duygu ve beceriye sahip olup bu sahip olduklarını başkalarına ulaştırarak bir amacı gerçekleştirmek isteyen, aynı zamanda başkasının bilgisine ihtiyaç duyan, iletişim sürecinin başlatan öğedir (Terzi,2005).

Kaynak – gönderici- bir mesajı alıcıya aktarırken alıcının tanıyacağı ifade ve sembolleri kullanmalıdır. Soyut ifade ve semboller yerine somut ifade ve sembolleri tercih ederek alıcının algılamasını kolaylaştırmalıdır (Hoşgörür,2002; Eren,1993). İletin alıcı tarafından kendi kafasındaki şablona göre en yakın düzeyde algılanması kaynak için önemli noktadır (Yavuzer,2003). Kaynak sembolleri alıcının daha önceden alıştığı anlamlarda kullanmalıdır. Daha önceden alışılmış olan anlamların kullanılması iletişim sürecinde çatışmayı ve zaman kaybını azaltmaktadır (Eren,1993).

Ergin ve Birol, kaynağın kafasındaki fikir ve anlamları alıcıya iletmedeki başarısını etkileyen faktörleri şu şekilde ifade etmektedir:

1. Kaynağın kendisi, alıcısı ve ileteceği konu hakkındaki bilgi ve becerilere sahip olması daha sağlıklı ve dinamik bir iletişim sağlar.

2. Kaynağın kendisine, alıcıya ve ileteceği konuya ilişkin olumsuz tutuma sahip olması sağlıklı bir iletişimi engeller.
3. İçinde bulunduğu toplumun kültürü, değerleri, inançları, gelenek, görenekleri bireyin iletişim sürecini etkiler.
4. Konuşma, yazma, dinleme, okuma ve düşünme dile dayalı iletişimin öğeleridir.
5. Alıcının iletinin sonuçlarını kabul etmesi kaynağın güvenilirliğine ilişkin algısına bağlıdır.
6. Kaynağın konusunun uzmanı olması güvenilirliğini artırır.
7. Kaynağın inanırılık derecesi de güvenilirliğini etkiler. Kaynak çıkarlarına uygun konuşuyorsa güvenilirliği azalacaktır. Kendi çıkarlarına zıt konuşan bireylerin güvenilirliği daha fazladır.
8. İletişim sürecinde alıcı kaynağa güveniyorsa iletileri destekleyici bilgilere önem vermez ve kabul eder (Ergin ve Birol, 2000: 43-54).

Bunun yanında, eğer iletinin konusu bireyin ilgisini çekerse, alıcı kaynağın güvenilirliğini pek fazla sorgulamaz (Tomul,2005). Kaynağın çekiciliği, kaynağın uzmanlığının dışında güvenilirliğini etkileyen etmenlerden birisidir. Kaynağın görünüşü ve benzerlikler çekiciliğini artırır. Eğer alıcıya tecrübelerinin az olduğu ya da daha önce hiç karşılaşmadığı bir konuda açıklama yapılırsa iletişim süreci daha başarılı olacaktır (Eren,1993).

1.1.4.2 Mesaj

Alıcı kişiye, bir yaşantıya ait duygu ve düşüncelerin kodlanarak sözlü, sözsüz ya da yazılı bir şekilde ulaşmasını sağlayan sembollere mesaj denir. Diğer bir ifade ile mesaj; kaynağın bir alıcıyla paylaşmak istediği duygu, düşünce ve davranışları

temsil eden semboller ve ya işaretler bütünüdür (Terzi,2005). İletinin görevi kaynağın alıcıya göndereceği anlamı hiç bozmadan iletmektir. Bir ileti, ne kadar somutsa, ne kadar çok duyu organına hitap ediyorsa ve ne kadar anlamlıysa o kadar iyi algılanır (Başaran,2000).

Mesajın kaynaktan alıcıya ulaşınca kadar izlediği her kademedeki iyi kavranıp anlaşılması ve ara kademelerde gereksiz ilave ve değişikliğe uğramaması gerekmektedir. Böyle bir durumda mesaj alıcı üzerinde kaynağın arzuladığı etkiyi bırakmaz, bundan dolayı da alıcı istenilen farklı bir davranış göstermez ve sonuçta iletişim süreci etkisini yitirecektir (Ertürk,2009).

Bıçakçı (2004)'ya göre dil gelişmiş bir kod sistemidir. Mesajın kodsallık simgeleme dönüştürülmesine kodlama, kodlanmış bir mesajın yeniden elde edilebilmesi için yapılan işleme de kod açma denir. Alıcının bir mesajı, bütün ilişkiler ve koşullar çerçevesi içinde, yeniden anlamlandırmasına yorumlama denir (Cüceloğlu,2005). Kodlama da kullanılan semboller, bir iletiyi kodlamayı kolaylaştıran, kısaltan ve içeriğini zenginleştiren toplumsal bir etkileşimin ürünüdür. Bu yüzden kodlamanın içeriği toplumsal yapıya göre değişmektedir (Önür,2002).

Cesur (2009)'a göre mesaj anlaşılır olmalıdır, açık olmalıdır, doğru zamanda iletilmelidir, uygun kanalı izlemelidir, kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır.

Kaynak sahip olduğu ve paylaşmak istediği düşüncüyü öncelikle hareket, jest, mimik, ses, söz, çizim, ışık, resim, heykel, yazı, formül gibi sembollerden en az birine dönüştürerek mesaj haline getirir. Bu semboller alıcıya uygun olarak seçilmelidir (Güçlü, 2000: 136). Yatkın (2006)' ın Rigel'den aktardığına göre; mesaj hedef kitlenin dikkatini çekecek şekilde kurgulanmalı, anlamı bozulmayacak şekilde aktarabilecek bir kaynak seçilmeli, kaynak ve alıcının ortak yaşama alanlarına ait ifadeler kullanılmalı, mesaj alıcıda ihtiyaç uyandırmalı ve bu ihtiyacı karşılamalıdır (Yatkın ve Yatkın, 2006: 49-50; Güçlü, 2000: 136). Mesaj anlaşılır olmalı, açık olmalı, uygun zamanda gönderilmeli, uygun yolu izlemeli, etkililiği için kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır (Güney, 2000: 358-359).

1.1.4.3 Kanal

Kaynak ile alıcı arasında yer alan ve mesajın ulaşmasını sağlayan yola veya geçide kanal denir (Gürüz ve Gürel,2006). En yalın anlamıyla kaynak ve alıcı arasındaki bağıdır. Meydana getirilen mesajın alıcıya iletilmesini sağlayan araç-gereç, yöntem ve tekniklerdir. Kodlanan mesajlar bir alıcıya kodlanmasına bağlı olarak farklı araç-gereç, yöntem ve teknikler kullanılarak gönderilebilir (Terzi,2005). Kanal belli fiziksel özelliklere sahip olan aynı zamanda duyu organlarını uyaran bir araçlardır. Uyardıkları duyu organlarına göre görsel, işitsel, dokunsal, tat alma ve koklamayla ilgili kanallar olarak ayrılabilir (Güçlü,2000).

İletişim kanalları biçimsel kanallar (emir ve talimatlar, elektronik posta, işletme gazetesi, toplantılar, telefon, faks, dâhili yazışma, tele konferans, raporlar, bültenler, afişler, posterler) ve biçimsel olmayan kanallar (çalışanların iş dışında çeşitli sosyal ortamları paylaşımları, çalışma esnasında yapılan sohbetler, dedikodular, söylentiler, rivayetler, ast üst ilişkisi olmaksızın birebir görüşmeler) olmak üzere iki yolla gerçekleştirilir. Biçimsel iletişim kanalları çalışanların iletişim ihtiyacını tam olarak karşılayamaz. Biçimsel olmayan iletişim kanalları örgüt içerisinde sorun çözme ve koordinasyonu sağlamada önemli bir etkidir. Grup dayanışmasını artırır. Biçimsel iletişim kanallarının yetersizliği veya bu kanallara duyulan inancın azalması örgüt içerisinde dedikodu, rivayet, söylenti türü mesajların yaygınlaşmasını sağlar (Ataman, 2001, 420–421)

Örgütlerde iletişim kanalları resmi ve gayri resmi olarak ikiye ayrılabilir. Resmi iletişim kanallarına iç ağ, emir komuta zinciri, örgüt dergisi, öneri/ şikâyet kutuları veya toplantılar örnek olarak gösterilebilir. Gayri resmi iletişim kanallarına ise dedikodular, söylenti haberleri, örgüt dışı gruplaşmalar ve müdürlerin çalışanlarıyla resmi olmayan kanallardan konuşmaları örnek olarak gösterilebilir (Tutar ve Yılmaz,2005).

1.1.4.4 Alıcı

Kanaldan gelen mesajları alan, yorumlayan ve bunlara sözlü veya sözsüz tepkide bulunan kişi ya da kişilere alıcı denir (Cüceloğlu,2005; Güçlü,2000; Yavuzer,2003). Başka bir söylemle, kaynağın kodladığı anlamı çözüp değerlendirecek kişidir alıcı (Terzi,2005). Bir iletişim sürecinin etkinliği için alıcı ve göndericinin aynı sembollere aynı anlamı vermeleri gerekmektedir. Bu sebeple, alıcı her şeyden önce iyi bir dinleyici olmalıdır (Koçel,2007). Alıcı iletişim sürecinde dikkat, anlama, benimseme, saklama ve anımsama eylemlerinden oluşan bir yol izler. Ancak bu değişkenlerin her iletişim sürecinde aynı etkiyi yapmaları söz konusu değildir. Bunun yanında bu değişkenlerden birinin başarısı bir sonraki değişkenlerinde başarılı olacağını göstermez (Tomul, 2005).

Alıcının iletiyi tam olarak doğru anlamlandırması için etkin dinlemeyi bilmesi ve uygulaması gereklidir. Alıcı gelen iletiye yönelerek, tüm dikkatini vererek, karşıdakinin duygularını anlamaya, tanımlamaya, zamanında yanıt vermeye ve onları tekrarlayarak anladığını belirtmeye çalışarak iletiyi anlama ve yorumlamasına etkin dinleme denir (Tomul, 2005, 155). İyi bir dinleyici susmalı, konuşmacıyı rahatlatmalı, serbest bir konuşma ortamı oluşturmalı, konuşmacıyı dinlemek istediğini belirtmeli, ilgilendiğini gösteren sorular sormalı, dikkati dağıtacak şeyleri ortadan kaldırmalı, kendisini konuşmacının yerine koyabilmeli, sabırlı ve sakin olmalı, tartışmalardan kaçınmalı, konuşmanın sonunda konuşulanları teyit etmelidir (Ataman, 2001, 419–420). Etkin dinlemeyi sağlamanın bir yolu da empati kurmadır. Empati ile karşıdaki bireye anlayışla ve özenle yaklaşılır. Kişinin duygu sezisine (empati) dayalı iletişim kurulursa, bireyin güdülenmeleri, geçmiş deneyimleri, o anki duyguları ve tutumları, geleceğe dair umutları ve beklentileri daha iyi anlaşılır (Bıçakçı, 2004, 33).

Ayrıca etkili bir iletişim için kaynak ile alıcının kodlama sistemini ve sembolleri iyi bilmeleri gerekmektedir (Eren,1993). Kodu çözmeye, alıcının bir mesajı yorumlayıp onu anlamlı bilgilere dönüştürmesidir (Terzi,2005). İnsanlar çevreden edindikleri bilgileri, içinde buldukları durumu, beklentilerini, geçmişteki yaşadıklarını ve toplumsal etkileri de göz önünde bulundurarak anlamlandırır (Ataman,2001).

Mesajın alıcı tarafından doğru bir biçimde algılanması için şu özelliklere dikkat edilmelidir (Budak ve Budak,2004):

Alıcı mesajı anlayabilmeli ve algılamaya istekli olmalı, alıcı bilgili olmalı ve geri bildirim sistemine sahip olmalı ve alıcı seçici olmalıdır.

1.1.4.5 Geri Bildirim

İletişim sürecinin son aşaması olan geri bildirim, iletişimin ters yönde işleyen kısmı olup alıcının mesaja verdiği tepki kaynağa bu yolla ulaşır (Terzi,2005). Alınan dönüte göre kaynak kişi daha sonraki mesajlarında değişiklik yapabilir (Hoşgörür,2002).

Yüz yüze iletişim dönütün en iyi alındığı bir durumdur (Güçlü,2000). Yüz yüze iletişimde kaynak mesajı gönderdikten ve alıcının tepkisini dile getirdikten sonra kaynakla alıcı yer değiştirmektedir. Alıcının mesajı cevaplaması ile yine kaynak alıcı, alıcı kaynak durumuna geçmekte ve bu durum iletişim süreci boyunca devam etmektedir (Yatkın ve Yatkın,2006).

Çalışanlara yönelik iletişimin temel görevi; kurumsal felsefenin, kurumsal amaç ve düşüncelerin iletilmesidir. Böylece çalışanlar kurumun hedefleriyle ve dolayısıyla kurumla bütünleşeceklerdir. Ayrıca çalışanlara yönelik iletişim kurumsal davranış için bir temel oluşturacaktır. Çalışanlara iletilen bilgiler ne kadar iyi, makul ve ikna edici olursa onların kurum ile bütünleşmeleri ve dolayısıyla daha verimli olmalarını sağlayacaktır. Kurum içi iletişimde çalışanlara organizasyonun amaçları, felsefesi, hakkında bilgiler verilmelidir. Kurum içi iletişim çalışmalarında göz önünde bulundurulması gereken noktalar şunlardır:

- Kurulustaki olumlu yada olumsuz tüm gelişmeler hakkında çalışanları haberdar etmek.

- Kuruluşun planlaması, hedefleri, pazarlama ve reklam hedefleri hakkında çalışanları bilgilendirmek
- Kuruluşun yayın araçları yolu ile çalışanları bilgilendirmek
- Kararların alınmasına çalışanların katılması
- Kuruluş içinde görüşlerini bildirme olanağının varlığı
- Çalışanların bilgi ve yeterliklerini geliştirmeleri açısından eğitilmeleri
- İyi bir çalışma durumunda çalışanın övülmesi ve takdir edilmesi
- Düzenli kuruluş toplantıları yapmak
- Çalışanların aileleri ile ilişkilere girmek ve kurum aile bütünleşmesini sağlamak
- Çalışanların morallerinde ve çalıştıkları kuruma karşı olan tutumlarında olumlu ve fark edilir bir biçimde düzelme ve pozitif bir yaklaşım sağlaması.
- Kurumun kendisi ve hedefleri konusunda bilgi ve anlayış düzeyinde gelişme.
- Üretkenliğin ve motivasyonun artması (www.messegitim.com.tr)

Başaran (2000)'a göre yönetsel iletişimde dönütü öğrenmenin birçok faydası vardır;

- Alıcının davranışlarının vericinin istediği şekilde olup olmadığı öğrenilebilir.
- Yapılan bir işin örgütün amaçlarını gerçekleştirmedeki önemi görülebilir.
- Alıcının istenilen bir eylemi yaparkenki kusurlu davranışları için gereken önlemler alınabilir.

- İstenilen eylemin gideceği hedeften sapması önlenir.
- Gerçekleştirilen eyleme bakarak yapılması gereken eyleme karar verilebilir.

Dönüt olum ve olumsuz olarak ikiye ayrılabilir. Eğer kaynak olumlu bir dönüt alırsa iletişim sürecinin doğru olduğunun farkına varır ve mesaj göndermeyi sürdürür. Bu süreç olumsuz dönüt alındığında ise gönderilen ve gönderilecek mesajlar yeniden düzenlenir. Alıcının iletişim sürecine katkı sağlaması dönütün önemli bir işlevidir (Güney,2000).

