

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇOCUK GELİŞİMİ VE EV YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
ÇOCUK GELİŞİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLER ARASI İLETİŞİM
BECERİLERİNİN OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN
GÖRÜŞLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

Hazel YILMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Aysel ÇAĞDAŞ**

Konya, 2015

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇOCUK GELİŞİMİ VE EV YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
ÇOCUK GELİŞİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLER ARASI İLETİŞİM
BECERİLERİNİN OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN
GÖRÜŞLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

Hazel YILMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Aysel ÇAĞDAŞ**

Konya, 2015

Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin

Adı Soyadı Hazel YILMAZ

Numarası 104238031012

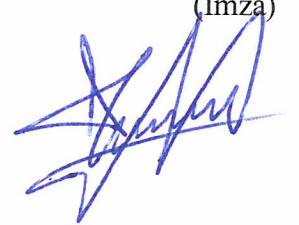
Ana Bilim / Bilim Dalı Çocuk Gelişimi Ve Ev Yönetimi Ana Bilim Dalı /Çocuk Gelişimi Bilim Dalı

Programı Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐

Tezin Adı Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerinin Okul Öncesi Öğretmenlerinin Görüşleri Açısından İncelenmesi

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası
(İmza)



Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu

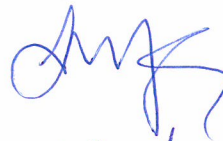
Öğrencinin

Adı Soyadı	Hazel YILMAZ
Numarası	104238031012
Ana Bilim / Bilim Dalı	Çocuk Gelişimi ve Ev Yönetimi Ana Bilimdalı/Çocuk Gelişimi Bilim Dalı
Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐
Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Aysel ÇAĞDAŞ
Tezin Adı	OKUL YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLER ARASI İLETİŞİM BECERİLERİNİN OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerinin Okul Öncesi Öğretmenlerinin Görüşleri Açısından İncelenmesi” başlıklı bu çalışma 09/11/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler
Yard.Doç.Dr (Danışman)	Aysel ÇAĞDAŞ
Doç.Dr.	Emel ARSLAN
Yard.Doç.Dr	Devlet ALAKOÇ PİRİR

İmza



ÖNSÖZ

İnsanoğlu yaratılışından bu yana sürekli iletişim halindedir ve insanlar bu iletişimde birbirleri üzerinde etki bırakmaktadırlar. Örgüt içinde de eylemlerin sürdürülmesi, alınan kararların çalışanlara, çalışanlarca hazırlanan raporların üst yönetime aktarılması, sorunların çözülmesi, işlerin başlaması ve olumlu şekilde sürdürülmesi sağlıklı bir iletişim sürecine bağlıdır. Örgütsel iletişim, örgütü oluşturan sistemleri birbirine bağlayan ve kendi aralarındaki uyumu sağlayan süreçleri içerir. İletişim sürecinin iyi olması ve işlemesi örgütsel başarıyı etkileyerek çıktıların nitelik ve nicelik olarak yükselmesini sağlar.

Bir örgüt olan okullara baktığımızda da yöneten-yönetilen arasında doğal ve örgütün gerektirdiği bir iletişim hali vardır. Okulda yapı ne kadar sağlıklı olursa olsun, planlama ne kadar iyi yapılırsa yapılsın eğer iletişim yetersizse bu durum okulun amaçlarının gerçekleşmesine olumsuz yönde etkileyecektir. Okulda sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulmasında en büyük görev kuşkusuz okul yöneticilerindir. Öğretmenlerle iş birliği yapan, sorunların çözümüne yardımcı olan, eşit davranan, kişiyi motive eden, yeri geldiğinde hoşgörülü davranan yöneticilerin öğretmenlerle daha iyi iletişim kurabilecekleri ve öğretmenlerin görevlerindeki başarı düzeylerini arttıracakları kabul edilmektedir.

Toplumun aydınlatılmasında önemli bir role sahip olan öğretmenlerin görevlerindeki başarı düzeyi doğru orantılı olarak öğrencilerin başarı düzeyini etkileyecektir. Öğrencilerin, toplumsal beklentiler doğrultusunda, üretken, verimli düşünen, demokratik, manevi değerlerine bağlı, ülkesi için sorumluluklarının bilincinde olan bireyler olarak yetişmesi okuldaki etkin ve verimli iletişim ortamı sayesinde olacaktır.

Bu bağlamda bu araştırmada eğitim örgütü olan okulların sağlıklı işleyişinin gerçekleşmesinde büyük önem taşıyan iletişim sürecinde, yöneticilerin etkililik, güven verme, empatik dinleme, geri bildirimde bulunma becerilerinin okul öncesi öğretmenlerin görüşleri açısından incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırmada pek çok kişinin katkısı söz konusudur. Araştırmanın her aşamasında bilimsel katkılarıyla bana yol gösteren, sabrını, bilgisini ve hoşgörüsünü esirgemeyen danışmanım Yard. Doç.Dr. Aysel ÇAĞDAŞ’a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamda “Kişiler Arısı İletişim Becerileri Anketi” leği kullanımına izin veren sayın Ahmet şAHİN’e, ölçeğin uygulama aşamasında örnekleme dahil olan ve görüşlerini sabır ve içtenlikle belirten tüm öğretmenlere teşekkür ediyorum.

Ayrıca tüm hayatım boyunca eğitim konusunda bana destek veren, arkamda hep elini hissettiğim babam Turgay ARILIK’a, babaannem ve dedeme, çalışmam boyunca gerekli ortamı sağlayan ve destekleyen eşime, mutlu oyunlarımızda zamanından almak zorunda kaldığım kızım A. Zeray YILMAZ’a tezimin hazırlanması sırasında beni cesaretlendiren ve çalışmalarım esnasında biricik meleğimi gözüm arkada kalmadan emanet ettiğim kayınvalidem Gülsüm YILMAZ’a yürekten teşekkür ederim.

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Adı:	Hazel	Ana.Bil.Dalı:	Çocuk Gelişimi ve Ev Yönetimi
Soyadı:	YILMAZ	Bilim Dalı:	Çocuk Gelişimi
Numarası:	104238031012	Programı:	Yüksek Lisans
Danışmanı:	Yrd. Doç. Dr. Aysel ÇAĞDAŞ		
Tezin Adı:	Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerinin Okul Öncesi Öğretmenlerinin Görüşleri Açısından İncelenmesi		

ÖZET

Bu araştırmanın genel amacı, “okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, (cinsiyetleri, medeni durumları, hizmet süreleri, eğitim düzeyleri, mezun oldukları bölüm, görev yaptıkları okul türü, çalışma süreleri, iletişim becerileri ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almama durumları) yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileriyle ilgili görüşlerini etkilemekte midir?” sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri okul öncesi öğretmenlerinin, okul öncesi yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini ifade etmeleridir. Bağımsız değişkenleri ise okul öncesi öğretmenlerinin cinsiyetleri, medeni durumları, hizmet süreleri, eğitim düzeyleri, mezun oldukları bölüm, görev yaptıkları okul türü, çalışma süreleri, iletişim becerileri ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almama durumları oluşturmuştur. Tarama modelinde olan bu araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişkisel tarama yapılmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini Ankara ili Çankaya, Mamak, Altındağ, Pursaklar, Gölbaşı, Yenimahalle, Sincan, Etimesgut, Keçiören ilçelerinde Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı okul öncesi eğitimin yapıldığı kurumlarda görev yapan okul öncesi öğretmenleridir. Ankara ili Çankaya, Mamak, Altındağ, Pursaklar, Gölbaşı, Yenimahalle, Sincan, Etimesgut, Keçiören ilçelerinden Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı olarak görev yapan toplam 2257 okul öncesi öğretmeni

arasından tesadüfî küme örnekleme yolu ile 100 okulda görev yapan 451 öğretmen örneklem olarak seçilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin kişisel bilgilerini içeren, araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” ve okul öncesi yöneticilerin kişiler arası iletişim becerileriyle ilgili öğretmen görüşlerini almak için Şahin (2007), tarafından geliştirilen “Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin istatistiksel analizi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya koyacak bir model içinde ele alınmıştır.

“Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği” alt boyutlarının cinsiyet, medeni durum, çalışma saati, hizmet içi eğitim alma değişkenlerine göre karşılaştırılmasında “Mann Whitney U testi”; öğrenim düzeyi, mezun olunan bölüm, görev yapılan okul türü, hizmet süresi değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis H testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U testi yapılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ($p < 0,05$) olarak belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, okul öncesi öğretmenlerin yöneticileriyle ilgili görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, hizmet süresi, hizmet içi eğitim alı-almama, eğitim düzeyi, öğrenim durumu değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığın oluşmadığı ortaya çıkmıştır.

Ancak, okul öncesi öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşleri okul türü (ilkokul, ortaokul, anaokulu, halk eğitim merkezi) değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığın ortaya çıktığı görülmüştür. Bu fark ise anaokulunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin ilkokul, ortaokul, halk eğitim merkezinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine oranla anlamlı düzeyde farklılaşmasından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Adı:	Hazel	Ana.Bil.Dalı:	Çocuk Gelişimi ve Ev Yönetimi
Soyadı:	YILMAZ	Bilim Dalı:	Çocuk Gelişimi
Numarası:	104238031012	Programı:	Yüksek Lisans
Danışmanı:	Yrd. Doç. Dr. Aysel ÇAĞDAŞ		
Tezin Adı:	Examination Of Interpersonal Communication Skills Of School Principles In Terms Of Preschool Teachers' Views		

SUMMARY

The overall objective of this paper is to find an answer to the question “Do the preschool teachers’ gender, marital status, length of service, educational levels, working hours, graduated department and type of school and whether they are getting in-service training on communication skills or not affect their opinions on the interpersonal communication skills of the principles?”. The dependent variable of the study is the opinions of the preschool teachers on the communicational skills of the school principles. And the independent variables consist of the preschool teachers’ gender, marital status, length of service, educational levels, working hours, graduated department, type of school and whether they are getting in-service training on communication skills or not. In this survey model research, relational screening is performed between dependent and independent variables.

Target population of the study is the preschool teachers working in the institutions providing preschool education under the Directorate of National Education in Çankaya, Mamak, Altındağ, Pursaklar, Gölbaşı, Yenimahalle, Sincan, Etimesgut and Keçiören districts of Ankara city. 451 teachers working in 100 different schools have been chosen as samples by random cluster sampling method among 2257 preschool teachers working under the Directorate of National Education

in Çankaya, Mamak, Altındağ, Pursaklar, Gölbaşı, Yenimahalle, Sincan, Etimesgut and Keçiören districts of Ankara city.

In this study, “Personnel Information Form” prepared by the researcher and containing the personnel information of the teachers; and “Interpersonal Communication Skills Scale” developed by Şahin (2007)’in order to take the teachers’ opinion on the interpersonal communication skills of preschool principles have been used. Statistical analysis of the data has been discussed in a model that will demonstrate the effects of independent variables on dependent variables.

“Mann Whitney U test” has been used while comparing the sub-dimensions of “Interpersonal Communication Skills Scale” with gender, marital status, working hours and in-service training variables; while “Kruskal Wallis H test” has been used while comparing the sub-dimensions with educational levels, graduated department, the type of school they work and length of service. When a significant difference has been seen between the groups in Kruskal Wallis H test, Bonferroni corrected Mann Whitney U test has been used in order to determine between which two groups the difference exists. Significance level in the analysis is determined as 0,05 ($p < 0,05$).

The results show that no statically significant difference has been seen between the opinions of preschool teachers on the communication skills of their principles and the variables of gender, marital status, working hours, length of service, in-service training status, educational level and educational background.

However, a statistically significant difference has been seen between the opinions of preschool teachers on the communication skills of their principles and the variable of type of school (elementary school, secondary school, pre-school, public education center). It is concluded that this difference arises from the fact that the opinions of preschool teachers differs significantly from the opinions of the teachers working in elementary, secondary schools and public education centers.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	v
SUMMARY	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xiv
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
Problem	1
Amaç	5
Alt Amaçlar	6
Araştırmanın Önemi	6
Varsayımlar	7
Sınırlılıklar	8
Tanımlar	8

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR.....	11
2.1. Kişiler Arası İletişim	11
2.1.1. İletişimin Tanımı	11
2.1.2. İletişimin Önemi	12
2.1.3. Kişiler Arası İletişim Modeli	15
2.1.3.1. Kaynak Birim	16
2.1.3.2. Mesaj	16
2.1.3.3. Hedef Birim	17
2.1.3.4. Kanal	18
2.1.4. İletişim Ortamı	19
2.1.4.1. Gürültü	20

2.1.5. Temel İletişim Süreçleri.....	20
2.1.5.1. Kod	21
2.1.5.2. Kodlama	21
2.1.5.3. Kod Açma	22
2.1.5.4. Yorumlama	22
2.1.5.5. Geribildirim (Feedback)	23
2.1.6. İletişimi Kolaylaştıran Etkenler	23
2.1.6.1. Kabul	23
2.1.6.2. Dinleme	24
2.1.6.2.1. Edilgin Dinleme	25
2.1.6.2.2. Etkin Dineleme.....	26
2.1.6.2.3. Etkin Dinlemenin Koşulları	27
2.1.6.2.4. Etkin Dinlemenin Yararları	28
2.1.6.3. Empati	28
2.1.6.4. Dürüst Olmak	30
2.1.6.5. Fiziki Dinleme	31
2.1.6.5.1. Beden Duruşu	31
2.1.6.5.2. Göz KONTAĞI	32
2.1.7. İletişim Engelleri.....	33
2.1.7.1. Emir Vermek, Yönlendirmek	33
2.1.7.2. Uyararak, Tehdit etmek (Göz Dağı Vermek)	34
2.1.7.3. Ahlak Dersi Vermek.....	34
2.1.7.4. Öğüt Vermek, Çözüm ve Öneri Getirmek.....	35
2.1.7.5. Mantık Yoluyla İnandırarak, Tartışmak	35
2.1.7.6. Yargılamak, Eleştirmek, Suçlamak	36
2.1.7.7. Övmek, Aynı Düşüncede Olmak, Teşhis Koymak	36
2.1.7.8. Ad Takmak, Alay Etmek, Utandırmak.....	37
2.1.7.9. Yorumlamak, Analiz Etmek, Tanı Koymak.....	37
2.1.7.10. Güven Vermek, Desteklemek, Duygularını Paylaşmak.....	37
2.1.7.11. İncelemek, Araştırmak, Soruşturmak.....	38
2.1.7.12. Konuyu Değiştirmek, İş Alaya Vurmak, Şakacı Davranmak	38
2.1.8. İletişimde Kullanılan Dil.....	39

2.1.8.1. Sen Dili.....	39
2.1.8.2. Ben Dili	40
2.1.9. İletişim Türleri	40
2.1.9.1. Kişi-içi İletişim.....	41
2.1.9.2. Kişilerarası İletişim	41
2.1.9.3. Örgüt-İçi İletişim.....	42
2.1.9.4. Kitle İletişimi.....	43
2.2. Eğitimle İlgili Temel Kavramların, Özellik ve İlkeleri	43
2.2.1. Eğitim Tanımı ve Önemi.....	43
2.2.2. Eğitimin Sınıflandırılması.....	45
2.2.2.1. Formal Eğitim	45
2.2.2.2. İnfomal Eğitim	46
2.2.3. Eğitim İlkeleri	46
2.2.4. Eğitim Sisteminin Genel Amaçları	49
2.2.5. Öğretimin Tanımı ve İlkeleri	49
2.2.6. Öğrenme ve Özellikleri.....	50
2.3. Örgütsel Yapılar ve Örgütsel Yapılarda İletişim	51
2.3.1. Örgüt ve Örgütleme Kavramlarının Tanımı ve Önemi.....	51
2.3.2. Örgüt Yapısı İle İlgili İlkeler	52
2.3.3. Örgütlerde İletişim	54
2.3.3.1. Örgütsel İletişimin Amaçları	55
2.3.3.2. Örgütsel İletişimin İşlevleri.....	55
2.3.3.3. Örgütsel İletişimin İşleyişi	56
2.3.3.4. Yapısal İşleyiş Bakımından İletişim	57
2.3.3.2. Mesajın Akımı Yönünden İletişim	57
2.3.4. Örgütsel İletişimin Engelleri.....	58
2.4. Okul Öncesi Yöneticilerin İletişim Becerileri	59
2.4.1. Eğitim Örgütleri Olarak Okullar ve Okul Öncesi Eğitim	60
2.4.2. Okulların Amaç ve Görevleri.....	61
2.4.3. Okulda Yönetimi Kavramı ve Yönetimin Süreçleri	62
2.4.4. Okul Yöneticisi ve Yönetimdeki Önemi.....	64
2.4.5. Okullarda Kurulan İletişim ve Önemi.....	65
2.4.6. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticisiyle İletişimi	66

2.4.7. Okul Öncesi Öğretmeni ve Yönetici Arasındaki İletişimi Destekleyen Değerler	67
2.4.8. Okul Öncesi Yöneticisinin İzleyiciyi İletişim Stratejisi ve İlkeleri	68
2.4.9. Konuyla İlgili Yapılmış Araştırmalar	69
2.4.9.1. Türkiye ‘de Yapılan Araştırmalar	69
2.4.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM	77
3.1. Araştırma Modeli	77
3.2. Evren ve Örneklem	77
3.3. Veri Toplama Araçları	83
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	83
3.3.2. Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği	83
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi	84
3.4.1. Verilerin Toplanması	84
3.5. Verilerin Analizi	85

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR.....	90
4.1. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	90
4.2. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	91
4.3. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Hizmet Sürelerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	92
4.4. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	94

4.5. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Mezun Oldukları Bölüme Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	95
4.6. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	96
4.7. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Okulda Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	97
4.8. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin İletişimle İlgili Hizmet İçi Eğitim Alıp Almama Durumlarına Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	98

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE YORUM.....	100
-------------------------------	------------

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	112
-------------------------------	------------

6.1. Sonuç.....	112
6.2. Öneriler	113

KAYNAKÇA.....	115
----------------------	------------

EKLER	122
--------------------	------------

KISALTMALAR

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

METK : Milli Eğitim Temel Kanun

vb : ve benzeri

vd : ve diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo-1:	Örnekleme Oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Resmi Okullardaki Okul Öncesi Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	79
Tablo-2:	Örnekleme Oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Resmi Okullardaki Okul Öncesi Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	79
Tablo-3:	Örnekleme Oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Resmi Okullardaki Okul Öncesi Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımları.....	80
Tablo-4:	Örnekleme Oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Resmi Okullardaki Okul Öncesi Öğretmenlerin Mezun Olunan Bölümlere Göre Dağılımları.....	80
Tablo-5:	Örnekleme Oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Resmi Okullardaki Okul Öncesi Öğretmenlerin Görev Yapılan Okul Türüne Göre Dağılımları	81
Tablo-6:	Örnekleme Oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Resmi Okullardaki Okul Öncesi Öğretmenlerin Çalışma Zamanlarına Göre Dağılımları	81
Tablo-7:	Örnekleme Oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Resmi Okullardaki Okul Öncesi Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları.....	82
Tablo-8:	Örnekleme Oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Resmi Okullardaki Okul Öncesi Öğretmenlerin İletişimle İlgili Hizmet İçi Eğitim Alıp –Almamalarına Göre Dağılımları	83
Tablo-9:	Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği Ölçek Seçenekleri ve Puan Aralıkları.....	85

Tablo-10: Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği Madde Analizi	
Sonuçları (Faktörler ve Faktör Yükleri)	87
Tablo 11: Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği Alt Boyutu	
Puanlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	89
Tablo-12.a: Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Kişiler Arası	
İletişim Becerileri Ölçeğine Ait Puanlarının Cinsiyete Göre	
Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	91
Tablo 12.b: Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Kişiler Arası	
İletişim Becerileri Ölçeğine Ait Puanlarının Medeni Duruma	
Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	92
Tablo 12.c: Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Kişiler Arası	
İletişim Becerileri Ölçeğine Ait Puanlarının Hizmet Süresine	
Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	93
Tablo 12.d: Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Kişiler Arası	
İletişim Becerileri Ölçeğine Ait Puanlarının Eğitim Düzeyi	
Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	94
Tablo 12.e: Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Kişiler Arası	
İletişim Becerileri Ölçeğine Ait Puanlarının Mezun Olunan	
Bölüme Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	95
Tablo 12.f: Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Kişiler Arası	
İletişim Becerileri Ölçeğine Ait Puanlarının Göre Yap. Okul	
Türü Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	96
Tablo 12.g: Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Kişiler Arası	
İletişim Becerileri Ölçeğine Ait Puanlarının Çalışma	
Süresine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	98
Tablo-12.h: Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Kişiler Arası	
İletişim Becerileri Ölçeğine Ait Puanlarının Hizmet İçi	
Eğitim Alıp-Almama Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil-1. İletişim Modeli.....	15
-------------------------------	----

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Problem

İletişim, insanlık tarihiyle başlamasına karşın önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılan bir olgu, kavramdır (Sezgin ve Akgöz, 2009). İnsanlık tarihiyle yaşıt olan iletişimin yaşamsal anlamı zamana ve mekana göre değişmemiştir. Değişen tek şey, bilimsel ve teknolojik değişmelere koşut olarak iletişimin de boyutlanması olmuştur (Demiray, 2008).

İletişim çağımızın en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. Öyle ki, bilim adamından sokaktaki vatandaşa, siyasetçiden gazeteciye kadar herkes, bu kavramı belli bir unsuru nitelendirmek ya da herhangi başka amaçla kullanmaktadır (Gökçe, 2006).

İnsanlık tarihiyle yaşıt olan iletişimin yaşamsal anlamı zamana ve mekana göre değişmemiştir. Değişen tek şey bilimsel ve teknolojik değişmelere bağlı olarak iletişiminde her bakımdan boyutlanması olmuştur (Demiray,2008).

İletişim, insanların yaşamlarının her anında kendisini ifade etmesi için zorunludur. Ancak gerçekleştirilen iletişim bazen bilinçli bazen bilinçsiz bir şekilde gerçekleştirilir. İletişim süreci, ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek ya da yalnızca anlatmak için olsun, asıl amaç, bilgi verme ve karşısındakini etkilemektir. Özellikle örgütsel ve grup yönetiminde, birlikte çalışan insanların davranışlarını kontrol etmek ve belli bir amaç doğrultusunda eş güdümlerin vazgeçilmez aracı iletişimdir. Bu yönüyle iletişim sadece mesaj alışverişi değil, insanın toplumsallaşma sürecinin de ortak etkinlik biçimidir (Gökçe, 2006).