1.1.5 İletişim Modelleri

Araştırmalar sonucunda bir grup içerisinde görülmesi muhtemel iletişim modelleri olarak tekerlek, yıldız, zincir ve çember iletişim modellerini sayabiliriz (Akat, Budak ve Budak,1994).

1.1.5.1 Tekerlek Modeli

Genellikle otoriter olan yönetimlerde kullanılan bir modeldir. Örgütteki bütün bilgi alış-verişi liderde yani “A” kişisinde yoğunlaşmaktadır. Diğer kişiler birbiriyle emir komuta zincirini kırmadan iletişim kuramaz. “A” da yetki ve kontrol gücü bulunmaktadır. Eğer “A” yetersiz olursa sistem tehlikeye girebilir. Diğer kişiler kendi aralarında iletişime girmedikleri için durumdan olumsuz etkilenebilir. Karmaşık bir sorunun çözümü söz konusu olduğunda gruptaki bireylerin katılımı söz konusu değildir. Bunun yanında bu modelde bilgi aktarımı çabuk ve doğru bir şekilde olabilir. Bu model, örgütlenmenin ilk aşamasında ki yapısal sorunların aşılması için kullanılabilir.

1.1.5.2 Yıldız Modeli

Aynı diğer modeldeki gibi “A” kişisi iletişimin müdürü konumundadır. “A” ya bilgi kademe kademe gelir. Başlangıçtaki açık ve demokratik görünümlü iletişim zamanla otokratik bir gruba dönüşür. İş yerine hızlı bir şekilde getirilir ve mesajın

doğruluk derecesi yüksektir. Bunun yanında çalışanlarda ki moral ve iş doyumunu oldukça zayıftır.

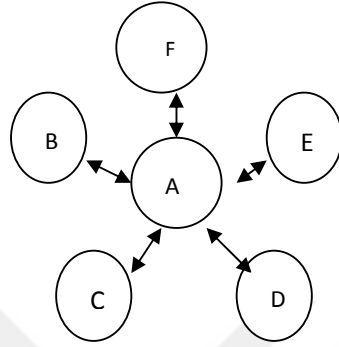
1.1.5.3 Zincir Modeli

Bilgilerin kademe kademe aktarılmasından dolayı doğruluk olasılığı ve hızında bir azalma görülür. Grubun bazı üyeleri, iletişimin üyelerin birbiriyle olan yakınlıklarına göre işlenmesinden dolayı gerekli bilgilerden uzak kalabilirler. Bunun sonucunda iletişim işlevsel özelliğini yitireceğinden dolayı bireyler arası ilişkiler zayıflayabilir.

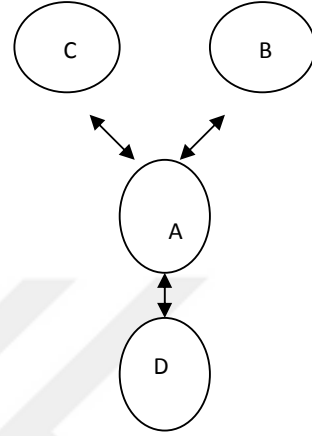
1.1.5.4 Çember Modeli

Bu modelde iletişim demokratik bir yapıdadır. Belirgin bir lider bulunmamaktadır. İletişimi herhangi bir kişi başlatabilir veya herkes kendi arasında iletişimde bulunabilir. Çalışanların moralinin yüksek olmasına rağmen bilginin pek çok kişiden geçmesinden dolayı doğruluğu azalabilir. Bu modelde iletişim süreci yavaştır ve karar verme hızı da düşüktür.

Şekil 2 İletişim Modelleri



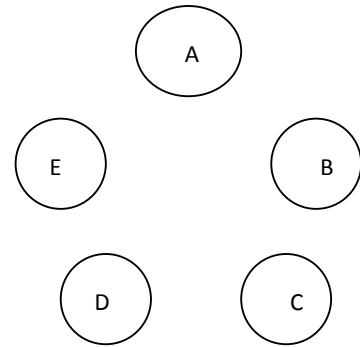
Tekerlek Modeli



Yıldız Modeli



Zincir Modeli



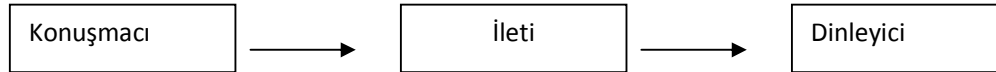
Çember Modeli

Kaynak: Akat, Budak ve Budak,1994,283.

Bu modellerin yanı sıra Tutar ve Yılmaz (2005)'a göre iletişim modelleri; Aristo modeli, Newcomb Modeli ve Jakobson Modeli olarak ayırabiliriz.

Aristo Modeli: Aristo'ya göre kişiler arası iletişimin üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar, konuşmacı, ileti ve dinleyicidir. Aristo Retorik adlı eserinde iletişimi bir konuşmacının konuşmasında dinleyicilere sunacağı tartışmanın biçimlendirilmesi olarak tanımlamıştır.

Şekil 3 İletişimde Aristo Modeli



Kaynak; Tutar ve Yılmaz, 2005

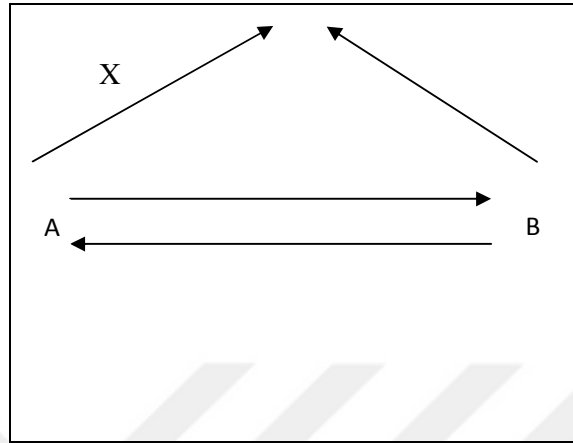
Bunun yanında Modern iletişim teorisi Aristo'nun modeline bazı başka unsurlar ilave etmiştir. Geri bildirim, Aristo modelinde iletişimin önemli bir unsurudur. Ancak, Aristo modelinin çift yönlü bir model olarak tanımlanmasına rağmen, iletişimin geri bildirim süreci yer almamıştır. İletişim, Aristo modelinde inandırıcı olma, ikna etme sanatı olarak tanımlanır (Yılmaz ve Tutar,2005).

Newcomb Modeli: Newcomb'un geliştirdiği üçgen modeli sosyal ilişkilerde bulunan iletişimin rolüne giriş özelliği taşımaktadır. Ona göre, toplumsal ilişkilerde denge kurmaya katkı sağlayan basit ve esaslı bir yol söz konusudur. Bireyler arası ilişkiler modelin temelini oluşturmaktadır.

Newcomb'a göre en az iki insanın birbirlerine ve çevrelerindeki nesnelere karşı aynı anda yönelmeleri iletişimin en önemli fonksiyonudur. İletişim, gerginliğe karşı öğrenilmiş bir tepkidir.

Bundan dolayı belirsizlik ve dengenin olmadığı durumlarda daha fazla iletişim aktivitesi gerçekleşmektedir (Tutar ve Yılmaz,2005)

Şekil 4. Newcomb İletişim Modeli.



Kaynak; Tutar ve Yılmaz,2005

Jacobson İletişim Modeli: Bu model hem doğrusal hem de üç köşeli modellere bezemektedir. Ancak Jacobson bir dilbilimci olması nedeniyle mesajın anlam ve mesajın içyapısı gibi konuları inceler. Buna göre bir iletişimin gerçekleşebilmesi için altı etkenin olması gerekmektedir.

Şekil 5. İletişimin İşlevleri

Duygulandırıcı işlev	Göndergesel işlev Şiirsel işlev İlişki amaçlı işlev Üstdilsel işlev	Çağrı İşlevi
----------------------	--	--------------

Kaynak: Tutar ve Yılmaz,2005.

1.2 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1.2.1 Örgütsel İletişimin Araçları

1.2.1.1 Yazılı İletişim

Yazı yazma insani ilişkileri geliştirmek kadar önemlidir. “Söz uçar yazı kalır”, “Devletin dili yazıdır” gibi kullanılan deyişler yazılı iletişimin önemine vurgu yapmaktadır (Terzi,2005).

Yazılı iletişim mektupları, notları, örgütsel dergileri, bülten tahtasına asılan notları, memorandumları, raporları, özetleri, makaleleri, tutanakları, basın bildirimleri ile el yazısı, basılı notlar ve bilgisayar ağı gibi elektronik ortamla gönderilen yazılı iletileri kapsar (Terzi,2005; Tutar ve Yılmaz, 2005).

Göndericinin yazılı iletişimi kullanmayı seçmesinin amacı; yazılı iletişimin kalıcı fiziksel bir varlığa sahip olması ve kanıtlanabilir olmasındandır. Hem gönderici hem de alıcı bir iletişim kanıtına sahip olur. Mesajın sınırsız bir dönem için saklanma olasılığı vardır. Eğer mesajın içeriğine ait sorular varsa daha sonraki bir başvuru için mesaj fiziksel olarak saklı tutulabilir. Yazılı iletişimler daha iyi düşünülmüştür çünkü yazılı mesajla iletmek istenenler hakkında daha dikkatli davranılır(Robbins,1994).

Yazılı iletişimde iletiler şu özellikleri taşımalıdır;

- Yazı ne istendiğini tam olarak anlatmalıdır. Bunun için ilk önce anlatılmak istenenler tek tek yazılır ve mantıklı bir sıraya konur. Birbirinden ayrılması gerekenler bir paragrafla toplanır.
- Anlatmak istenilen şeyi tam olarak anlatmak, gereksiz sözler kullanmak değildir. Yazının uzun olanı zor okunur.
- Yazı karşıdakini etkilemeli ama incitmemelidir. Yönetmelik iletiler genellikle müdürlerden gelen iletileri taşır.

- Yazı okunabilir olmalıdır. Sade anlatıma sahip olmamalı ve okuyanı sıkmamalıdır.
- Yazı, yazıldıktan sonra birkaç defa daha gözden geçirilmelidir (Başaran,2000).

1.2.1.2 Sözlü iletişim

En etkili iletişim biçimi sözlü iletişimdir. Çünkü alıcı yalnız duymakla kalmaz aynı zamanda göndericinin duygu ve niyetini açıklayan el ve yüz hareketlerini de görebilir. Bunun yanında, anlamadığı yerleri sorarak kısa süre içinde bir geri bildirim alabilir (Terzi,2005).

Sözlü iletişim “dil ve dil ötesi” olarak ikiye ayrılır. Konuşmaları hatta mektuplaşmaları “dil ile iletişim” olarak kabul edebiliriz. Burada kişiler iletilerini birbirine iletirler. Dil ötesi iletişim daha çok sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzer özellikler dil ötesi iletişim sayılır (Tutar ve Yılmaz,2005).

Konuşma dili olarak adlandırılan sözlü iletişim, dilin simgeleştirilme sürecidir ve simgesel kodların temelini oluşturur. Belli dönemlerdeki ve toplumlarda ki bireysel ve toplumsal değerler, yaşantılar aracılığıyla yeni kuşaklara aktarılır (Zıllıoğlu,1993).

İsteyerek ve farkına vararak yaptığımız konuşmalara “niyet edilmiş dil davranışı” adı verilir. Niyet edilmiş dil davranışına ise dilimizin sürçmesini örnek verebiliriz (Dökmen,1995). Dil kullanımının önemli olduğu sözlü iletişimde, bir müdürün olabildiğince açık konuşması gerekir. Çünkü görüşlerimizi her zaman başkalarına iletme kolay bir iş değildir. Eğer astlarımız iletilerimizi yanlış anlarsa zaman boş geçmiş olur, iş güvenliği tehlikeye atılmış olur ve iş yanlış yapılmış olur (Soyers ve diğerleri,1993).

1.2.1.3 Sözsüz iletişim

İyi bir dinleyici iletişim kurduğu kişinin sadece söylediklerini değil aynı zamanda el,yüz, kol ve bedeniyle yaptıklarını da duyar. Çünkü yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri, bedenin duruşu ve sesin tonu gibi sözsüz mesajlar kullanılarak da iletişim kurulur(Terzi,2005).

İletişim sürecinde önemli bir yere sahip olan sözsüz iletişimle duygularımızı bedenimizin duruşuyla ve yüz ifadelerimizle karşı tarafa daha etkili bir biçimde anlatabiliriz. Sözsüz iletişimde etkin bir rol oynayan beden hareketlerini anlama, yorumlama ve değerlendirmeye bedenin dili de denilmektedir (Göral, 2002).

Hem sözlü hem de sözsüz mesajlar karşı karşıya gelerek kurulan kişiler arası iletişimlerde aynı anda kullanılır. Sözlü mesajlar bu konuşmalarda mesaj alışverişinin ancak küçük bir bölümünü oluşturur. Yüz ifadeleri, el kol hareketleri, bedenin konumları ve sesin yükselip alçalmasıyla gönderilen sözsüz mesajlar iletişimde kullanılan mesajların daha büyük bir kısmını içine alır (Cüceloğlu, 1997).

Sözsüz iletişimin özelliklerini şu şekilde açıklayabiliriz;

- 2 Sözsüz iletişim çok etkilidir. Özellikle duygular gibi bazı anlamlar sözsüz iletişimde daha etkili ve dolaysız bir şekilde ifade edilebilir.
- 3 Sözsüz iletişim duyguları belirtir. Düşüncelerimizi sözsüz iletişimle, duygularımızı ise sözsüz iletişimle daha iyi ifade edebiliriz.
- 4 Sözsüz iletişimde çift anlam vardır. Çoğu zaman kişinin sözlü ve sözsüz iletileri farklı anlamları vurgular.
- 5 Sözsüz iletişim belirsizdir. Belirsizlik derecesi oldukça yüksektir(Tutar ve Yılmaz,2005).

1.2.2 Örgütlerde İletişim

Örgütsel iletişim birden fazla kişinin bir araya gelerek belli bazı ortak amaçları yerine getirmek üzere koordineli olarak çalıştıkları organizasyonlardaki doğal ve planlı tüm iletişim akışını, süreçlerini ifade eder. Genel iletişim disiplinin bir alt alanıdır(Wikipedia,2014).

Sosyal bir varlık olan insanın yaşadığı her yerde ve çalıştığı her kurumda başkalarıyla ilişki kurması doğal bir olgu olduğu kadar sosyal bir ihtiyaçtır. İletişim, çeşitli semboller (dil, işaret, vücut duruşu vb.) aracılığıyla insanlar arasında duygu, düşünce ve bilgilerin aktarılması sürecini ifade etmektedir. İletişim, insanın bireysel ve toplumsal yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır.

Organizasyonlar da insanlardan oluşur. Nasıl iletişimsiz bir bireyden söz etmek mümkün değilse, iletişim olmadan bir organizasyonun kurulması, ayakta kalabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi de olanaksızdır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için örgütün her yanını saran ve tüm organları birbirine bağlayan iletişim dokusuna gereksinimleri vardır. Organizasyonlarda(örgütsel) iletişim", organizasyon içindeki ve organizasyonla çevresi arasındaki iletişimi içerir (MEB,2012).

Örgütsel iletişim süresince ileti, kaynak ile hedef kitle arasında özelliğini kaybetmeden yerine ulaşmalıdır. Özellikle karar merkezinde bulunan kişilerin iletişim kanallarını etkin bir hale getirmeden iletinin ve dönütün açık ve anlaşılır olması gerekir. Çünkü gerek gönderici gerekse alıcı konumunda algıladığı, anladığı, kullandığı ve yorumladığı iletiler özgünlüğünü kaybedebileceği için alacağı kararlar örgütün geleceğini doğrudan etkileyebilir (Demirşen ve Demir,2009).

Bir örgütte çalışma koşullarının olumlu olması, hem çalışanların örgüte uyumunu hem de yapılan işin benimsenmesini, çalışmak ve başarılı olmak amacıyla güdülenmesini sağlar. Eğer güdülenme ilgi, sevgi ve saygı kazanma, güven duyma, kendini gerçekleştirme doğrultusunda olduğu sürece, çalışan mutlu olur ve işteki verimi artar. Kişi kendi amaçları ve beklentileri arasında denge, düzen ve uyum sağlarsa, birey işiyle bütünleşir. Bunun yolu da örgütteki sağlıklı iletişime bağlıdır (Köknel,1993).

Tutar ve Yılmaz(2005) örgütsel iletişimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Örgüt politikalarının ve alınan kararların çalışanlara duyurulması ve açıklanması, örgütün çalışma koşulları, uzun ve kısa vadeli amaçları, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, terfi imkanları ve sosyal haklar gibi konularla ilgili bilgi vermek.
- Örgütün çalışmalarının ve projelerinin çalışanlara ve diğer ilgili kişilere duyurulması,
- Örgütün yeni teknolojik gelişmelere veya yeni yönetim anlayışlarıyla ilgili, çalışanlarla ve sendikaya bilgilendirme yapmak,
- Örgütün bölümlerini ve müdürlerini örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtır örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini artırmak,
- Örgütün dış çevrede, örgütsel bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla tanıtılmasını sağlamak,
- Örgüt çalışmalarına yönelik her türlü mevzuat örgüt üyelerine duyurularak olası hataları önlemeye çalışmak.

1.2.2.1 Örgütlerde İletişimin Yönü

Örgüt içerisindeki bilginin istenen etkiyi gerçekleştirebilmesi için doğru kanallar aracılığıyla doğru hedeflere ulaşması gerekmektedir. Yoksa aşırı bilgi yükü örgütsel bir sorun oluşturabilir (Ünüvar ve Bilge,2009). Literatüre göre örgütlerde iletişim aşağı, yukarı, yatay, çapraz ve dedikodu olmak üzere beş yönde olmaktadır. Bu beş türlü iletişim yönlerine aşağıda açıklamalı olarak yer verilmiştir.

- a) **Yukarıdan aşağıya:** örgütlerde hiyerarşik yapı düzenin de üst yöneticiden başlayan ve hiyerarşik kanallar doğrultusunda aşağı doğru uzanan iletişimdir. Bu iletişimde verilen; işletme politikaları, kurallar, emirler ve bilgi talepleridir(Yörük ve Kocabaş,2001).

Yukarıdan aşağıya iletişimin genel çerçevesi aşağıdaki gibidir(Terzi,2005);

- Görevle alakalı emirler, iş yönergeleri,
- Görevin niteliği hakkında bilgi,
- Örgütsel yöntem ve uygulamaları hakkında bilgi,
- Astlara yönelik dönüt,
- Örgüt amaçlarının benimsenmesine yönelik bilgi,

Aynı zamanda tek yönlü olarak gerçekleşen bu iletişimde örgüt yönetimi ve bunun için gerekli olan otoritenin gerçekleşmesi, iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine bağlıdır. Otoritenin emir ve talimatları aşağıya doğru gidildikçe genişleyen iletişim kanallarından geçerek çalışanlara iletilir (Gümüş ve Sabuncuoğlu,2008).

- b) **Aşağıdan yukarıya:** Bu iletişimde astların gerekli bilgileri üstlerine verme aracı olarak kullanılmaktadır. Astların verdiği rapor ve tepkilerden oluşan yukarı doğru iletişimde, astlar hem yaptıkları iş hem de yönetimle ilgili düşüncelerini üst makama iletirler (Terzi,2005).

Kaynak ve alıcı ilişkisi açısından konuya bakıldığında aşağıdan yukarıya doğru iletişim, kaynağı otorite alıcının ise çalışanlar olduğu bir süreci ifade etmektedir (Gürel ve Gürüz,2006). Bu tür iletişimi geliştirmek amacıyla modern örgütlerde öneri ve şikâyet kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası gibi yöntemler uygulanmaktadır (Terzi,2005).

- c) **Yatay iletişim:** Bu iletişim benzer kademedeki yönetici ve meslektaşlar arasındaki iletişimi içermektedir. Ekip çalışmasının önemli rol oynadığı örgütsel sorunların çözümünde oldukça etkili

olan bu iletişim daha çok yönetici pozisyonunda bulunanlar arasında gerçekleşmektedir (Gecikli,Serçeoğlu ve Üst,2011).

En önemli işlevi, örgütün çeşitli birimleri içinde ve arasında faaliyetlerin etkinliğini ve uyumunu sağlamaktır. Yatay iletişimin önemi günden güne artmaktadır çünkü özellikle modern ve büyük ölçekli örgütlerde iş bölümünün ortaya çıktığı uzmanlaşma ve farklılaşma birimler arası uyumun önemini artırmaktadır (Varol,1993). Bu nedenle bu iletişim, sorunları üst kademelere taşımadan ve resmi iletişimin zaman harcıyıcı kurallarına takılmadan, hızlı ve karşılıklı güvene dayanan iletişimdir (Gecikli, Serçeoğlu ve Üst,2011).

- d) **Çapraz:** bazı durumlarda iletinin niteliğine göre çapraz bir yol izlenebilir. Bunun dışında formal iletişim kanalları yukarıdaki gibi üç türde gelişir. Örneğin, bir örgütün üretiminden sorumlu genel müdür yardımcısı yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda zaman ve enerji kaybına yol açmamak için, hiyerarşik kanalların dışına çıkarak doğrudan proje üzerinde çalışan mühendisin bilgisine başvurabilir (Yörük ve Kocabaş,2001).
- e) **Dedikodu:** Örgüt içerisinde herhangi bir haberin doğru veya yanlış yayılmasıdır. Bir başka ifade ile bireyin duyduğu bir olayı ya da haberi örgüt içinde ilişkide bulunduğu herkese ulaştırmasıdır. Dedikodu, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabilir ve örgütte bulunan kişilerin sosyal gereksinimlerini karşılayabilir (Budak ve Budak,2004).

Örgütlerde iletişim sürecine bakıldığında yazılı, sözlü ve sözsüz şekilde işlediği görülmektedir.

- **Yazılı iletişim;** mektupları, notları, örgütsel dergileri, bülten tahtasına asılan notları, memorandumları, raporları, özetleri, makaleleri, tutanakları, basın bildirileri ile el yazısı, basılı notlar ve bilgisayar ağı gibi elektronik ortamlarla gönderilen yazılı iletileri kapsar (Terzi,2005; Tutar ve Yılmaz, 2005).
- **Sözlü iletişim;** “dil ve dil ötesi” olarak ikiye ayrılır. Konuşmaları hatta mektuplaşmaları “dil ile iletişim” olarak kabul edebiliriz. Burada kişiler iletilerini birbirine iletirler. Dil ötesi iletişim daha çok sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzer özellikler dil ötesi iletişim sayılır (Tutar ve Yılmaz,2005).
- **Sözsüz iletişim;** iletişim sürecinde önemli bir yere sahiptir ve sözsüz iletişimle duygularımızı bedenimizin duruşuyla ve yüz ifadelerimizle karşı tarafa daha etkili bir biçimde anlatabiliriz. Sözsüz iletişimde etkin bir rol oynayan beden hareketlerini anlama, yorumlama ve değerlendirmeye bedenin dili de denilmektedir (Güral, 2002).

1.2.2.3 Eğitim Örgütlerinde İletişim

Örgütlerde işgörenlerin çoğunlukla dile getirdikleri yakınmalar şunlardır: İşte kendilerinden ne beklendiğinin açık olarak belirtilmemesi, performanslarıyla ilgili geri dönüt alamamak (Baron, 1986). Eğitim örgütleri de halka açık halk ile ilişkisi olan, sosyal yan ağır basan örgütler olduğu için bu örgütlerde insan kaynağının etkili bir şekilde kullanılması ve yönetilmesi daha da önem taşımaktadır. Müdür ve öğretmenlerin kendi işlerini tam olarak yerine getirebilmeleri aralarında ki iletişimin sağlıklı olmasına bağlıdır. Karşılıklı etkileşimin ve iletişimin sağlıklı olmaması öğretmenler ve müdürler arasında kopukluğa ve çatışmalara yol açabilmektedir (Şahin, 2010).

Eğitim örgütlerinde iletişimi iç ve dış iletişim olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Okul içi iletişimde, müdür-öğretmen, öğretmen-müdür, öğretmen-öğrenci iletişimi bulunurken okul dışı iletişimde ise okul-çevre iletişimi bulunmaktadır.

Eğitim örgütlerinin amaçlarının etkili bir biçimde gerçekleşmesi ve örgüt amacı ile personel gereksinimi arasında sağlıklı bir dengenin kurulabilmesi için iletişimin yapısı ve niteliği iyi olmalıdır (Kösterelioğlu ve Argon, 2010).

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için müdür öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir(Aydın,1998:152). Eğitim örgütlerinin yapı ve havasında, informal iletişimin rolü daha önemlidir. Bu bakımdan, okul müdürü kişiler ve gruplar arası iletişimi dikkatle izlemelidir. Bunu yapabilmesi sosyal psikoloji, grup dinamiği ve grup davranışı gibi alanlarda bilgili ve becerili olmasını gerektirir. Okul içinde ve dışındaki iletişim çember ve akımlarına yabancı kalan müdür, iletişimden önce ve sonra gelen diğer yönetim süreçlerini gerçekleştirmekte ya zorluk çekecek, ya da başarısızlığa uğrayacaktır (Bursalıoğlu,1998:113). Örgütsel haberleşmenin (iletişimin) önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine ve örgütlerde uyumsuzlukların insancıl ilişkiler yöntemleriyle çözümlenmesine son zamanlarda verilen değere paralel olarak gittikçe artmıştır (Dicle,1974: 25).

Eğitim örgütünü diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliklerden biriside tüm personelin mesleki bilgi ve beceriye sahip olmasıdır (Bursalıoğlu, 1979: 51; Kaya, 1985: 378). Her okul kademesinde de bu geçerlidir. Bu nedenle aynı meslekten gelen bireylerin karşılıklı iletişimde bulunmaları daha kolay olmaktadır. Çünkü verici ve alıcının aynı bilgi ve beceriye sahip olması, verilen bir emrin veya bilginin daha doğru biçimde algılanmasına olanak sağlar. Diğer taraftan bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe beklentisi de yükselir (Onaran, 1975: 145). Yani, yüksek bir eğitime sahip olan bir bireyin sorumluluk üstlenme ve gereksinimlerini karşılamak isteği artar. İlkokuldaki öğretmenlerin büyük bir bölümünün en azından lise düzeyinin üstünde bir eğitime sahip olmaları nedeniyle, iletişim sürecinde gereksinimlerine yönelik istek ve önerilerini müdüre iletme beklentisini taşırlar. Sağlıklı bir iletişim ortamı için sorumlulukların verici ve alıcı arasında eşit olarak

paylaşılması gerektiğinden, en doğru çözüm yolunun ne olduğu konusuna tek tarafın beklentisine göre davranılmamalıdır (Ergüden, 1989: 71). Follet'e göre iyi bir müdür, personelde birinin emrinde çalışma duygusu yerine, birisiyle birlikte çalışma duygusu yaratan kimsedir (Bursalıoğlu, 1979: 34). Bunu sağlamanın en koşullarından birisi de personel ile işbirliği yaparak aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimin gelişmesine olanak sağlamaktır.

1.4 KONUSU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.4.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Çiftli (2013)'nin Çorum ili sınırlarında bulunan 2010–2011 öğretim yılında Samsun ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan İlkadım, Atakum, Tekkeköy ve Canik ilçe merkezlerinde görev yapan 3604 öğretmenle yaptığı, ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterlilikleri konulu araştırmasında; kadın ve erkek öğretmenler müdürlerini iletişim yeterliği açısından tüm boyutlarda (empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliği) aynı düzeyde (çoğu zaman düzeyinde) “yeterli” olduğunu bulmuştur.

Kayıkçı (1997) ,Genel Liselerde Müdür-Öğretmen İletişimi Engellerine İlişkin Müdürlerle Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri-İstanbul İli Örneği' konulu araştırmasında müdürlerle öğretmenlerin algıları toplamıyla beklentileri toplamı arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Genellikle müdür ve öğretmenlerin algı düzeyleri beklenti düzeylerinden daha düşük çıkmıştır. Müdür algı ve beklentileri arasında saptanan bu fark genel liselerde müdürlerle öğretmenlerin arasındaki iletişimin istenen düzeyde olmadığını göstermiştir. Bu iletişim engellerinin giderilmesi için müdür ve öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim görmeleri önerilmiştir.

Özbek (1997)'in “İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim Ve Motivasyon Yeterliklerine İlişkin Algı Ve Beklentileri” konulu araştırmasında okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon yeterliklerine ilişkin sahip olmaları gereken nitelikler ile mevcut durumun öğretmen görüşleri aracılığı ile karşılaştırmasını

yapmak ve bu görüşler arasındaki ilişkileri ve farklılıkların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni 1997-1998 öğretim yılında İzmir ili Belediye sınırları içinde bulunan 299 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 4675 öğretmenlerdir. Evren içerisinden küme örnekleme yoluyla seçilen 15 okuldaki 422 öğretmen örnekleme oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyledir.

Öğretmenler, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin olarak yöneltilen sorulara verdikleri cevaplarda, iletişim yeterlikleri öğretmenlere göre okul müdürleri tarafından araşıra ve çok seyrek düzeyde uygulandığı görülmüştür. Okul müdürlerinin, okul ile çevre arasında hiçbir zaman etkili bir iletişim sistemi kurmadıkları, İletişimi örgüt hedeflerine ulaşmanın bir aracı olarak görmedikleri ve kullanmadıkları tespit edilmiştir. Doğal iletişime (informal iletişim) önem vermedikleri sadece formel iletişim ağına önem verdikleri araştırma bulguları olarak saptanmıştır.

Sevinç (2013) Uşak ilindeki ilköğretim okulları müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla 297 öğretmen ile bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada öğretmenlerin, okul müdürlerinin anlama-empati kurabilme ve sosyal rahatlık boyutlarında yüksek düzeyde iletişim yeterliliğine sahip oldukları, destekleme boyutunda ise orta düzeyde iletişim yeterliliğine sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin öğretmenleri destekleme boyutunda yetersiz kaldıkları ifade edilmiştir.

Gökkaya (2009) Kırıkkale ilinde uyguladığı ve 262 öğretmenin katıldığı okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini incelediği araştırmasında; kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinde duygu alt boyutunu daha olumsuz değerlendirdiği, eğitim seviyesi lisans düzeyinde olan öğretmenler ile yüksek lisans eğitimi almış olan öğretmenlerin duygu alt boyutunu önlisans öğretmenlerden daha yüksek puanlarla değerlendirdiği görülmüştür.