İnsan, doğuştan itibaren çevreyle etkileşim içinde olan bir varlıktır. Onun gereksinimlerini karşılayabilmesi, bu etkileşimi zorunlu kılmaktadır. İnsanlar gereksinimlerini giderirken birtakım sorunlarla karşılaşır. Bu sorunların çözümü bazen birey olarak mümkün olabilmekte bazen de birlikteliği gerektirmektedir. Bunun bir gereği olarak insanlar yaşam içinde artan gereksinimlerini karşılamak, oluşabilecek sorunları çözmek ve yaşamada mutlu olmak için birlikte farklı örgütler kurmuşlardır. Bir insan ilişkileri ağı olan örgütte, çalışanlar insan kaynakları ile

ilişkide bulunurlar. İnsansız örgüt olmayacağı gibi, insanların birbirleriyle ilişki kurmamaları da olası değildir (Gürses, 2006).

Örgüt, insanların ortak amaç için el ele verdiklerinde aralarında oluşan etkileşim ve ilişkilerin ortaya çıkardığı bir dokudur (Sağlam, 2011). Örgütler, iletişim kurmadan amaçlarına ulaşamazlar. İşlerin planlanması, çalışanların motivasyonu ve koordinasyonu iletişimle olur (Genç, 2010).

Bir örgüt için iletişim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve bunlar arasında koordinasyonun sağlanması için gerekli bilgi alışverişinin en uygun şekilde yapılmasını sağlar. Örgüt bölümlerinden uygulama alanlarına ve en küçük birimlerine kadar yürütülecek faaliyetler ancak iletişim sayesinde mümkün olabilir (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önem ne ise, iletişimin örgütlerdeki rolü ve önemi aynıdır. Hatta örgütleri bir iletişim sistemi olarak ele alıp, haber akışını örgütsel sistem içinde incelemek mümkündür. Yönetici iletişim sayesinde kendisine bağlı kişilerle ilişki kurar. Örgütsel bir etkinlik için iletişim, yönetici açısından zorunludur; ancak yeterli değildir. İletişimin beklenen mesajı aktarabilmesi için aynı zamanda algılanabilmesi, yani iş göreni harekete geçirebilme (motive edebilme) yeteneğinde olması gerekir. Örgütsel iletişimin etkin biçimde kurulması, çalışanların iletişim becerilerine bağlıdır (Genç, 2010).

Günlük yaşamımızda, çeşitli nedenlerle bir çok örgütle ilişkimiz olduğundan örgütler yaşamımızın her yönünü kaplamıştır. Bu anlamada yaşamımızın büyük bir bölümü bir şirketin, bir okulun, sosyal, kültürel ya da ekonomik bir örgütün üyesi olarak geçmektedir. (Can, 1999).

Okul ise toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş bir örgüttür (Bursalıoğlu, 2002). Her eğitim sisteminin ulaşmayı belirlediği amaçları vardır. Eğitim sisteminin amaçlarına ulaşması öncelikle okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi ile mümkündür. Okulun amaçlarına ulaşması ise okulun iyi örgütlenmesi ve etkili yönetimi ile olanaklıdır (Sağlam, 2011).

Eğitim sisteminde okullar türleri, isimleri, amaçları, programları, işleyişleri, kadroları ve nicel nitelikleri bakımından az farklılıklarla birbirlerine benzerler. Ancak okulda çalışan personelin davranışları, ilişkileri, okulun kültürü, sağlığı ve iklimi bakımlarından birbirlerine benzemezler (Açıkalın, 1994).

Yönetim bilimsel ve evrensel olduğu halde, her yöneticinin yönetim biçimi ve yönetsel davranışı farklıdır. Örneğin; bir örgütte kaynaklar, olanaklar ve koşullar aynı olduğu halde, yöneticinin bilgi, beceri ve deneyimine bağlı olarak, yönetim sonuçları yöneticiye farklı olmaktadır. Çünkü her yöneticinin kişiliği, karakteri, yeteneği, eğitimi, bilgisi, becerisi, deneyimi, alışkanlıkları, iletişim ve davranış biçimi; yetkisi, görev ve sorumluluk anlayışı, personeli yönetmede uyguladığı yöntemler, işin yapılmasını ve örgütsel amacın gerçekleştirilmesini olumlu ya da olumsuz olmaktadır (Aytürk, 2010).

Okul işlevi gereği, bir iletişim ve ilişkiler yumağıdır. Okulun öğeleri olan yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve okulda eğitime yardımcı diğer görevliler sürekli bir etkileşim ve iletişim içerisindeyler Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşabilmesinde ve yüksek kaliteli eğitim hizmeti verilebilmesinde kurum içindeki bu kişiler arasındaki iletişimin önemi yadsınamayacak kadar büyüktür (Kaya,2007, Eroğlu, 2012).

Eğitim ve öğretim etkinliklerinde öğretmenin özellikle karar sürecine katılması gereği, yönetici ile öğretmen iş birliğini zorunlu kılmaktadır. Çünkü, eğitim ve öğretim ile ilgili olarak alınan kararların etki ve sonuçlarını en yakından izleyebilecek kontrol ve besleme birimi olan sınıfın başında öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki ilişkiler okulun havasını ve personelin moralini etkiler. Öğretmenin görevini yapmasıyla elde edeceği sonuç beklentilerine ne oranda uyuyorsa gereksinimlerini ne oranda karşılıyorsa görev öğretmene o oranda çekici gelir. Bu çekiciliğin sağlanmasındaki en önemli etken okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurduğu iletişimdir (Gültekin, 2003).

Okul yöneticisinin öğretmenle gerçekleştireceği iletişimi sağlıklı ve güçlü kılmak için çabalaması beraberinde öğretmenin kendisini iyi hissetmesini ve buradan hareketle de kendilerini okul kültürüne ait hissetmelerine sebep olacaktır. İş tatminleri de yükselecektir. İş tatmini yüksek ve kendisini bu kuruma ait hisseden öğretmenlerin vereceği eğitim kalitesi de doğru orantılı biçimde artacak; sonuçta öğrencilerin öğrenme düzeyleri de gözle görülebilir bir artış yaşanacaktır. Bu da okulun genel başarısının çevrede sürekli yüksek algılanmasına sebep olacaktır (Eroğlu, 2012).

Ada (2012) yaptığı araştırmada, eğitim kurumlarında yaşanan iletişim sorunları okul düzeyinde, bir başlık olarak değerlendirmiş, okulların etkili iletişim sisteminden yoksundur, okullarda, işbirliğine dayalı ekip çalışması istenilen şekilde gerçekleştirilememektedir, öğretmen ile yönetici arasında iyi ilişkiler kurulamamaktadır, okul yöneticileri insan ilişkilerine uygun olmayan davranışlar göstermektedir bulgularına ulaşmıştır.

Uygun olmayan davranışların neler olduğu ise Okutan (1988), Ada (2012), tarafından aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin her zaman zayıf ve güçsüz yönlerine dikkat çektiği, öğretmenlere karşı zaman zaman öfkelenildiği ve onları azarladığı öğretmenleri akranları gibi görmediği onlara üstten baktığı gibi davranışlardan kaynaklanmıştır.

Okul öncesi eğitim, çocuğun doğduğu günden, temel eğitime, başladığı güne kadar geçen yılları kapsayan ve çocukların daha sonraki yaşamlarında önemli roller oynadığı; bedensel, psiko-motor, sosyal-duygusal, zihinsel ve dil gelişimlerini büyük ölçüde tamamladığı dönemdir. Okul öncesi eğitim tüm eğitim süreci açısından kritik bir evre olması nedeniyle kurumlarındaki öğretmen ve okul yöneticilerinin sahip olması gereken rollerin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Oktay, 1985).

Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetici, okul öncesi eğitimin amaçlarını gerçekleştirebilmek için okul öncesi eğitim kurumlarının yapısını yaşatacak, havasını koruyacak, dış ve iç öğelerle bağlantıyı dengede tutacak kişidir. Yöneticinin lider olabilmesi için örgüt içerisinde diğer öğeler tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Bu kabul görme için örgüt içerisinde personel ile olumlu bir iletişime geçmesi ve uzlaşmacı bir tutum içerisine girmesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2002).

Okul öncesi eğitimde öğretmen ise, annesinden ilk defa ayrılmak durumunda olan çocuğun karşısına çıkan ilk kişidir (Oktay, 2000). Öğretmenlerin kişilik ve mesleki özelliklerinin her eğitim kademesinde öğrencilere etkisi çok büyük olmakla birlikte, henüz aile ortamında yeni ayrılmış, aile dışında sosyal bir ortama yeni katılmış, anne, baba, akraba vb. modelden sonra yeni ve farklı bir modelle karşılaşmış okul öncesi dönem çocukları için önemi daha büyüktür (Koçyiğit, 2011).

Okullardaki yönetsel aktivitede başarılı yöneticilerin yer alması sağlam temelleri olan eğitim sisteminin habercisi olmaktadır. Eğitim örgütündeki iletişim

ağını bir zincire benzetildiğinde, yöneticiden öğretmene sağlıklı kurulan iletişim, sağlıklı öğretmen - öğrenci iletişimine uzayacak, öğrenci de sağlıklı iletişim sayesinde kazandıkları bilgi, becerileri ve olumlu kişilik yapısını topluma yansıtarak ülkesinin geleceğinin şekillenmesinde önemli rol oynayacaktır.

Okul öncesi eğitim kurumlarında, zincirin en başındaki halka olan yöneticinin, okul öncesi öğretmenle iletişimi bu açıdan ele alındığında yöneticiyle, öğretmen arasındaki iletişimin önemi görülmektedir. Çünkü yöneticilerin etkili iletişim sürecindeki başarılı performansları zincirin son halkasına, kişileri oluşmakta olan okul öncesi öğrencilerine, uzanacak ve yöneticiden -öğretmene sağlıklı olan iletişim süreci, rol model alınan öğretmenlerin sayesinde gelecekteki sağlıklı nesillerin temelini oluşturacaktır.

Literatür taraması yapıldığında, öğretmenlerin yöneticileriyle iletişimlerini inceleyen araştırmaların yapıldığı ancak; eğitim sürecinin en önemli kademesi olan okul öncesi eğitimin iki önemli kişisi olan okul öncesi öğretmeni ve yöneticilerinin iletişimlerini inceleyen araştırmanın sadece Hacıoğlu (2012) tarafından yapıldığı tespit edilmiştir bu araştırmanın da eğitim örgütünde önemli bir yere sahip olan yöneticilerin, etkili iletişim becerilerini, ülkemizin gelecek nesillerini şekillendirmede ilk başlangıcı yapan okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri açısından belirlenmesi açısından bu araştırma önemlidir. Ayrıca bu araştırma bulguları ile yöneticilerin iletişim becerilerinin öneminin bir kez daha vurgulanması, okul öncesi eğitim örgütlerinde yönetici-öğretmen arasındaki iletişimde yaşanan problemlerin ortaya çıkması, ortaya çıkan problem durumlarının çözümüne ilişkin MEB'in düzenleyeceği seminerlere ışık tutması açısından böyle bir araştırmaya ihtiyaç duyulmuştur.

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, “okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, (cinsiyetleri, medeni durumları, hizmet süreleri, eğitim düzeyleri, mezun oldukları bölüm, görev yaptıkları okul türü, çalışma süreleri, iletişim becerileri ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almama durumları) yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileriyle ilgili görüşlerini etkilemekte midir?” sorusuna cevap aranmıştır.

Alt Amaçlar

Genel amaca bağlı olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okul öncesi eğitim kurumu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
2. Okul öncesi eğitim kurumu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?
3. Okul öncesi eğitim kurumu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?
4. Okul öncesi eğitim kurumu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Okul öncesi eğitim kurumu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin mezun oldukları bölüme göre farklılaşmakta mıdır?
6. Okul öncesi eğitim kurumu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?
7. Okul öncesi eğitim kurumu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin okulda çalışma sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?
8. Okul öncesi eğitim kurumu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin iletişimle ilgili hizmet içi eğitim alıp almama durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırmanın Önemi

İletişim tüm örgütsel etkinliklerin gerçekleştirilmesinde rol oynayan temel süreçlerden biridir. Örgüt çalışanları sürekli olarak iletişim sürecinin bir parçası

konumundadır. Bu açıdan yöneticilik, iletişimden etkilenmeyen ya da iletişimi kullanmayan bir görev olarak düşünülemez. Aksine araştırmalar örgüt içerisinde yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümünü iletişime harcadıklarını göstermektedir (Şahin, 2007).

Örgütlerde ilişkilerin kontrol altına alınması, bir düzen ve amaç doğrultusunda işlemesi etkili iletişim politikalarını ve bu politikaları işletecek yöneticileri gerekli kılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1984).

Günümüzde örgütlerin çalışmalarını sürdürmesi ve çıktılarını değerlendirmesinde, önemli bir yere sahip olan iletişim süreci, yine bir eğitim örgütü olan okulda da önemli bir yere sahiptir. Özellikle okul yönetiminde en üst düzeyde sorumlu olan kişinin, yani yöneticinin okuldaki personelle kurduğu sağlıklı iletişim, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde, örgütsel etkililik ve verimliliği arttırmaya yönelik çalışmaların başarıyla sonuçlanmasını sağlayacaktır (Başaran, 1993; Ersoy, 2006; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1984).

Örgütlerindeki yönetici-öğretmen arasında gerçekleşen sağlıklı olmayan iletişim ise o okul için başta öğrencilerin başarı düzeylerinin düşmesine, çevrede de olumsuz bir imaj çizmesine neden olacaktır.

Bu araştırma, yöneticilerin etkili iletişim becerileriyle ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerinin alınmasıyla ilgili öğretmenlere ilişkin bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulguların özellikle;

1. Okul öncesi eğitimde yönetici öğretmen iletişimini güncelleştirip üzerinde düşünme ve tartışma ortamı yaratacağı,
2. Milli Eğitim Bakanlığı'nın yöneticilere yönelik hizmet içi eğitim programlarını hazırlayan uzmanlara rehber olacağı,
3. Bu konuda çalışılacak araştırmalara ışık tutacağı umulmaktadır.

Bu nedenle çalışma eğitim örgütlerinde verimliliğin ve yönetsel performansın artırılmasına katkı sağlayabilme ve eğitim örgütlerini daha dinamik hale getirebilme açısından önem taşımaktadır.

Varsayımlar

Bu araştırmada, aşağıdaki varsayımlardan (sayıtlılardan) hareket edilmiştir.

1. Okul öncesi kurumu öğretmenlerine uygulanan ‘‘Kişiler Arası İletişim Becerileri’’anketinin yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini ölçtüğü kabul edilmiştir.
2. Okul öncesi kurumu öğretmenlerine uygulanan ‘‘Kişiler Arası İletişim Becerileri’’anketine, öğretmenlerin samimi ve yansız şekilde cevap verdiği kabul edilmiştir.
3. Araştırmada kullanılan ‘‘Kişiler Arası İletişim Becerileri Anketi’’nin Türkiye şartlarına uygun, güvenilir ve geçerli olduğu kabul edilmiştir.
4. Örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin genellemeler aşağıdaki sınırlılıklar dahilinde geçerlidir.