Yücel (2003) Eskişehir’de 17 resmi lisede görev yapan 706 öğretmenle gerçekleştirdiği okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini incelediği araştırmada; öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine yönelik görüşlerinin incelendiği bölümde, araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin %25’nin üst düzeyde etkili iletişim yeterliklerine, %75’nin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim yeterliklerine sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgulardan hareketle, araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin tümünün üst düzeyde iletişim yeterlikleri sergilemeye oldukça yakın oldukları görülmektedir.

Çubukçu ve Döndör (2003), okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentilerini incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarını 2001–2002 eğitim-öğretim yılında Eskişehir ili belediye sınırları içerisindeki 10 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 255 öğretmen üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin beklentilerinin algılarından yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç, okul müdürlerinin öğretmenlerle kurdukları iletişimde ve iletişim yeterliklerinde istenen düzeyde olmadıkları şeklinde yorumlanmıştır.

Güneş (2007) özel ve devlet okullarında görev alan 220 öğretmenin ve müdürünün katıldığı İstanbul ili Avrupa yakasındaki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon yeterliklerine ilişkin algı ve beklentilerini incelediği araştırmada; iletişimi örgüt hedeflerine ulaşmanın bir aracı olarak görme fikrine erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmüştür. Ayrıca çalışanlarla belli konularda kendi içlerinden geldiği gibi hareket etmeye teşvik etme fikrine erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha çok katıldıkları görülmüştür.

1.4.2 Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Martin (1990) öğretmenlerin müdürün iletişim biçimini algılamaları ile müdürün konuşma yeterlikleri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, müdürün konuşma yeterlikleri puanı ile öğretmenin is tecrübesi, yaşı, cinsiyeti, aynı yerde

çalışma süresi, aynı müdür ile çalıştığı süre gibi demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Ateş, 2005).

Craig (2000) “Denetmenlerin İletişim Yeterlikleri ve Etkiliği Arasında İlişki” (The Relationship Between Communicative Adaptability and Perceived Superintendent Effectiveness) konulu araştırmasında denetmenlerin kendi iletişim yeterliklerine ilişkin algıları ile okul meclisi başkanlarının onların iletişim yeterliklerine ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi betimlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak iletişim yeterliklerini ölçmek amacıyla “İletişim Yeterlikleri Ölçeği” (Communicative Adaptability Scale) ve araştırmacı tarafından denetmen yeterliğini ölçmek amacıyla geliştirilen “Denetmen Etkililiği Ölçeği” (The Superintendent Effectiveness Instrument) kullanılmıştır. Ölçekler 49 okul meclisi başkanına ve 49 denetmene uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda denetmenlerin etkililiği ile iletişim yeterliliği arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Ayrıca denetmenlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları ile demografik değerler (cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, denetmenlik süresi, bölgenizdeki kayıtlı öğrenci sayısı) arasında da anlamlı ilişki saptanmamıştır. Araştırma sonucuna göre sosyal deneyim, sosyal rahatlık, ifade tarzı ve zekâ boyutlarında denetmenlerin kendilerine ilişkin algıları ile okul meclis başkanlarının onların bu boyutlardaki yeterliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık saptanmıştır.

Lund-Glassman (1999) “Okul İklimi, Okul Müdürlerinin Cinsiyeti ve Okul Düzeyi ile Okul Müdürlerinin İletişim Stilleri” (The Study of School Climate, Principals’ Communication Style, Principals’ Sex and School Level) konulu araştırmasında kadın ve erkek okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile okul iklimine bağlı olarak ilk ve ortaokullardaki okul düzeyi arasındaki ilişkiyi betimlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada öğretmenlerin demografik değerleri ölçeği, örgütsel iklim ölçeği (OCDQ-RE ve OCDQ-RS) ve “İletişim Ölçeği” (Colleague Communication Survey) kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre cinsiyet değişkeni ile okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ve okul iklimi arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır. İlkokul okul müdürlerinin açık örgüt iklimi ve çift yönlü iletişimi ortaokul müdürlerine göre daha etkin kullandıkları saptanmıştır.

Smith (2004) “Yüksek ve Düşük Sosyoekonomik Düzey Okullarda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri” (Principal Leadership Communication Strategies In High And Low Socioeconomic Schools) konulu araştırmasında farklı sosyoekonomik bölge okullarında görevli okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarını ve bu yeterliliklerin öğretmen davranışlarına etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma Amerika Birleşik Devletlerinin batısında bulunan iki farklı sosyoekonomik düzeye sahip ortaokulda görevli müdürlerle ve her okuldan beş öğretmen ile yapılan görüşmelerle ve okul müdürlerinin üst düzey makamlara yazdığı mektupların değerlendirilmesine göre yapılmıştır.

Araştırma sonucuna göre alt sosyoekonomik düzeyde bulunan ve içerisinde çok farklı sosyal sınıflar bulunan okulun okul müdürünün, okulunda iletişim yeterliklerini genellikle okul kadrosunu yönlendirmede kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Üst sosyoekonomik düzeyde bulunan okulun okul müdürünün ise iletişim yeterliklerini problem çözme, eleştirel düşünme, öğrenci kişiliği ve başarısını geliştirme ve tanıtıcılık alanında kullandığı sonucuna ulaşılmıştır(Topluer,2008)

2. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

2.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada, öğretmen görüşlerine göre ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin düzeyini var olduğu haliyle ortaya koymayı amaçladığı için “Betimsel Tarama Modeli” kullanılmıştır.

2.2 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Uşak İli merkezinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan 862 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırmada, ilgili evrenden örneklem alma yoluna gidilmemiş; çalışma evreni olarak Uşak il merkez ilçesinde yer alan liselerin tümünde görev yapan öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Tüm ortaöğretim kurumları bizzat araştırmacı tarafından ziyaret edilmiş ve o anda okulda bulunan öğretmenlere ölçek bırakılmıştır. Ölçekler daha sonra araştırmacı tarafından okullardan toplanmıştır. Sonuç olarak, çalışma evrenindeki 820 öğretmenden 520 (% 63) sine ölçek bırakılmış olup 301 (% 35) ölçek toplanmış ve değerlendirmeye alınmıştır. Balcı'nın (1995:110), Anderson'dan (1990) aktardığına göre farklı büyüklükteki evrenler için %95 kesinlik düzeyi ile kuramsal örneklem büyüklükleri için verilen tabloya göre bu araştırma için geri dönüş oranları evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünü yansıtmaktadır.

2.3 ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmanın verilerinin toplanmasında, Topluer'in (2008) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri İle Örgütsel Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki” konulu tez çalışmasında kullandığı İletişim Yeterlikleri Odaklı Ölçek kullanılmıştır.

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmacı tarafından hazırlanmış olup bu bölümünde, liselerde görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, öğretmenin yaşı, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı ve okuldaki öğrenci sayısı bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Söz konusu “İletişim Yeterlikleri Ölçeği” 31 madde ve üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; Anlama ve Empati alt boyutu, Sosyal Rahatlık alt boyutu ve Destekleme alt boyutudur. Anlama ve Empati alt boyutunda 1-2-5-7-10-11-12-13-14-15-16-18-21-28-29-30-31 numaralı maddeler; Sosyal Rahatlık alt boyutunda 17-19-20-22-25-26-27 numaralı maddeler ve Destekleme alt boyutunda ise 3-4-6-8-9-23-24 numaralı maddeler bulunmaktadır. Topluer yaptığı araştırmasında ölçeğe ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi yapmıştır. Analiz sonucunda üç faktörlü yapı ortaya çıkmıştır. İletişim yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizleri incelendiğinde; *Anlama-empati kurabilme* alt boyutunun güvenilirliğinin (Cronbach Alfa değeri) 0,96, *Sosyal rahatlık* alt boyutunun güvenilirliğinin 0,87 ve *Destekleme* alt boyutunun güvenilirliğinin 0,86 olduğu belirlenmiştir (Topluer, 2008: 89).

Bu araştırmada da ölçeğin güvenilirliğine ilişkin analizler tekrarlanmış olup ölçeğin toplamı için Cronbach Alfa değeri 0,953 olarak bulunmuştur. Alt boyutlar için yapılan analizlerde *Anlama-empati kurabilme* alt boyutu için alfa değeri 0,945, *Sosyal rahatlık* alt boyutu için alfa değeri 0,843, *Destekleme* alt boyutu için alfa değeri 0,787 olarak bulunmuştur.

31 soruluk iletişim ölçeğinin uygulandığı örnekleme elde edilecek analizlerin geçerliliği açısından Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Küresellik testi sonuçları dikkate alınmıştır. Tablo 1’de özetlendiği üzere, KMO test değeri literatürdeki eşik değer olan 0,60’dan daha yüksek ölçülmüş olup örneklemin yeterliliği kabul edilmiştir, KMO test değeri=0,945. Bartlett Küresellik testi, örneklem yeterliliğini belirlemede önemli bir test analizi olup örneklemin ölçmek istediği değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmede yeterli olup olmadığını test etmektedir. Tablo 1’de yer alan analiz sonuçlarına göre Bartlett testi için önem yüzdesi oldukça düşük olup “örneklem değişkenler arası ilişkiyi ölçmede yeterli

değildir” hipotezi reddedilebilmektedir. Bu da Bartlett test sonuçlarına göre de bu çalışmada örneklemin değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmede yeterli olduğu görülmektedir.

Tablo 1.
İletişim Ölçeği Geçerlilik Analizi

	Kaiser-Meyer- Olkin Örneklem Yeterlilik Testi
İletişim Ölçeği	0,945
Anlama ve Empati Alt boyutu	0,951
Sosyal Rahatlık Alt boyutu	0,839
Destekleme Alt boyutu	0,819

Ölçekte yer alan her bir maddeye verilen yanıtlar 1’den (Hiçbir zaman) 5’e (Her zaman) doğru puanlanmış ve ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasına aşağıdaki puan aralığı kullanılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2.

Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri Anketinin Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları

Derece	Puan	Puan Aralığı
Hiçbir Zaman	1	1,00-1,79
Nadiren	2	1.80-2.59
Bazen	3	2.60-3.39
Çoğunlukla	4	3.40-4.19
Her Zaman	5	4.20-5.00

2.4 VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerinin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.0 paket programı kullanılmıştır.

Bartlett, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemede kullanılmaktadır. Anlamlılık değeri, 0.05'ten küçük ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği söylenir ve analize devam edilir (Akdağ, 2011). Ayrıca, Merkezi Limit teoremine göre, ana kütle dağılımları ne olursa olsun, örnek hacimleri yeteri kadar büyükse ($n \geq 30$) örnek ortalamalarının örnekleme dağılımları normal dağılıma uymaktadır (Kalaycı, 2010). Çalışmada Bartlett değeri (,00) bulunmuştur ve örneklem hacminin yeterli olduğu görülmüştür. O halde ölçek verilerinin normal dağılımdan geldiği söylenebilir.

Bu kapsamda ölçeğin birinci bölümünde yer alan katılımcıya ait demografik bilgilerin, dağılım analizi için frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır.

Ölçeğin ikinci bölümünde yer alan liselerde okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koyan veriler, normal dağılımdan geldiğinden, parametrik testlerden t testi, Ss, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey anlamlılık testi gibi istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlemede anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

3. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmaya katılan ortaöğretim okulları öğretmenlerinden ölçek yoluyla elde edilen verilerin çözümlenmesine ilişkin, bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

3.1 KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Aşağıda araştırmaya katılan öğretmenlere ait demografik veriler yer almaktadır (Tablo 3).

Tablo 3.
Öğretmenlerin Demografik Değişken Dağılımları

	Öğretmen	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	158	52,5
	Erkek	143	47,5
Yaş	15-30	32	10,6

	31-40	138	45,8
	41 ve üzeri	131	43,6
	1-10	73	24,3
Mesleki Kıdem	11-20	121	40,2
	21 ve üzeri	107	35,5
	15-30	29	9,6
	31-45	55	18,3
Öğretmen Sayısı	46-60	56	18,6
	61 ve üzeri	161	53,5
	100-200	4	1,3
	201-300	13	4,3
Öğrenci Sayısı	301-400	20	6,6
	401-500	35	11,7
	500 ve üzeri	229	76,1
	Toplam	301	100

Tablo 3'e bakıldığında örnekleme oluşturan öğretmenlerin % 52,5'ini kadın, %47,5'ini de erkek öğretmenlerin oluşturduğunu görmekteyiz. Örnekleme oluşturan kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin sayısı birbirine yakındır. Ayrıca bu araştırmadaki öğretmenlerin 32 tanesi %10,6'sı 20-30 yaş aralığında, 138 tanesi %45,8'i 31-40 yaş aralığında ve 131 tanesi %43,6'sı 41 ve üzeri yaş aralığındadır.

Bu öğretmenlerin 73'ü (%24,3) 1-10 yıl, 121'i (%40,2) 11-20 yıl, 107'si (%35,5) 21 ve üstü yıl kıdeme sahiptir. Bunun yanında araştırmaya katılan okullarda ki öğretmenlerin sayısı incelendiğinde 29'u (%9,6) 15-30, 55'i (%18,3) 31-45, 56'sı (%18,6) , 161'i (%53,5) 61 ve üzeri kişi ile çalıştıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştığı okullarda ki öğrenci sayılarına bakıldığında; 100-200 öğrenciye sahip okullardaki öğretmen sayısı 4 (%1,3), 201-300 öğrenciye sahip okullardaki öğretmen sayısı 13 (%4,3), 301-400 öğrenciye sahip okullarda ki öğretmen sayısı 20 (%6,6), 401-500 öğrenciye sahip okullarda görev yapan öğretmenlerin sayısı 35 (%11,6) ve 500 üzeri öğrenciye sahip okullarda görev yapan öğretmen sayısı ise 229 (%76,1) olarak belirlenmiştir.

3.2 BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Bu başlık altında, “Anlama ve Empati”, “Sosyal Rahatlık” ve “Destekleme” alt boyutlarında okul müdürlerinin, iletişim yeterliklerini ne düzeyde ortaya koyduklarına ilişkin öğretmen görüşlerine ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

3.2.2 Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Çalışmanın ilk alt amacı olarak ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine dair öğretmenlerin görüşlerinin analizi yapılmıştır. Bu amaçla iletişim yeterlikleri ölçeğinin her bir alt boyutu altındaki her bir maddeye dair betimsel veri analizi gerçekleştirilmiştir. Anlama ve Empati alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.
Anlama ve Empati Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Madde	N	\bar{X}	Ss
m1. Müdürümüz, bizlerle iyi geçinir.	301	4,2292	,69566
m2. Müdürümüz, değişen durumlara uyum sağlar.	301	4,0365	,89181
m5. Müdürümüz bizleri konuşmaya teşvik eder.	301	3,9269	,79245
m7. Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz.	301	4,2326	,78681
m10. Müdürümüz, genellikle neler hissettiğimizi bilir.	301	3,4718	,96783
m11. Müdürümüz bizleri anladığını bizlere hissettirir.	301	3,6910	,92063
m12. Müdürümüz bizleri anlar.	301	3,7907	,92703
m13. Müdürümüz konuşurken rahat ve sakinidir.	301	4,0100	,82658
m14. Müdürümüz, konuştuğu kişileri dikkatle dinler	301	4,0166	,78510
m15. Müdürümüz, bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurar.	301	3,6478	,93215
m16. Müdürümüz, nerede nasıl davranacağını bilir.	301	3,9867	,86013
m18. Müdürümüz, bizlerin her zaman destekçisidir.	301	3,8738	,91141
m21. Müdürümüz, bizlerle ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder.	301	3,9767	,82631
m28. Problemlerimizi müdürümüze kolayca ifade edebiliriz.	301	3,9635	,86525
m29. Müdürümüz, genellikle, doğru zamanda doğru şeyi söylemesini bilir.	301	3,8040	,82752
m30. Müdürümüz, konuşurken sesini ve beden dilini etkili bir şekilde kullanmayı becerir.	301	3,6777	,93406
m31. Müdürümüz, ihtiyaç duyduğumuz anlarda bize yardım eder.	301	3,9967	,78102
TOPLAM	301	3,9393	,06105

Tablo 4 incelendiğinde, “Anlama ve Empati” alt boyutu için genel olarak öğretmenlerin müdürlerinin iletişim yeterliklerini “çoğunlukla” ($\bar{X}=3,93$) düzeyinde değerlendirdiği görülmektedir. Bu araştırma bulgusunu destekler nitelikte Sevinç (2013)’de çalışmasında öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin anlama ve empati yeterliklerini yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Topluer (2008)’de araştırmasında okul müdürlerinin anlama ve empati yeterliklerini yüksek düzeyde bulmuştur.

Sonuçlar daha detaylı incelendiğinde, “Müdürümüz, bizlerle iyi geçinir” ifadesi için öğretmen görüşlerinin ortalama değerinin “Her zaman” ($\bar{X}=4,22$) düzeyinde olduğu ölçülmüştür. Bu bulguya göre öğretmenlerin okul müdürleriyle iyi ilişkiler içinde olduğu söylenebilir.

“Müdürümüz, değişen durumlara uyum sağlar” ifadesi için öğretmenler “Çoğunlukla” ($\bar{X}=4,03$) düzeyinde görüş ortaya koymuştur. Bu bulguya göre okul müdürlerinin değişime sağladıkları ve bunun da iletişimi kolaylaştırdığı söylenebilir.

“Müdürümüz, bizleri konuşmaya teşvik eder” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,92$) olduğu ölçülmüş olup bu da ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerinin kendilerini arada sırada konuşmaya teşvik ettiğini düşündükleri ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Her zaman” ($\bar{X}=4,23$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerinin onlarla rahat konuşabilmelerini çoğunlukla mümkün kıldığını ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, genellikle neler hissettiğimizi bilir” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,47$) olduğu ölçülmüş olup bu da ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerinin kendilerinin neler hissettiğini arada sırada anladıklarını ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, bizleri anladığını bize hissettirir” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,69$) olduğu ölçülmüş olup bu da ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerinin onları arada sırada anladıklarını ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır. Bu bulguda özellikle de ortalama değerinin düşük olması öğretmenlerin müdürün onları anladığını hissettirmesine dair daha geniş bir aralıkta görüş bildirdiği dikkat çekmektedir.

“Müdürümüz, bizleri anlar” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,79$) olduğu ölçülmüş olup bu da ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürleri tarafından arada sırada anlaşıldıklarını düşündüğü ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, konuşurken rahat ve sakin” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Her zaman” ($\bar{X}=4,22$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerinin rahat ve sakin bir konuşma tarzına sahip olduğu görüşüne çoğunlukla katıldığı ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, konuştuğu kişileri dikkatle dinler” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=4,01$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerinin onları dikkatle dinlediğine dair görüşe çoğunlukla katıldığı ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurar” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,64$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerinin arada sırada onlarla samimi ilişki geliştirdiğini düşündüğü ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, nerede nasıl davranacağını bilir” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,98$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerinin neredeyse çoğu zaman nasıl davranılması gerektiğini bildiğini düşündüğü ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, bizlerin her zaman destekçisidir” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,87$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerinin neredeyse çoğu zaman onları desteklediğini düşündüğü ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, bizlerle olan ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,97$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerinin neredeyse çoğu zaman ilişkilerinde konuşmalarına dikkat ettiğini düşündüğü ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Problemlerimizi müdürümüze kolayca ifade edebiliriz” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,96$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürleriyle neredeyse çoğu zaman problemlerini konuşabildiklerini ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, genellikle, doğru zamanda doğru şeyi söylemesini bilir” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerinin arada sırada konuşmalarında doğru şeyler söylediklerini düşündüğü ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır ($\bar{X}=3,80$).

“Müdürümüz, konuşurken sesini ve beden dilini etkili bir şekilde kullanmayı becerir” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerinin arada sırada beden dilinin ve ses tonunu doğru kullandığını düşündüğü ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır ($\bar{X}=3,67$).

“Müdürümüz, ihtiyaç duyduğumuz anlarda bize yardım eder” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,99$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerinin neredeyse çoğunlukla onlara yardım ettiği ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır

Genel olarak Anlama ve Empati alt boyutu için betimsel veri analizine göre ise Tablo 3’te yer alan sonuçlar göstermektedir ki ortalama değeri, “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,93$) olduğu ölçülmüştür. Öğretmen görüşlerinin “çoğunlukla” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre öğretmenlerin okul müdürlerini iletişim yeterliklerinde iyi gördükleri söylenebilir.

Sosyal Rahatlık alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5.
Sosyal Rahatlık Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Madde	N	\bar{X}	Ss
m17. Müdürümüz, etkili bir konuşmacıdır.	301	3,6977	,97893
m19. Müdürümüz, ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez.	301	4,1595	,76669
m20. Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla kendisini karşısındaki kişinin yerine koyabilir.	301	4,1096	,70091
m22. Müdürümüz, yeni tanıştığı kişilerle konuşurken genellikle rahattır.	301	3,8472	,95389
m25. Müdürümüz, yeni insanlarla tanışabileceği sosyal ortamlardan hoşlanır.	301	3,6910	,92424
26. Müdürümüz, esnektir.	301	3,8140	,94089
27. Müdürümüz, üst düzey yetkililerle konuşmaktan korkmaz.	301	3,8439	,85958
Sosyal Rahatlık Alt boyutu	301	3,8833	0,63075

Tablo 5’de yer alan sonuçlara göre öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine dair sosyal rahatlık alt boyutu davranış ve tavırlarını da “Çoğunlukla” ($\bar{X}= 3,88$) olumlu değerlendirdiği sonucuna varılmaktadır. Sevinç (2013) ve Topluer (2008) çalışmalarında da sosyal rahatlık

boyutuna dair öğretmen görüşlerinin yüksek düzeyde olumlu olduğuna dair bulgu elde etmişlerdir. Bu bulgular da bu çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Sonuçlar daha detaylı incelendiğinde “Müdürümüz, etkili bir konuşmacıdır” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,69$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerini arada sırada etkili bir konuşmacı olarak değerlendirdiği ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=4,15$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerinin çoğunlukla yeni insanlarla tanışmaktan çekinmediğine dair izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla kendisini karşısındaki kişinin yerine koyabilir.” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=4,10$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerinin çoğunlukla kendilerini karşısındaki kişinin yerine koyabildiğine dair izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, yeni tanıştığı kişilerle konuşurken genellikle rahattır.” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,84$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerini arada sırada yeni tanıştıkları kişinin yanında rahat olabildiğine dair izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, yeni insanlarla tanışabileceği sosyal ortamlardan hoşlanır” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,69$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerini arada sırada sosyal ortamlardan hoşlanan kişiler olarak değerlendirdiği ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, esnektir.” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,81$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerini

arada sırada esnek olarak değerlendirdiği ve böyle bir izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, üst düzey yetkililerle konuşmaktan korkmaz.” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,84$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerini arada sırada üst düzey yetkililerle konuşmaktan çekinmez kişiler olarak değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır.

Genel olarak Sosyal Rahatlık alt boyutu için betimsel veri analizine göre ise Tablo 4’te yer alan sonuçlar göstermektedir ki ortalama değeri, “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,88$) olduğu ölçülmüştür. Öğretmenlerin okul müdürlerinin sosyal rahatlık, sosyal ortamlarda rahat davranabilme yeterliklerini arada sırada olumlu biçimde sergilediğine dair görüş bildirdiği bulgusu elde edilmiştir.

Destekleme alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6.
Destekleme Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Madde	N	\bar{X}	s
3. Müdürümüz, bizlere birer birey olarak davranır.	301	4,0963	,82504
4. Müdürümüz, bizler konuşurken sözümüzü çok fazla keser.	301	2,0431	,05844
6. Müdürümüz, iyi bir dinleyicidir.	301	3,9867	,87549
8. Müdürümüzün konuşma tarzı serttir.	301	2,1993	,05878
9. Müdürümüz, bizlerin duygularını görmezlikten gelir.	301	2,1063	,06372

23. Müdürümüz, söylediklerimize önem verir.	301	3,9435	,89450
24. Müdürümüz, bizimle konuşurken söylediklerimizle ilgilenmez.	301	1,7674	,05445
Destekleme Alt boyutu	301	3,4376	,75096

Destekleme alt boyutuna dair ortalama değer ($\bar{X}=3,43$) öğretmenlerin bakış açısından okul müdürlerinin destekleme alt boyutuna dair iletişim yeterliklerini çoğunlukla olumlu değerlendirdiğini ifade etmektedir. Diğer taraftan, Sevinç (2013) çalışmasında elde ettiği sonuçlara göre öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin destekleme odaklı iletişim yeterliklerine dair olumlu algısının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bu çalışmada elde edilen bulgular, Sevinç'in çalışmasının bulgularını destekler nitelikte değildir. Ancak Topluer (2008) araştırmasında destekleme alt boyutunda öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algısının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

“Müdürümüz, bizlere birer birey olarak davranır.” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=4,09$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin çoğunlukla müdürlerinin kendilerine birer birey olarak saygı gösterdiğine dair izlenim elde ettikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, bizler konuşurken sözümüzü çok fazla keser.” olumsuz ifadesi için ortalama değerinin “Nadiren” ($\bar{X}=2,04$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerinin neredeyse çok seyrek olarak ve nadiren sözlerini kestiklerine dair izlenimleri olduğu sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, iyi bir dinleyicidir.” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,98$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerini neredeyse çoğu zaman iyi bir dinleyici olarak değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüzün konuşma tarzı serttir.” olumsuz ifadesi için ortalama değerinin “nadiren” ($\bar{X}=2,19$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin, müdürlerinin nadiren sert bir şekilde konuştuğuna dair izlenimleri olduğu sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, bizlerin duygularını görmezlikten gelir.” olumsuz ifadesi için ortalama değerinin “Nadiren” ($\bar{X}=2,10$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin, müdürlerini nadiren kendilerinin duygularını görmezden gelen kişiler olarak değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, söylediklerimize önem verir.” olumlu ifadesi için ortalama değerinin “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,94$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürlerini neredeyse çoğu zaman söylediklerini dinleyen ve önem veren kişiler olarak değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır.

“Müdürümüz, bizimle konuşurken söylediklerimizle ilgilenmez.” olumsuz ifadesi için ortalama değerinin “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1,76$) olduğu ölçülmüş olup ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin müdürleriyle konuşurken ilgisiz davranmadıkları sonucuna varılmıştır.

Genel olarak Destekleme alt boyutu için betimsel veri analizine göre ise Tablo 4’te yer alan sonuçlar göstermektedir ki ortalama değeri, “Çoğunlukla” ($\bar{X}=3,43$) ölçülmüştür. Öğretmenlerin neredeyse çoğunlukla okul müdürlerinin öğretmenleri destekleyici şekilde iletişim yeterliklerini olumlu biçimde sergilediğine dair görüş bildirdiği bulgusu elde edilmiştir.

Okul Müdürlerinin İletişim yeterliklerine ilişkin genel olarak öğretmenlerin görüşleri dikkate alındığında okul müdürlerinin anlama ve empati ($\bar{X}=3,93$), sosyal rahatlık ($\bar{X}=3,88$) ve destekleme ($\bar{X}=3,43$) alt boyutlarına ilişkin iletişim yeterliklerini çoğunlukla gözlemlediği bulgusuna varılmıştır.

3.3 İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın ikinci alt amacı, ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin görüşlerin öğretmenlerin cinsiyet, yaş, okulun öğretmen sayısı ve öğrenci sayısı değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Buna ilişkin bulgular ve yorum aşağıda her bir boyut için sırayla aşağıda yer almaktadır.

3.3.1 Anlama ve Empati Alt Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında “Anlama ve Empati” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, yaş, kıdem, okulun öğretmen sayısı ve okulun öğrenci sayısı değişkenlerine göre incelenmiştir.

3.3.1.1 Anlama ve Empati Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim

Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Öğretmenin cinsiyetine göre kadın ve erkek olmak üzere iki alt grup belirlenmiş olup bağımsız değişkenin sadece iki alt gruptan oluşması durumunda uygulanan parametrik, bağımsız t-testi uygulanmıştır. Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine dair anlama ve empati alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin “cinsiyet” değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7.

Anlama ve Empati Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t- testi

Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	Sd	t	P
Erkek	143	3,9154	,63553			
				299	-,644	,520
Kadın	158	3,9608	,58813			

Tablo 7’de yer alan değerler göstermektedir ki okul müdürlerinin anlama ve empati kurabilme yeterliklerinin kadın ve erkek öğretmenler tarafından değerlendirilmesinde kadın öğretmenlerin ($\bar{X}=3,91$), erkek öğretmenlere ($\bar{X}=3,96$) göre daha sıkça olumlu iletişim yeterlikleri gözlemlendiği sonuçlarına varılmaktadır. Her iki grup açısından da okul müdürlerinin neredeyse “çoğunlukla” anlama ve empati yeterliklerine sahip olduğu algısının mevcut olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır.

Tablo 7’de yer alan sonuçlara göre de kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin anlama ve empati yeterliklerine dair görüşlerinin ortalama değerleri arasında %5 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlı fark bulunamamıştır ($t = - 0,64$; $p > 0,52$). Anlamlı bir fark bulunmama ile birlikte Bu da öğretmenlerin cinsiyetlerinin okul müdürlerinin anlama ve empati yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkili olmadığı bulgusunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Topluer’in (2008), Coşkuner (2008) ve Çiftli (2013) tez çalışmalarında elde edilen bulgular ile uyumlu olup kendi çalışmalarında da öğretmenin cinsiyetinin okul müdürünün anlama ve empati odaklı yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak Sevinç (2013) çalışmasında bunun aksine öğretmenin cinsiyetinin müdürün anlama ve empati odaklı yeterlikleri üzerinde etkisi olduğu ve erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre çok daha yüksek sıklıkta müdürlerinin yeterliklerini olumlu değerlendirdiği sonucuna varılmıştır.

3.3.1.2 Anlama ve Empati Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim

Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine dair anlama ve empati alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin “yaş” değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizine ilişkin bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8.
Anlama ve Empati Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim
Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA
Testi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	<i>Sd</i>	Kareler Ortalaması	F	P	<i>Anlamlı Fark</i>
Gruplar Arası	3,655	2	1,828	5,035	,007	Var
Gruplar İçi	108,159	298	,363			
Toplam	111,814	300				

*p<.05

Tablo 8’de yer alan değerlere göre, 20-30 yaş, 31-40 yaş ve 41 ve üzeri yaş gruplarındaki öğretmen grupları arasında okul müdürlerinin anlama ve empati yeterliklerine dair görüşlerinin ortalama değerleri arasında istatistiki olarak anlamlı fark olduğu sonucu elde edilmiştir (p<0,5). Bu da öğretmenlerin yaş düzeylerinin okul müdürlerinin anlama ve empati yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkili olduğu bulgusunu ortaya koymaktadır.

Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 9’ da verilmiştir.