1. Araştırma Ankara ili, merkez ilçelerinde (Gölbaşı, Sincan, Keçiören, Etimesgut, Altındağ, Çankaya, Mamak, Pursaklar, Yenimahalle) görev yapan yönetici ve okul öncesi öğretmenlerinden elde edilen veriler ile sınırlıdır.
2. Araştırma da elde edilen veriler ‘‘Yöneticilerin Kişiler Arası İletişim Becerileri’’ölçeğinin ölçtüğü nitelikler ile sınırlıdır.
3. Araştırmanın konusu, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, öğrenim durumları, mezun oldukları bölüm, hizmet süreleri, görev yaptıkları okul türü, okulda çalışma sürelerine,, iletişim becerileri ile ilgili hizmet içi eğitimi alıp almama durumlarının etkisi ile sınırlıdır.

Tanımlar

İletişim: Temel anlamda bilgi duygu ve düşüncelerin paylaşılması olmakla birlikte, aynı zamanda kişi ya da grupların davranış ve tutumlarını etkilemeye yönelik eylemdir. Diğer bir ifade ile iletişim bireyler arasında bilgi alıp vermek amacıyla oluşturulan bir ilişkiler sistemi olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2009).

Empati: Kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyması, olaylara onun bakış açısı ile bakması, duygu ve düşüncelerini doğru anlayarak onun hissettiklerini hissetmesi ve bunu ona iletme sürecidir (Dökmen, 1995).

Geribildirim: Kaynağın mesajları başlangıçta amaçladığı gibi gönderip göndermediğini kontrol ettiği süreçtir, mesajın anlaşılıp anlaşılamadığını gösterir (Başaran, 2000).

Eğitim: Bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme, meydana getirme süreci olarak tanımlamaktadır (Ertürk, 1984).

Okul: Belirli bir sosyal, kültürel, ekonomik, siyasal çevrede yer alır. Buna bağlı olarak söz konusu çevrenin değerlerinden çok yönlü olarak etkilenir. Toplumsal kültür, okulun en önemli girdisidir (Şişman, 2006).

Yönetici: Yönetici amaçlanan işlerin yerine getirilmesi için grubunu örgütleyen, çalışanları aynı amaca yöneltip koordine eden, denetleyen ve kısaca sorumluluğu üstlenen kimsedir (Türkmen, 2003).

Öğretmen: Alan bilgisi, öğretmenlik meslek bilgisi ve genel kültür gerektiren özel bir uzmanlık alanı gerektiren bir ihtisas mesleğidir (Kanun No: 1789).

Örgüt: Toplumsal gereksinimlerin bir kısmını karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları ulaştıracak işleri yapmak için güçlerini gönüllü ve düzenli olarak eş güdümlenen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir (Başaran, 2000).

Örgütsel iletişim: Örgütsel faaliyetlerin görülmesi sürecinde, örgütsel departmanlar arasında, çalışanlar ve örgütün iç ve dış çevresiyle mesaj alışverişidir (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Etkililik: Daha çok planlara ulaşmanın, verimlilik belli bir çıktının en az maliyetle üretilmesinin, etkinlik ise bir girdi-çıkıtı mekanizması aracılığı ile işleri doğru yapabilme kabiliyetidir (Yükçü, 2009).

Yönetim: Örgütün, önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya gelen insanları, örgütleyip, eş güdümlyerek, eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 2008).

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

2.1. Kişiler Arası İletişim

2.1.1. İletişimin Tanımı

Hem günlük dilde hem de bilimsel literatürde giderek yaygın bir şekilde kullanılan iletişim kavramı, latince'deki “communicato” ve batı dillerindeki “communication” kavramının karşılığıdır. “Communicato” kavramının kökeni de ortaklaşa ya da ortaklık kuramı demek olan yine Latince “communis” kavramına dayanmaktadır. Bu bağlamda iletişim, en geniş anlamıyla canlılar yani insanlar arasında ilişki kurmayı ya da anlaşmayı ifade etmektir (Gökçe, 2006).

İletişim temel anlamda bilgi duygu ve düşüncelerin paylaşılması olmakla birlikte, aynı zamanda kişi ya da grupların davranış ve tutumlarını etkilemeye yönelik eylemdir. Diğer bir ifade ile iletişim bireyler arasında bilgi alıp vermek amacıyla oluşturulan bir ilişkiler sistemi olarak açıklanabilir. Bununla birlikte iletişim kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok duygusal ya da bilişsel bir etki oluşturmaya ve bir davranışın nedeni olmaya yönelik olarak, mesajın kaynaktan hedefe bilinçli bir şekilde aktarılmasıdır (MEB, 2009).

Mutlu'ya göre (1994) iletişim bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin simgeler kullanılarak aktarılmasıdır.

Dökmen'e göre (2000) iletişim bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir.

Tutar ve Yılmaz'a göre (2002) iletişim kaynaktan hedefe mesaj aktarım, bilgi üretme, iletme ve algılama sürecidir.

Ergin'e göre (2007) iletişim davranış değişikliği meydana getirmek üzere düşünce bilgi, duygu, tutum ve becerilerin paylaşılması sürecidir.

İletişim toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak da tanımlanabilir. Bu yapısıyla iletişimin, örgütün

bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgu olduğu söylenebilir (Gürgen, 1997).

İletişim insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde denge ve ahenk içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olayıdır. İletişim kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya yarayan bilgi, fikir ve duyguların aktarılması sürecidir (Eroğlu, 2011).

İletişimin oluşabilmesi için, mutlak suretle sözlü olarak bir şeylerin aktarılması gerekmebilir. İletişim, aktarım olmadan da gerçekleşebilir. Ancak su da bir gerçektir, aktarım olmadan iletişim gerçekleşebilir ama canlı tutulamaz yani uzun süre götürülemez. Bu nedenle aktarım, iletişimin oluşmasının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Aktarım ya da gönderim işlemi, iletişimin gerçekleşmesinin zemini hazırlamakta ve bu açıdan iletişimin temel koşulunu yerine getirmektedir (Cüceloğlu, 2004).

Tanımları değerlendirildiğinde iletişimin özellikle bir süreç olduğu bu süreç içerisinde de iki birim arasındaki mesaj alışverişinin gerçekleştiği vurgulanmıştır. Bu açıdan ele aldığımızda yaşamın her alanında iletişimin kaçınılmaz olduğu insanların ister zorunlu ister istekli olsun sürekli bir birim ile iletişim içinde olduğu kesindir (Cereci, 2002).

İletişim tüm insanların yaşamında vazgeçilmez bir unsurdur. İki kişinin birbirlerini fark etmeleri, iletişimin başlaması için yeterlidir. Çünkü iki kişi birbirinin farkına vardığı andan itibaren söylediği, söylemediği, yaptığı ya da yapmadığı her şeyin anlamı vardır ve anlamı olan her şey bir iletidir (Cüceloğlu, 2002). Çünkü insanlar doğdukları andan itibaren çevresindeki kişilerle sürekli olarak bilinçli ya da bilinçsiz şekilde iletişim kurmaktadır. Kişiler konuşarak, susarak, bakarak, oturmuş ve duruş biçimi ile diğer kişilere çeşitli anlamlar aktarmaktadır. İnsanın sosyal bir varlık özelliğine sahip olması, yaşamını devam ettirebilmesi için diğer kişilerle iletişim kurmasını bir anlamda zorunlu kılmaktadır (Cereci,2002).

2.1.2. İletişimin Önemi

İletişim yaşamdaki en önemli olaylardan birisidir. Canlılar varlıklarını sürdürebilmek için iletişimde bulunmak zorundadırlar. Bütün canlıların ihtiyaç

duyduğu iletişimin insan yaşamındaki önemi ise daha büyüktür. (Sezgin ve Akgöz, 2009).

İnsan ancak ilişkileri içinde var olabilen bir yaratık olduğundan, insanların düşünebilme, düşündüğünü karşısındakine anlatabilme yeteneği, toplumsal yaşamın temelini oluşturur. İnsanoğlunun düşünce ve duygu alışverişini kısıtlamak ya da genişletmek onun yaşam biçimini değiştirir. Bu değişim simgelerin ve mesajların yoğun bir biçimde üretilmesinden ve geniş bir alana yayılabilmesinden kaynaklanmaktadır. İletişim teknolojisindeki gelişmeler kadar hiçbir teknolojik bir buluş yaşam biçimini, bireylerin bilinçlenmesini ve toplumsal davranışlarını etkilememiştir (Cüceloğlu, 2005).

Belirli bir topluluk içerisinde yaşayan ve kendi dışındaki diğer canlılarla ilişki içerisinde bulunana bütün varlıklar, iletişim sistemine ihtiyaç duymaktadır. Ancak yaratılışı ve sosyal gruplar halinde yaşama özelliklerinden dolayı, canlılar içerisinde iletişim sürecinde iletişim sürecinden en gelişmiş şekilde yararlanan insanlardır. Çünkü iletişim, insanların belirli ilişkileri sürdürmeleri ve belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlamak için gerekli olan köprüdür (Mısırlı, 2003).

İletişim insan etkinliklerinin tamamlayıcı bir parçasıdır. Nerede bir insan etkinliği varsa orada bir iletişim vardır. İletişim insan ilişkilerinin bir zorunluluğu, ayrıcalığı ve önceliğidir (Erdoğan, 1990).

İnsanlar, öğrenmek, öğretmek, anlamak, anlatmak, etkilemek, etkilenmek, paylaşmak ve sahip olmak için iletişim kurarlar. Bunların dışında yeme, içme, barınma gibi temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını da iletişim kurarak karşılarlar kısacası insan ilişkilerinin temelinde iletişim vardır. İletişim şüphesiz insanlar ve diğer tüm sosyal sistemler için bu açıdan önemlidir (Tutar ve Yılmaz, 2002).

İletişim bireysel, toplumsal ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez aracıdır. Bu nedenle iletişim yaşamsal bir zorunluluktur. Zira günlük yaşamada her şey, bir şey yapmamak ve susmak dahil bir mesajdır, bir davranış tarzıdır, (Tutar ve Yılmaz, 2003).

İletişim sayesinde insanlar zihinlerindeki kavram ve fikirleri açığa vurma, onları paylaşma ve değerlendirme olanağına sahip olur. Başkalarını etkileme ve onlardan etkilenme, yararlanma, yararlı olma ve başarı gösterme iletişim sayesinde

mümkün olur. İnsanlar arasında yaşanan ilişkilerin sürmesi iletişim sayesinde mümkün olur. (Tutar ve Yılmaz, 2003).

İçeriği ne olursa olsun, bir sorunu çözmek için insanların düşünce alışverişinde bulunmaları, bir başka deyişle, iletişim kurmaları gerekir (Cüceloğlu, 2012).

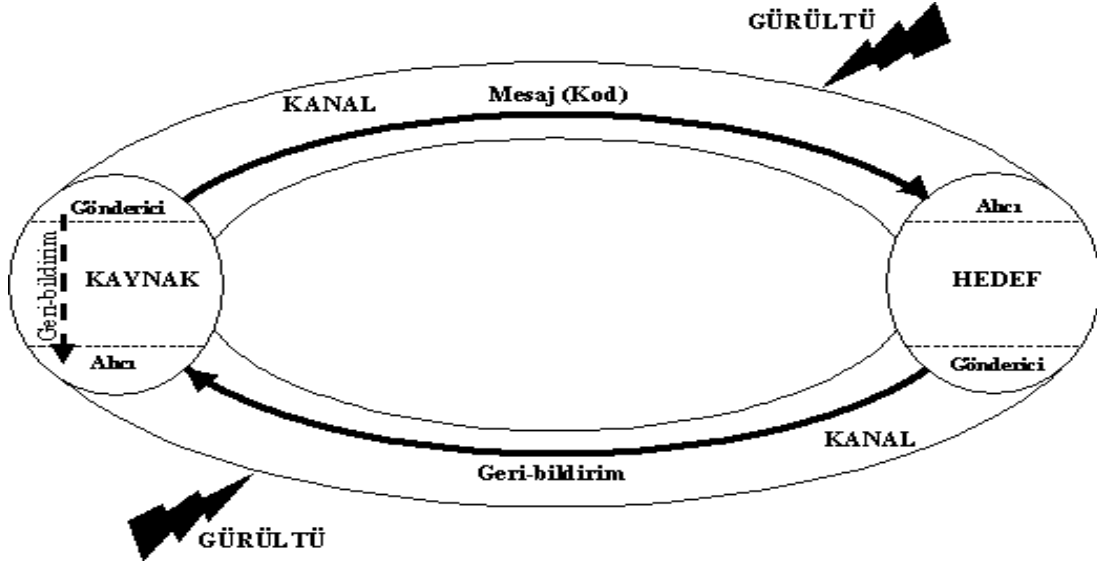
İletişim olmadan insanların birbirleriyle ilişkiye girmeleri, birbirleriyle anlaşabilmeleri ve bir arada yaşayabilmeleri mümkün değildir. İnsan nasıl su ve ekmek olmadan çok uzun süre, yaşayamaz ise aynı şekilde iletişim olmadan da sosyal bir varlık olarak yaşamını sürdürmesi mümkün değildir. Özellikle giderek karmaşıklaşan dünyamızda iletişim ve iletişimin sağladığı imkanlar olmadan ayakta kalmak mümkün değildir. İletişim çağı ya da bilgi çağı olarak nitelendirilen günümüz dünyası, tamamen iletişim üzerine kuruludur. Hatta günümüzde toplumların gelişmişlik düzeyi bile, büyük ölçüde toplumların iletişim becerisi üzerinden tanımlanmaktadır. Demek ki, hem toplumsal hem de kişisel bazda iletişim önemli bir konuma sahiptir (Tutar ve Yılmaz, 2002).

İletişim temelde iki amacı gerçekleştirmektedir. İletişim toplumsal amacı; toplumu oluşturan bireylerin bazı ortak yaşantıları paylaşmaları, kültürel özelliklerin kuşaktan kuşağa aktarılması ve toplumsal rollerin öğretilmesidir. Bireysel amacı ise insanın kendisinin anlatabilmesi, yeni bilgi ve beceriler kazanabilmesidir (Akt. Çağdaş, 2008).

İletişimin kişi açısından amacı ne olursa olsun, temeldeki amacı çevre üzerinde etkili olmak, başkalarında davranış tutum geliştirmek ve değiştirmektir. İletişim toplumsal yaşamı olanaklı kılar; bu nedenle toplumsal yaşamın temelidir. İletişim olmadan insanlaşma süreci olamaz. Toplumsallaşma sürecinin özü de iletişime dayanır. İletişim toplum yaşamı içinde kurulan insan ilişkilerinde paylaşılan ve geliştirilen anlamların zaman ve mekanların ulaşmasını sağlar (Altıntaş ve Çamur, 2001).

2.1.3. Kişiler Arası İletişim Modeli

Şekil-1. İletişim Modeli (Cüceloğlu, 2012).