Tablo 9.
Anlama ve Empati Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim
Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Post Hoc
Scheffe Analizi

(I) yaş	(J) yaş	$X_{(i-j)}$	Sh_x	P
20-30	31-40	-0,37*	0,11	0,00
	41 ve üzeri	-0,32*	0,12	0,01
31-40	20-30	0,37*	0,11	0,00
	41 ve üzeri	0,04	0,07	0,79

41 ve üzeri	20-30	0,32*	0,12	0,01
	31-40	0,04	0,07	0,79

Tablo 9’da yer alan betimsel veri analizine göre, 20-30 yaş grubu (1) ile 31-40 yaş grubu (2) öğretmenleri arasında ve 20-30 yaş grubu ile 41 ve üzeri yaş grubundaki (3) öğretmen grupları arasında müdürlerinin anlama ve empati yeterlikleri üzerine görüşlerinde istatistiki olarak fark bulunmaktadır. 20-30 yaş grubu öğretmenlerin 31-40 yaş ve 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlere göre “Anlama Empati Kurabilme” alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini daha az puanla değerlendirmiştir. Bu da bizlere görev de ilk yıllarında olan öğretmenlerin kendilerinden daha tecrübeli öğretmenlere göre daha az düzeyde okul müdürlerinin anlama empati kurabilme alt boyutundaki iletişim yeterliliklerinin yeterli olduğuna inandıklarını göstermektedir. Başka bir deyişle, meslekte belirli çalışma süresine sahip olan öğretmenler okul müdürlerinin anlama empati kurabilme alt boyutundaki iletişim yeterliklerini daha olumlu bulmaktadır. Okul müdürlerinin görevde ilk yıllarını çalışan öğretmenlere iletişim yeterliklerini daha olumlu düzeyde göstermesi gerekmektedir.

3.3.1.3 Anlama ve Empati Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Anlama ve empati alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin “kıdem süresi” değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği bulguları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10.
Anlama ve Empati Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim
Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre
ANOVA Testi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	,885	2	,442	1,188	,306	-
Grup İçi	110,930	298	,372			
Total	111,814	300				

*p<.05

Tablo 10’da yer alan tek yönlü ANOVA analizi sonuçlarına göre; 1-10 yıl kıdem, 11-20 yıl kıdem ve 21 ve üzeri kıdem gruplarındaki öğretmen grupları arasında okul müdürlerinin anlama ve empati yeterliklerine dair görüşlerinin ortalama değerleri arasında istatistiki olarak anlamlı fark olmadığı sonucu elde edilmiştir ($p>0,5$). Bu da okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri hakkında öğretmen görüşlerinin öğretmenin kıdemine göre farklılık göstermediği görülmektedir. Bu bulgu, Sevinç (2013), Coşkuner (2008) ve Çiftli (2013) tez çalışmalarında elde edilen bulgular ile uyumlu olup kendi çalışmalarında da öğretmenin kıdem süresinin okul müdürünün anlama ve empati odaklı yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak Gökkaya (2009) çalışmasında bunun aksine öğretmenin kıdem süresinin müdürün iletişim yeterlikleri üzerinde etkisi olduğu ve kıdem süresi arttıkça okul müdürünün iletişim yeterliklerinin daha olumlu algılandığına dair sonuçlar elde etmiştir.

3.3.1.4 Anlama ve Empati Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Anlama ve empati alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin okulun öğretmen sayısı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11.
Anlama ve Empati Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim
Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı
Değişkenine Göre ANOVA Testi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	8,809	3	2,936	8,466	,000	
Grup İçi	103,005	297	,347			Var
Total	111,814	300				

*p<.05

Tablo incelendiğinde okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, okulun öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir (p<0,5).

Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 12' de verilmiştir.

Tablo 12.
Anlama ve Empati Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim
Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı
Değişkenine Göre Post Hoc Scheffe Analizi

(I) öğretmen sayısı	(J) öğretmen sayısı	$X_{(i-j)}$	Sh_x	P
15-30(1)	31-45	-0,36	0,15979	0,03
	46-60	-0,17	0,15104	0,53
	61 ve üzeri	-0,50*	0,13184	0,00
31-45(2)	15-30	0,36	0,15979	0,03
	46-60	0,18	0,12915	0,36
	61 ve üzeri	-0,14	0,10605	0,42
46-60(3)	15-30	0,17	0,15104	0,53
	31-45	-0,18	0,12915	0,36
	61 ve üzeri	-0,32*	0,09234	0,03
61 ve üzeri(4)	15-30	0,50*	0,13184	0,00
	31-45	0,14	0,10605	0,42
	46-60	0,32*	0,09234	0,03

Tablo 12'den de anlaşılacağı gibi 15-30 öğretmen grubu ile 31-45 ve 61 ve üzeri öğretmen grupları arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Ayrıca 46-60 arası öğretmen grupları ile 61 ve üzeri öğretmen grupları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu sonuçlar bize göstermektedir ki; öğretmen sayısı azaldıkça okul müdürlerinin Anlama-empati kurabilme alt boyutundaki iletişim yeterlikleri öğretmenler tarafından daha az düzeyde anlaşılmaktadır. Okulda ki öğretmen sayısı arttıkça okul müdürleri anlama empati kurabilme alt boyutundaki iletişim yeterliklerini daha iyi gösterebilmektedir. Bunun sebebi ise daha az öğretmene sahip okullar meydana gelebilecek gruplaşmaların öğretmenlerin sağlıklı değerlendirme yapmalarının önünde engel teşkil edeceğindedir. Öğretmen sayısı arttıkça öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin anlama empati alt boyutundaki iletişim yeterlikleri daha olumlu anlaşılmaktadır. Ancak bu bulgu Sevinç (2013) çalışmasında elde ettiği bulgularla uyumlu değildir. Sevinç çalışmasında okuldaki

öğretmen sayısının müdürün empati ve anlama yeterliklerine dair öğretmenin görüşleri üzerinde istatistiki olarak etkisi olmadığı bulgusunu elde etmiştir.

3.3.1.5 Anlama ve Empati Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Anlama ve empati alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin okulun öğrenci sayısı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13.
Anlama ve Empati Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Sayısı Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	6,145	4	1,536	4,303	,002	Var
Grup İçi	105,670	296	,357			
Total	111,814	300				

*p<.05

Tablo 13’de okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, okulun öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. (p<0,5).

Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 14’ de verilmiştir

Tablo 14.
Anlama ve Empati Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim
Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısı
Değişkenine Göre Post Hoc Scheffe Testi

(I) öğrenci sayısı	(J) öğrenci sayısı	$X_{(i-j)}$	Sh_x	P
100-200	201-300	-,08974	,36422	0,99
	301-400	,08571	,33375	0,99
	401-500	-,28639	,29918	0,89
	500 ve üzeri	-,41079	,28587	0,65
201-300	100-200	,08974	,36422	0,99
	301-400	,17546	,28883	0,91
	401-500	-,19665	,24808	0,85
	500 ve üzeri	-,32105	,23186	0,32
301-400	100-200	-,08571	,33375	0,99
	201-300	-,17546	,28883	0,91
	401-500	-,37211	,20070	0,16
	500 ve üzeri	-,49651*	,18026	0,00
401-500	100-200	,28639	,29918	0,89
	201-300	,19665	,24808	0,85
	301-400	,37211	,20070	0,16
	500 ve üzeri	-,12440	,10303	0,78
500 ve üzeri	100-200	,41079	,28587	0,65
	201-300	,32105	,23186	0,32
	301-400	,49651*	,18026	0,00
	401-500	,12440	,10303	0,78

Yapılan Post Hoc Scheffe testine göre; 301-400 öğrencisi olan okuldaki öğretmenlerle 500 ve üzeri öğrencisi olan okuldaki öğretmenlerin müdürlerinin anlama ve empati yeterliklerine dair görüşlerinde istatistiki farklılık vardır. 500 ve üzeri öğrencisi olan okullardaki öğretmenler 301-400 arası öğrencisi olan okuldaki

öğretmenlere göre okul müdürlerinin anlama empati kurabilme alt boyutundaki iletişim yeterliklerini daha olumlu görmektedir. Bu da okuldaki öğrenci sayısının öğretmenlerin okul müdürlerinin anlama ve empati yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkili olduğu bulgusunu ortaya koymaktadır. Öğrenci sayısının daha fazla olduğu okullar da çalışan öğretmenlerin gözünden okul müdürleri “Anlama Empati Kurabilme” alt boyutunda ki iletişim yeterliklerini daha etkili bulmaktadır.

3.3.2. Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorum

3.3.2.1 Sosyal Rahatlık Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Anlama ve empati alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin “cinsiyet” değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15.

Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre ANOVA Testi

Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Sd	T	p
Erkek	143	3,8645	,66069			
				299	-,491	,624
Kadın	158	3,9003	,60399			

*p<.05

Tablo 15’de yer alan sonuçlara göre de kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin sosyal rahatlık yeterliklerine dair görüşlerinin ortalama değerleri arasında %5 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlı fark bulunamamıştır (t =0,49; p>0.05). Bu da öğretmenlerin cinsiyetlerinin okul müdürlerinin sosyal rahatlık yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkili olmadığı bulgusunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Topluer’in (2008), Coşkuner (2008) ve Çiftli (2013) tez çalışmalarında elde edilen bulgular ile uyumlu olup kendi çalışmalarında da öğretmenin cinsiyetinin

okul müdürünün sosyal rahatlık odaklı yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak Sevinç'in (2013) çalışmasında bunun aksine öğretmenin cinsiyetinin müdürün sosyal rahatlık odaklı yeterlikleri üzerinde etkisi olduğu ve erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre çok daha yüksek sıklıkta müdürlerinin yeterliklerini olumlu değerlendirdiği sonucuna varılmıştır.

3.3.2.2 Sosyal Rahatlık Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Sosyal Rahatlık alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin “yaş” değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16.

Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	1,350	2	,675	1,705	,184	-
Grup İçi	118,004	298	,396			
Total	119,354	300				

*p<.05

Tablo 13’de yer alan sonuçlar tek yönlü ANOVA analizini özetlemektedir. Bu testte farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin okul müdürlerinin sosyal rahatlık yeterliklerine dair verdikleri cevapların ortalama değerlerinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığı test edilmiştir. Tablo 20’de yer alan sonuçlara göre 20-30 yaş, 31-40 yaş ve 41 ve üzeri yaş gruplarındaki öğretmen grupları arasında okul müdürlerinin sosyal rahatlık yeterliklerine dair görüşlerinin ortalama değerleri arasında %5 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlı fark olmadığı sonucu elde edilmiştir(p>0,5). Bu da öğretmenlerin yaş düzeylerinin okul müdürlerinin sosyal

rahatlık yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkili olduğu bulgusunu ortaya koymaktadır.

3.3.2.3 Sosyal Rahatlık Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenin Kıdem Süresi Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Sosyal Rahatlık alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin “kıdem” değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17.

Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	,173	2	,087	,216	,806	-
Grup İçi	119,181	298	,400			
Total	119,354	300				

*p<.05

Tablo 17’de yer alan sonuçlar tek yönlü ANOVA analizini özetlemektedir ki; 1-10 yıl kıdem, 11-20 yıl kıdem ve 21 ve üzeri kıdem gruplarındaki öğretmen grupları arasında okul müdürlerinin sosyal rahatlık yeterliklerine dair görüşlerinin ortalama değerleri arasında %5 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlı fark olmadığı sonucu görülmektedir ($p>0,5$). Bu da öğretmenlerin kıdem düzeylerinin okul müdürlerinin sosyal rahatlık yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkili olmadığı bulgusunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Sevinç (2013), Coşkuner (2008) ve Çiftli (2013) tez çalışmalarında elde edilen bulgular ile uyumlu olup kendi çalışmalarında da öğretmenin kıdem süresinin okul müdürünün sosyal rahatlık odaklı yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.3.2.4 Sosyal Rahatlık Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Sosyal Rahatlık alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin “öğretmen sayısı” değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18.
Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	13,632	3	4,544	12,765	,000	
Grup İçi	105,722	297	,356			Var
Total	119,354	300				

*p<.05

Tablo 18’de okul müdürlerinin sosyal rahatlık alt boyutunda iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, okulun öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. (p<0,5).

Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 19’ da verilmiştir.

Tablo 19.
Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine
İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre
Post Hoc Scheffe Testi

(I) öğretmensayısı	(J) öğretmen sayısı	$X_{(i-j)}$	Sh_x	P
15-30	31-45	-0,46*	0,15	0,00
	46-60	-0,27	0,14	0,18
	61 ve üzeri	-0,64*	0,12	0,00
31-45	15-30	0,46*	0,15	0,00
	46-60	0,18	0,13	0,36
	61 ve üzeri	-0,18	0,10	0,18
46-60	15-30	0,27	0,14	0,18
	31-45	-0,18	0,13	0,36
	61 ve üzeri	-0,37*	0,09	0,00
61 ve üzeri	15-30	0,64*	0,12	0,00
	31-45	0,18	0,10	0,18
	46-60	0,37*	0,09	0,00

Post Hoc Scheffe analizi sonucuna göre; 15-30 kişilik grup ile 61 ve üzeri grup arasında, 15-30 kişilik grup ile 31-45 grup arasında ve 46-60 kişilik grup ile 61 ve üzeri grup arasında müdürlerinin sosyal rahatlık yeterlikleri üzerine görüşlerinde istatistiki olarak fark bulunmaktadır. Öğretmen sayısı arttıkça öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin “Sosyal Rahatlık” alt boyutundaki iletişim yeterliklerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmen sayısının çok olduğu okullarda okul müdürleri öğretmenlere iletişim yeterliklerini daha iyi düzeyde gösterebilmektedir. Bu da okuldaki öğretmen sayısının öğretmenlerin okul müdürlerinin sosyal rahatlık yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkili olduğu bulgusunu ortaya koymaktadır. Ancak Sevinç (2013) çalışmasında okuldaki

öğretmen sayısının müdürün sosyal rahatlık yeterliklerine dair öğretmenin görüşleri üzerinde istatistiki olarak etkisi olmadığı bulgusunu elde etmiştir.

3.3.2.5 Sosyal Rahatlık Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Sosyal Rahatlık alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin “öğrenci sayısı” değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20.

Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	9,403	4	2,351	6,329	,000	3-5
Grup İçi	109,951	296	,371			
Total	119,354	300				

*p<.05

Tablo 20’de okul müdürlerinin sosyal rahatlık alt boyutunda iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, okulun öğrenci sayısı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. (p<0,5).

Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21.
Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine
İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Post
Hoc Scheffe Testi

(I) öğrenci sayısı	(J) öğrenci sayısı	$X_{(i-j)}$	Sh_x	P
100-200	201-300	0,31	0,46	0,90
	301-400	0,21	0,44	0,96
	401-500	-0,17	0,43	0,98
	500 ve üzeri	-0,30	0,42	0,85
201-300	100-200	-0,31	0,46	0,90
	301-400	-0,09	0,24	0,99
	401-500	-0,48	0,21	0,10
	500 ve üzeri	-0,61*	0,20	0,04
301-400	100-200	-0,21	0,44	0,96
	201-300	0,09	0,24	0,99
	401-500	-0,38	0,16	0,15
	500 ve üzeri	-0,52*	0,15	0,00
401-500	100-200	0,17	0,43	0,98
	201-300	0,48	0,21	0,10
	301-400	0,38	0,16	0,15
	500 ve üzeri	-0,13	0,09	0,75
500 ve üzeri	100-200	0,30	0,42	0,85
	201-300	0,61*	0,20	0,00
	301-400	0,52*	0,15	0,00
	401-500	0,31	0,46	0,75

Tabloya göre, 201-300 öğrencisi olan okuldaki öğretmenlerle 500 ve üzeri öğrencisi olan okuldaki öğretmenlerin, 301-400 öğrencisi olan okuldaki öğretmenlerle 500 ve üzeri öğrencisi bulunan okuldaki öğretmenlerin müdürlerinin sosyal rahatlık yeterliklerine dair görüşlerinde istatistikî farklılık bulunmaktadır. 500

ve üzeri öğrenciye sahip okullardaki öğretmenler 201-300 arası öğrenciye sahip okullarda ki öğretmenlere ve 301-400 arası öğrenciye sahip okullardaki öğretmenlere göre okul müdürlerinin sosyal rahatlık alt boyutundaki iletişim yeterliklerini daha olum düzeyde bulmaktadır. Bu da okuldaki öğrenci sayısının öğretmenlerin okul müdürlerinin sosyal rahatlık yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkili olduğu bulgusunu ortaya koymaktadır. Öğrenci sayısı arttıkça öğretmen müdür ilişkisi daha yeterli düzeye gelmekte ve öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin sosyal rahatlık alt boyutundaki iletişim yeterlikleri yüksek düzeyde görülmektedir. Bunun sebebi ise öğrenci sayısı arttıkça okul müdürlerinin öğretmenlerle yeteri kadar iletişime girmemesi onun yerini okul müdür yardımcısının alması ve iletişimin daha formel biçimde yürütülmesindedir.

3.3.3. Destekleme Alt Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorum

3.3.3.1 Destekleme Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Destekleme alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin “cinsiyet” değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22.

Destekleme Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Cinsiyet Değişkenine Göre ANOVA Testi

Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Erkek	143	3,9685	,77815	299	-,053	,958
Kadın	158	3,9731	,72796			

Tablo 22’de yer alan değerler göstermektedir ki okul müdürlerinin destekleme yeterliklerinin kadın ve erkek öğretmenler tarafından değerlendirilmesinde kadın öğretmenlerin ($\bar{X}=3,97$), erkek öğretmenlere ($\bar{X}=3,96$) göre daha sıkça olumlu iletişim yeterlikleri gözlemlendiği sonuçlarına varılmaktadır. Her iki grup açısından da okul müdürlerinin destekleme yeterliklerini neredeyse “çoğunlukla” sergilediği bulgusuna ulaşılmaktadır.

Tablo 22’de yer alan sonuçlara göre de kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin destekleme yeterliklerine dair görüşlerinin ortalama değerleri arasında istatistikî olarak anlamlı fark bulunamamıştır, ($t = - 0,053$ ve $p>0,5$). Bu da öğretmenlerin cinsiyetlerinin okul müdürlerinin destekleme yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkili olmadığı bulgusunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Topluer’in (2008), Coşkuner (2008) ve Çiftli (2013) tez çalışmalarında elde edilen bulgular ile uyumlu olup kendi çalışmalarında da öğretmenin cinsiyetinin okul müdürünün destekleme odaklı yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak Sevinç (2013) çalışmasında bunun aksine öğretmenin cinsiyetinin müdürün destekleme odaklı yeterlikleri üzerinde etkisi olduğu ve erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre çok daha yüksek sıklıkta müdürlerinin yeterliklerini olumlu değerlendirdiği sonucuna varılmıştır.

3.3.3.2 Destekleme Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Destekleme alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin “yaş” değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23.
Destekleme Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine
İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	7,339	2	3,670	6,757	,001	
Grup İçi	161,844	298	,543			Var
Total	169,183	300				

*p<.05

Tablo 23’de okul müdürlerinin sosyal rahatlık alt boyutunda iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin yaşı değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. (p<0,5).

Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc Scheffe testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 24’ de verilmiştir.

Tablo 24.
Destekleme Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine
İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Post Hoc Scheffe Testi

(I) yaş	(J) yaş	$X_{(i-j)}$	Sh_x	P
20-30	31-40	-0,53*	,14	0,00
	41 ve üzeri	-0,45*	,14	0,00
31-40	20-30	0,53*	,14	0,00
	41 ve üzeri	0,07	,08	0,65
41 ve üzeri	20-30	0,45*	,14	0,00
	31-40	-0,07	,08	0,65

Tablodan da anlaşılmaktadır ki; 20-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu öğretmenler arasında ve 20-30 yaş grubu ile 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenler

arasında müdürlerinin destekleme alt boyutundaki iletişim yeterlikleri üzerine görüşlerinde istatistiki olarak fark bulunmaktadır. 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenler ile 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin 20-30 yaş grubundaki öğretmenlere nazaran okul müdürlerinin destekleme alt boyutundaki iletişim yeterliklerini daha iyi düzeyde bulmaktadır. Bu da öğretmenlerin yaş düzeylerinin okul müdürlerinin destekleme yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkili olduğu bulgusunu ortaya koymaktadır. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin görevlerinde belirli deneyime ulaşmış öğretmenlere oranla okul müdürlerinin destekleme alt boyutundaki iletişim yeterliklerini daha yetersiz algıladığı gözlemlenmektedir. Okul müdürlerinin yeni göreve başlayan öğretmenlere karşı önyargılı tutumlarını bırakıp daha sıcak bir iletişim kurmalı ve bütün iletişim kanallarını açık tutmalıdır.

3.3.3.3 Destekleme Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Destekleme alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin “kıdem” değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25.

Destekleme Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	2,887	2	1,444	2,587	,077	-
Grup İçi	166,296	298	,558			
Total	169,183	300				

*p<.05

Tablo 25’de yer alan sonuçlara göre, 1-10 yıl kıdem, 11-20 yıl kıdem ve 21 ve üzeri kıdem gruplarındaki öğretmen grupları arasında okul müdürlerinin

destekleme yeterliklerine dair görüşlerinin ortalama değerleri arasında istatistikî olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,5$). Bu da öğretmenlerin kıdem düzeylerinin okul müdürlerinin destekleme yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkili olmadığı bulgusunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Sevinç (2013), Coşkuner (2008) ve Çiftli (2013) tez çalışmalarında elde edilen bulgular ile uyumlu olup kendi çalışmalarında da öğretmenin kıdem süresinin okul müdürünün destekleme odaklı yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.3.3.4 Destekleme Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Destekleme alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin “öğretmen sayısı” değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26.

Destekleme Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	1,843	3	,614	1,091	,353	
Grup İçi	167,340	297	,563			-
Total	169,183	300				

* $p<.05$

Tablo 26’da ki değerler bize 15-30, 31-45, 46-60 ve 61 ve üzeri öğretmen grupları arasında okul müdürlerinin destekleme yeterliklerine dair görüşlerinin ortalama değerleri arasında istatistikî olarak anlamlı fark olmadığı sonucunu göstermektedir ($p>0,5$). Bu da okuldaki öğretmen sayısının öğretmenlerin okul müdürlerinin destekleme yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkili olmadığı

bulgusunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu Sevinç (2013) çalışmasında elde ettiği bulgularla uyumlu olup Sevinç çalışmasında okuldaki öğretmen sayısının müdürün destekleme yeterliklerine dair öğretmenin görüşleri üzerinde istatistiki olarak etkisi olmadığı bulgusunu elde etmiştir.

3.3.3.5 Destekleme Alt Boyutunda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Destekleme alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin “öğrenci sayısı” değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27.

Destekleme Alt Boyutuna Dair Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar Arası	2,146	4	,537	,951	,435	
Grup İçi	167,037	296	,564			-
Total	169,183	300				

*p<.05

Tablo 27’de bulunan değerlere göre, okuldaki öğrenci sayısında öğretmenlerin okul müdürlerinin destekleme yeterliklerine dair görüşlerinde anlamlı fark olmadığı sonucu elde edilmiştir ($p>0,5$). Bu da okuldaki öğrenci sayısının öğretmenlerin okul müdürlerinin destekleme yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkili olmadığı bulgusunu ortaya koymaktadır. Öğrenci sayısının çok veya az olması okul müdürlerinin destekleme alt boyutundaki iletişim yeterliklerine herhangi bir etki etmemektedir.

4. SONUÇLAR VE ÖNERİLERİ

Bu bölümde araştırma bulgularına göre ulaşılan sonuçlar, sonra da öneriler sunulmuştur.

4.1 SONUÇLAR

Günümüzde giderek daha da bilgi ve teknoloji odaklı alanların hızlı bir biçimde gelişmesi ve Sosyal Medya ile birlikte iletişimin çok farklı bir şekilde gelişmesi, kolaylaşması, özellikle okullarda da eğitimin, bilgi yönetiminin ve iletişimin daha etkin gerçekleşmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu hususta da okullardan beklentiler değişmekte ve daha iletişime açık, öğrencileri ve öğretmenleri motive eden okul yönetimlerine olan ihtiyaç da bu gelişmelere bağlı olarak artmaktadır. Özellikle de okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin çok daha etkin, rahat, iletişime açık ve öğrencileri ve öğretmenleri destekleyici şekilde gelişmesini tüm bu beklentiler ve değişiklikler zorunlu kılmaktadır. Eğitimde öğretmenlerin ve müdürlerin iletişime açık hareket etmesi de eğitimin etkinliğini artıracığı varsayıldığında okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin önemi daha da artmaktadır.

Bu çalışmada da ortaöğretim düzeyinde çalışmakta olan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine dair algıları ve düşünceleri incelenerek hangi alanlarda okul müdürlerinin daha fazla iletişim yeterliklerini geliştirmesi gerektiği ve hangi hususlarda öğretmen görüşlerinin farklılaştığı analiz edilmiştir.

4.1.1 Birinci Alt Amaca Yönelik Sonuçlar

Çalışmanın birinci alt amacı olarak iletişim ölçeği dahilinde anlama ve empati, destekleme ve sosyal rahatlık hususlarında öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin ne sıklıkta olumlu algılandığı analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgular göstermektedir ki genel olarak öğretmenlerin gözünden değerlendirildiğinde okul müdürleri iletişim yeterliklerini çoğunlukla olumlu şekilde ortaya koymakta ve değerlendirmektedir. Okul müdürlerinin hem anlama ve empati kurabilme, hem sosyal rahatlık hem de destekleme konusunda yeterliklerinin “Çoğunlukla” düzeyde ortaya koyabildikleri görülmektedir.

Ancak alt boyutlar detaylı incelendiğinde bazı hususlarda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini da daha geliştirmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Özellikle karşısındakini anlama ve karşısındakine empati kurma konusunda okul müdürünün karşısındakinin “*neler hissettiğini anladığını*” göstermede, “*yakın ve samimi ilişkiler kurmada*” iletişim yeterliklerini geliştirmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri beden dilini kullanma ve etkili konuşmada “orta” düzeyde yeterli görülmüştür. Karşısındakini destekleme odaklı iletişim yeterliklerinde ise okul müdürünün çok daha az sıklıkta olumsuz iletişim örnekleri sergilediği sonucu elde edilmiş olup okul müdürlerinin öğretmenleri destekleyici yaklaşımı olduğu sonucuna varılmıştır.

4.1.2 İkinci Alt Amaca Yönelik Sonuçlar

Çalışmanın ikinci alt amacı olarak öğretmenin özelliklerinin (cinsiyet, yaş ve kıdem) ve çalıştıkları okulun özelliklerinin (öğretmen sayısı ve öğrenci sayısı) görüşleri üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiştir.

Bu problemlere ilişkin sonuçlar sırası ile aşağıdaki gibi yer almaktadır:

- 1 Kadın ve erkek öğretmenler müdürlerinin her bir alt boyuttaki (Anlama empati kurabilme, sosyal rahatlık ve destekleme) iletişim yeterliliklerini “çoğunlukla” düzeyinde algılamaktadır.
- 2 Farklı yaş seviyelerine sahip öğretmenlerin müdürlerinin iletişim yeterliğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. Anlama empati kurabilme alt boyutunda 20-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu öğretmenleri arasında ve 20-30 yaş grubu ile 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmen grupları arasında müdürlerinin anlama ve empati yeterlikleri üzerine görüşlerinde istatistiki olarak fark bulunmaktadır. Ayrıca, destekleme alt boyutunda farklı yaş seviyelerindeki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. Buna göre, 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenler ile 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin 20-30 yaş grubundaki öğretmenlere göre okul müdürlerinin destekleme alt boyutundaki iletişim yeterliklerini daha yeterli düzeyde bulmaktadır.
- 3 Ancak Sosyal rahatlık alt boyutunda farklı yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine dair görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.
- 4 Farklı kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin her bir alt boyuttaki (Anlama empati kurabilme, sosyal rahatlık ve destekleme) iletişim yeterliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.
- 5 Okuldaki öğretmen sayısı bakımından öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliğine ilişkin görüşlerinde anlama empati kurabilme alt boyutunda farklılıklar görülmektedir. Buna göre, 61 ve üzeri öğretmen gruplarının 15-30 arası öğretmen gruplarına ve 46-60 arası öğretmen gruplarına göre okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini daha iyi seviyede görmektedir. Aynı şekilde 31-45 arası öğretmen gruplarının da 15-30 arası öğretmen gruplarına göre okul müdürlerinin anlama empati kurabilme alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini daha olumlu görmektedir.

- 6 Aynı sonuç sosyal rahatlık alt boyunda da elde edilmiştir. Buna göre, 61 ve üzeri öğretmen gruplarının 15-30 arası öğretmen gruplarına ve 46-60 arası öğretmen gruplarına göre okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini daha iyi seviyede görmektedir. Aynı şekilde 31-45 arası öğretmen gruplarının da 15-30 arası öğretmen gruplarına göre okul müdürlerinin sosyal rahatlık alt boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini daha olumlu görmektedir.
- 7 Ancak destekleme alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine dair görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Okuldaki öğretmen sayısı öğretmenlerin okul müdürlerinin destekleme yeterliklerine dair görüşleri üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.
- 8 Okuldaki öğrenci sayısı bakımından öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliğine ilişkin görüşlerinde anlama empati kurabilme alt boyutunda farklılıklar görülmektedir. 500 ve üzeri öğrencisi olan okullardaki öğretmenler 301-400 arası öğrencisi olan okuldaki öğretmenlere göre okul müdürlerinin anlama empati kurabilme alt boyutundaki iletişim yeterliklerini daha iyi seviyede görmektedir.
- 9 Sosyal rahatlık alt boyutunda ise okuldaki öğrenci sayısının öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine dair görüşlerinde farklılık bulunmaktadır. 500 ve üzeri öğrenciye sahip okullardaki öğretmenler 201-300 arası öğrenciye sahip okullarda ki öğretmenlere ve 301-400 arası öğrenciye sahip okullardaki öğretmenlere göre okul müdürlerinin sosyal rahatlık alt boyutundaki iletişim yeterliklerini daha iyi seviyede bulmaktadırlar.
- 10 Bunun yanında, okuldaki öğrenci sayısının öğretmenlerin okul müdürlerinin destekleme alt boyutunda ki iletişim yeterliklerine dair görüşlerinin de anlamlı fark olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu da okuldaki öğrenci sayısının öğretmenlerin okul müdürlerinin destekleme yeterliklerine dair görüşleri üzerinde etkili olmadığı bulgusunu ortaya koymaktadır.

4.2 ÖNERİLER

Bu çalışmanın bulguları genel olarak okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin öğretmenlerin gözünden olumlu algılandığını ancak halen geliştirilmesi gereken hususların olduğunu ortaya koymaktadır. Bu hususlar üzerinden de bu çalışmanın bulgularına göre şu öneriler getirilebilir:

- Okul müdürlerinin empati kurabilme yeterliklerini artırıcı tedbirler alınmalı bunun için seminerler düzenlenmeli ve gerekirse hizmet içi eğitimden geçirilmelidirler. Bu sayede çift yönlü iletişim kurmanın ince ayrıntılarını öğrenebilirler.
- Yalın ve açık bir iletişimin olduğu bir okulda ilişkiler daha samimi olacaktır ve çalışanların yaratıcılıkları ile özgüvenleri artacaktır. Bunun için okul müdürlerinin iyi bir iletişim ağını okulda kurması gerekmektedir.
- Okul müdürlerinin beden dillerini daha etkin kullanabilmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitimler düzenlenebilir ve bakanlık düzeyinde okul müdürlerinin beden dilini etkin kullanmalarına yönelik okuyabilecekleri kitapları bulabilecekleri bir veri tabanı oluşturulabilir.
- Okul müdürlerinin genç öğretmenlerle daha iyi iletişim kurabilmelerini sağlamak amacıyla göreve yeni başlamış öğretmenlerin bulunduğu adaylık eğitim programlarına katılmaları sağlanabilir. Böylelikle karşılıklı etkileşim artırılabilir ve okul müdürleri ile genç öğretmenler arasındaki iletişim yetersizliği aşılabılır.
- Öğretmen sayısı az olan okullardaki öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliği hakkındaki olumsuz düşüncelerini değiştirebilmek adına öğretmen

nüfusu az olan okullarda düzenli davetler düzenlenebilir. Ayrıca herkesin bir arada bulunabileceği sanatsal faaliyetlerle okul içindeki iletişim yetersizliği problemi aşılabılır.

Bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılara yönelik öneriler şunlardır:

1. Nitel düzeyde çalışmalar ile okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini artırıcı yöntemleri içeren çalışmalar yapılabilir.
2. Nitel düzeyde okul müdürlerinin öğretmenlerin iletişim becerileri hakkındaki görüşleri ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

EKLER

EK 1

ORTAÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Değerli Meslektaşım;

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim okulları müdürlerinin iletişim ve öğretmenleri motive etme becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek ve bu doğrultuda öneriler geliştirmektir.

Bu anket ile toplanan bilgiler sadece araştırma amaçlı kullanılacak, başkalarının kullanımına verilmeyecektir. Bu nedenle ankete isim yazmayınız. Anket sorularına vereceğiniz samimi cevaplar, bu konudaki sorunların çözümüne katkı sağlayacaktır. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve her bir soru için tek seçenek işaretleyiniz.

Murat AYDOĞMUŞ

Uşak Üniv. Sosyal Bil.Enst.

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

Bu bölümde kişisel bilgileri içeren sorular yer almaktadır. Durumunuza uygun gelen seçeneğin yanındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyunuz.

_____ Okul Müdürenizin:

<p>1. Cinsiyetiniz:</p> <p>Erkek ()</p> <p>Kadın ()</p> <p>2. Yaşınız:</p> <p>20-30 Yaş ()</p> <p>31-40 Yaş ()</p> <p>41 ve üzeri ()</p> <p>3.Kıdeminiz:</p> <p>1-10 Yıl ()</p> <p>11-20 Yıl ()</p> <p>21 ve yukarı ()</p>	<p>4. Okulun Öğretmen Sayısı :</p> <p>15- 30 ()</p> <p>31- 45 ()</p> <p>46- 60 ()</p> <p>61 ve üzeri ()</p> <p>5. Okulunuzun öğrenci sayısı</p> <p>100-200 ()</p> <p>201-300 ()</p> <p>301-400 ()</p> <p>401-500 ()</p> <p>500 ve üzeri ()</p>
--	--

BÖLÜM II

Bu bölümde okul müdürleri tarafından gösterilmesi beklenen iletişim ve motive etme davranışlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Görüşünüze en uygun gelen seçeneğin karşısına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

Okul müdürleriniz iletişim yeterliliklerine ilişkin olarak aşağıdaki tutum ve davranışları ne kadar sık göstermektedir?	Gösterilme Sıklığı				
	Her Zaman	Çoğu Zaman	Ara Sıra	Çok Seyrek	Hiçbir Zaman
1. Müdürümüz, bizlerle iyi geçinir.					
2. Müdürümüz, değişen durumlara uyum sağlar.					
3. Müdürümüz, bizlere birer birey olarak davranır.					
4. Müdürümüz, bizler konuşurken sözümüzü çok fazla keser.					
5. Müdürümüz bizleri konuşmaya teşvik eder.					
6. Müdürümüz, iyi bir dinleyicidir.					
7. Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz.					
8. Müdürümüzün konuşma tarzı serttir					
9. Müdürümüz, bizlerin duygularını görmezlikten gelir.					
10. Müdürümüz, genellikle neler hissettiğimizi bilir.					
11. Müdürümüz bizleri anladığını bizlere hissettirir.					
12. Müdürümüz bizleri anlar.					
13. Müdürümüz konuşurken rahat ve sakindir.					
14. Müdürümüz, konuştuğu kişileri dikkatle dinler					
15. Müdürümüz, bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurar.					
16. Müdürümüz, nerede nasıl davranacağını bilir.					
17. Müdürümüz, etkili bir konuşmacıdır.					
18. Müdürümüz, bizlerin her zaman destekçisidir.					
19. Müdürümüz, ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez.					
20. Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla kendisini karşısındaki kişinin yerine koyabilir.					

21. Müdürümüz, bizlerle ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder.					
22. Müdürümüz, yeni tanıştığı kişilerle konuşurken genellikle rahattır.					
23. Müdürümüz, söylediklerimize önem verir.					
24. Müdürümüz, bizimle konuşurken söylediklerimizle ilgilenmez.					
25. Müdürümüz, yeni insanlarla tanışabileceği sosyal ortamlardan hoşlanır.					
26. Müdürümüz, esnektir.					
27. Müdürümüz, üst düzey yetkililerle konuşmaktan korkmaz.					
28. Problemlerimizi müdürümüze kolayca ifade edebiliriz.					
29. Müdürümüz, genellikle, doğru zamanda doğru şeyi söylemesini bilir.					
30. Müdürümüz, konuşurken sesini ve beden dilini etkili bir şekilde kullanmayı becerir.					
31. Müdürümüz, ihtiyaç duyduğumuz anlarda bize yardım eder.					

EK-2. Anket Uygulanması İçin Milli Eğitim Müdürlüğünden Alınan İzin Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 26/01/2015-1729



T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 29425508/42/761837
Konu: MEM'e bağlı Kurumlarda
Araştırma İzni

22/01/2015

UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

- İlgi: a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı. (2012/13 sayılı Genelge)
b) Uşak Üniversitesinin 13/01/2015 tarih ve 58066181-605.01-183 sayılı yazıları.

İlgi (b) yazı ile müdürlüğümüze bağlı kurumlarda araştırma yapmak istenmektedir. İlimiz merkezinde yapılacak anket ve araştırma uygulaması ile ilgili mühürlü anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi(a) genelge gereğince değerlendirmesi yapılarak "Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri" Konulu araştırma çalışması gönüllülük esasına dayalı, okul idaresinin uygun gördüğü zaman aralıklarında uygulanması ve araştırma sonucunda proje raporunun dijital ortamda müdürlüğümüze teslim edilmesi, araştırma sonucunun Bakanlığımızdan izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşulu ile uygun görülmüştür.
Gereğini arz ederim.

Bülent ŞAHİN
İl Millî Eğitim Müdürü

Adı-Soyadı	Ünvanı	Araştırma Konusu	Müracaat Tarih ve Sayısı
Murat AYDOĞMUŞ	Yüksek Lisans Öğrencisi	"Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri."	21/01/2015 657718

Güvenli Elektronik
İmza Ash ile Ayıdır
23.01.2015

Ek-3. Ölçek Kullanım İzni

YNT: İletişim Yeterliliği Ölçeği Kullanım İzni

aysegül topluer

20:06

Kime: Murat Aydoğmuş

Kimden: **aysegül topluer** (aysegultopluer@hotmail.com)

Gönderme tarihi: 20 Ocak 2015 Salı 20:06:23

Kime: Murat Aydoğmuş (muratgs1983@hotmail.com)

İyi günler İletişim yeterlikleri ölçeğini tezinizde kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda başarılar dilerim. Kolay gelsin

KAYNAKÇA

- Akat,İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, No:236.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2, (2), 59-67
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi –Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi, kavramlar, kurumlar, süreçler, ilişkiler*, İstanbul: PegemA Yayıncılık.
- Aydın, A. (1998). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Alfa Yayınları.
- Baltacı, Ö. (2008). “İletişim ve İletişim Becerileri” <http://www.pdrceyiz.biz/iletisim-iletisim-becerileri-t4976.html>. (Erişim Tarihi:10.05.2015)
- Başar, H. (2003). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Baron, R.,A. (1986) Behaviour in Organisations: Understanding and Managing The Human Side of Work. 2. ed.USA: Allyn and Bacon, Inc.
- Bıçakçı, İ. (2004). *İletişim ve Halkla İlişkiler- Eleştirel Bir Yaklaşım*. İstanbul:Kapital Medya Hizmetleri A. Ş., Şefik Matbaası.

- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitapevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1979). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: A.Ü. EBP Yayın No: 18.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem yayıncılık, 12. baskı, Ankara.
- Cesur, H. (2009). *Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi - Şişli İlçesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Coşkuner, E. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterliklerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Craig, D. A. (2000). *The Relationship Between Communicative Adaptability and Perceived Superintendent Effectiveness*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Southern Illinois University, Carbondale.
- Cüceloğlu, D. (1997). *Yeniden İnsan İnsana*. (15.Basım) İstanbul:Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2005). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi A. Ş.
- Çınar, O. (2010). *Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği*. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26.
- Çiftli, S. (2013). *Öğretmenlerin, ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları: Samsun ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

- Davis, K. (1982) İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış. (Çev.: Kemal Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Demir Şen, S. ve Demir, M. (2009). Örgütsel iletişimde duygusal zekânın rolü: Konaklama işletmelerinde bir araştırma, *Selçuk İletişim*, 6, (1), 67-77.
- Demir, K. (Ed.). (2012). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dicle, Ü. (1974). *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:169.
- Dökmen, Ü. (1994). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- Dökmen, Ü. (1999). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2002). *İletişimi Anlamak*. Erk yayınları, Ankara
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergin, A. ve Birol, C. (2000). *Eğitimde İletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ergüden, A. (1989). *Çağdaş İletişim Felsefesi ve Sorunları*. Eskişehir: AOF Yayını
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal Bir İnceleme, *Ege Akademik Bakış*, 11, (1), 121 -136.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gökkaya, S. (2009). “Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi (Kırklareli İli Örneği)” Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Geçikli, F., Serçeoglu, N. ve Üst, Ç. (2011). Örgüt içi iletişim ve iletişim tatmini konaklama işletmelerinde bir uygulama, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (33), 163-184.
- Gencan, R. ve Karasu, M. (2012). Eğitim Yöneticilerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri, <http://www.eyuder.org/bilimselyayinlar/7.pdf>
- Gökkaya, S. (2009). *Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi – Kırklareli İli Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göral, R. (2002). Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri. Ankara: Mikro Yayın Dağıtım.
- Güçlü, N. (2000). *“İletişim” Sınıf Yönetimi*. (Ed.:Leyla Küçükahmet). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Güneş, K. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili algı ve beklentileri – İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul :Der Yayınları .
- Gürüz , D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hacıoğlu, M. (2007). *Okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin alguları ile öğretmenlerinin empati düzeyleri arasındaki ilişki*,

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hoşgörür, V. (2002). “İletişim” Sınıf Yönetimi. (Ed.: Zeki Kaya). Ankara: PegemA

Kayıkçı, K. (1997). *Genel liselerde yönetici-öğretmen iletişimi engellerine ilişkin yöneticilerle öğretmenlerin algı ve beklentileri- İstanbul İli Örneği.*

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*, 11. baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.

Köknel, Ö. (1997). *İnsanlar arası İlişkiler*. İstanbul: Altın Kitaplar. Yayıncılık.

Kösterelioğlu, A.M. ve Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, (1), 1-14.

MEB, (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. (Cilt:I) Konya. Meram Endüstri Meslek Lisesi

MEB, 2004. *Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri. Örgüt İletişimi*. Ankara.

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Gidileme Kuramları*. Ankara: A.ü. SBF Yayın No: 410, 1981

Önür, N. (2002). *Küreselleşen Dünyada İletişim ve Toplum*. Ankara: Alp Yayınevi.

Özbek, S. (1998). *İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerilerine ilişkin algı ve beklentileri - İzmir İli Örneği.*

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Özer, A. K. (2000). *İletişimsizlik Becerisi*. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev.: Sevgi Ayşe Öztürk). Eskişehir: Etam Basım Yayım Ltd.
- Sayers, F. & Bingaman, C. & Graham, R. & Wheeler, M. (1993). *Yöneticilikte İletişim* İstanbul : Rota Yayın .
- Sevinç, Y. S. (2013). *İlköğretim okulu iletişim yeterlilikler yöneticilerinin ine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki (Uşak ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Smith, B. A. S. (2004). *Principal leadership communication strategies in high and low socioeconomic schools*. Unpublished Doctoral Dissertation. The University of Arizona, Department of Educational Leadership, Arizona.
- Şahin, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki, *Milli Eğitim*, (188), 125-143.
- Simsek, Y. (2003). *“Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki”* Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şimşek, Y., & Altunkurt, Y. (2009). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 1-16.
- TDK, (2014). tdk.gov.tr (Erişim tarihi: 15.03.2015)
- Tek, İ. (2008). *Okul Yöneticilerinin iletişim becerisi ile çatışmayı yönetme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi - İstanbul Kadıköy İlçesi Örneği*,

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Telman, N. ve Ünsal, P. (2005). *İnsan İlişkilerinde İletişim*. Epsilon Yayıncılık. İstanbul

Tengilimoğlu, D., Atilla, A. ve Bektaş, M. (2008). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (43), 423-442.

Tomul, E. (2005). “Sınıfta Öğretmen- Öğrenci İletişimi”. Etkili Sınıf Yönetimi. (Ed.: Hüseyin Kıran). Ankara: Anı Yayıncılık.

Topluer, A. (2008) “İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel Çatışma düzeyi arasındaki ilişki “Malatya İli Örneği”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Torbacıoğlu, D. (2007). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yöntemleri ve Güdüleme Derecelerine İlişkin Öğretmen Algıları” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tutar, H. ve Yılmaz, K. (2005). *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*, Seçkin Yayıncılık, 5.baskı, Ankara.

Yavuzer, Y. (2003). “Sınıf İçi İletişim”. Sınıf Yönetimi. (Ed.: Ömer Üre). Ankara: Mikro Basım Yayın Dağıtım.

Yatkın, A. ve Yatkın, Ü. N. (2006). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yörük, S. ve Kocabaş, _ (2001). Eğitimde demokratik liderlik ve iletişim, *F.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 11, Issue 1, 1-13.

Yatkın, A. “İleti(Yöneti)şim”, 2007, <http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp>,
(Erişim Tarihi:10 06 2015).

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremen-kolay.htm>, (Ulaşım tarihi:
20.06.2015).

<http://www.messegitim.com.tr/ti/347/0/Kurum-Ici-Iletisimin-Onemi> (Erişim
tarihi:13.03.2015)

https://tr.wikipedia.org/wiki/Orgutsel_Iletisim. (Erişim tarihi: 12.03.2015)