Konuşan iki kişiden biri kaynak, biri de hedef birimi oluşturur. Bu iki birim arasında, mesajların gidip gelebileceği bir kanal vardır. Kaynak ve hedef birimlerin her ikisi de insan olduğu için, yapı ve işlev bakımından birbirlerine benzerler (Cüceloğlu, 2012).

Mesaj, kaynak birim tarafından tasarlanıp düzenlenerek hedef birimin çözümleyip algılayabileceği bir biçime dönüştürülerek, uygun bir kanalla hedef birime gönderilir. Hedef birim ise kendisine gelen mesajı alarak, çözümler ve yorumlar. Hedef birim ise kendisine gelen mesajı alarak, çözümler ve yorumlar. Hedef birim kaynak birim konumuna geçtiği zaman bu süreç tekrarlanır (Akt, Çağdaş, 2008).

Girdi, hedef birimin alıcısının yakaladığı işaretlerin tümüne girdi denir (Cüceloğlu, 2012).

Çıktı, kaynak birimin gönderdiği işaretlerin tümüne çıktı adı verilir (Cüceloğlu, 2012).

İletişimin sağlıklı olabilmesi, amacımızın, duygu ve düşüncelerimizin eksiksiz, tam ve doğru bir biçimde aktarılmasıyla olasıdır. Bunun olabilmesi için de üç önemli

öge belirtilmektedir. Bunlar; kaliteli bir kaynak, anlamlı bir mesaj ve mesajı algılayabilen hedef birimdir. Bu üç öge, sağlıklı bir iletişim sürecinin temelini oluşturmaktadır (Aydın, 2000).

İletişim, sadece kaynak birim, mesaj ve hedef birim arasında ilerleyen bir süreç olmaktan ziyade daha karmaşık bir yapıyı arz etmektedir (Sezgin ve Akgöz, 2009). Çünkü iletişimde yer alan kanal, geri- bildirim, geribildirim gibi unsurlar da bu süreçte yer almakta ve iletişim sürecini etkilemektedir.

2.1.3.1. Kaynak Birim

Mesajın oluştuğu ve bunu hedef birime gönderen birimdir. Bu nedenle kaynak birime kaynak kişi, gönderici ya da verici de denir. İletişim sürecinde iletişimi başlatan birimdir (Çilenti, 1984).

İletişim sürecinin temelinde kaynak birim bulunmaktadır. Kaynak birim, iletişimi başlatan, iletmek istediği duygusu, düşüncesi, fikirleri vb. bir mesajı olan kişi ya da kişilerdir. Kaynak seçme, yorumlama, düşünme, algılama ve anlamlandırma ile ürettiği mesajını anlamlı simgeler aracılığı ile kodlayarak belirli bir kod sistemi içinde gönderir. (Erdoğan, 1991).

Kaynak birimin iletişimde başarılı olabilmesi için sahip olması gereken özellikleri şu şekilde açıklanabilir;

Kaynak birimin güvenilir olması, iletişim becerisine sahip olması, sevilen ve sayılan biri olması, fiziki görünümünün iyi olması, eğitim seviyesinin yüksek olması, empati yeteneğinin olması gibi özellikleri kaynağın iletişim sürecinde başarılı olmasını sağlar (Kağıtçıbaşı, 1996).

Bunların dışında da kaynağın ses,yüz, beden, sözcükler gibi sembolleri etkin biçimde kullanması gerekir. Ayrıca kaynak; kitap, fotoğraf, çizim, plan, harita, yerleşim planı gibi “temsil eden iletişim araçlarını” etkili bir şekilde kullanabilmelidir (Tutar ve Yılmaz, 2008).

2.1.3.2. Mesaj

Mesaj bir ya da birden fazla kişinin bilişsel, duyuşsal ya da psiko-motor davranışlarında değişiklik yapmak amacıyla düzenlenen işaretler örüntüsüdür. Bir

başka söyleyişle kaynak birimin hedef birimle paylaşmak istediği düşünce, duygu ve davranışları temsil eden sembollerdir (Ergin 2007).

Mesaj veya ileti işaret, söz, beden dili, ses olabileceği gibi, kitap, gazete, dergi vb. olabilir. Mesaj alıcı için bir uyaran olarak işlev gören sinyal ya da sinyallerdir (Tutar ve Yılmaz,2012).

Kaynak kendi kullandığı kavramları bir mesaj olarak kodlar. Alıcıya ulaştırmak istediği mesajı semboller aracılığı ile iletir (Tutar ve Yılmaz,2012). Konuşulduğu zaman sözler, yazıldığı zaman yazılar, hareket yapıldığında kolu, yüzün, aldığı şekiller birer mesajdır (Özgüven, 1992).

Mesajın iletişim sürecinde istenilen etkiyi yaratabilmesi için mesaj anlaşılır, açık olmalıdır mesaj zamanında iletmeli ve uygun bir yol izlemelidir (Erdoğan,1991).

2.1.3.3. Hedef Birim

Hedef birim, mesajın gönderildiği birimdir. Bu nedenle hedef birime alıcı birim ya da alıcı da denir. İletişim sürecinin bir ucunda kaynak birim diğer ucunda ise hedef birim vardır (Çağdaş, 2008).

Hedef birim, mesajı taşıyan sembolleri algılayıp anlam vererek, iletişimi sonlandırır ya da kendisi yeni bir mesaj göndererek kaynak birim konumuna geçer (Tutar ve Yılmaz, 2008).

İletişimi başlatanlar, genellikle mesajı göndermenin iletişim için yeterli olduğunu düşünürler ama, hedef birimin mesajı anlayıp anlamadığını düşünemezler. Gönderilen mesaj, kaynak birimin anladığı gibi hedef birim tarafından da anlaşılmadıkça iletişimin gerçekleşmesi söz konusu değildir (Güney,2001).

Hedef birimin kavrayabileceğinden daha fazla mesajın iletilmesi durumunda iletişimin istenen amaca ulaşmaması söz konusu olabilir. Bu noktadan hareketle, kaynağın ve hedef birimin eşdeğer düzeyde mesajlar iletmesi etkili bir iletişimde önemli rol oynamaktadır (Mısırlı,2001).

Sağlıklı ve etkin bir iletişim için alıcı konumunda olan hedef birim, kaynak birimi dinlerken yüzünü ona dönerek onun gözlerine bakmalı, sözünü kesmemeli söyleyeceği bir şey varsa konuşan kişinin sözünü bitirmesini beklemeli ve onu

dinlediğini belirtirken tepkiler vermelidir. Bu tepkiler sözlü ya da sözsüz olabilir (Çağdaş, 2008).

Alıcının mesajı almaya alıcının istekli olması mesajın doğru olarak yorumlanmasında etkili olmaktadır. Eğer alıcı mesaja karşı kayıtsız ya da isteksiz ise bu durumda mesajı istenildiği biçimde algılanmayacak ve beklenen sonuç gerçekleşmeyecektir (Erdoğan, 1991).

Tam bir iletişim için; hedef birimin iyi ve aktif bir dinleyici olması gerekir. Hedef birim iyi bir dinleyici olduğu sürece, iletişim süreci etkin olacaktır. Aktif bir dinleyici olabilmek için, hedef birimin etkin sessizlik içinde olması dinlerken her türlü önyargı, ön tipler, değerlendirmeler ve genellemelerden kendini uzak tutması, kaynak birime karşı empati göstermesi, sabırlı olması ve kaynak birimin sözünü kesmemesi gerekir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008).

2.1.3.4. Kanal

İletişim sürecinde kaynak birim ve hedef birim arasında mesajın iletilmesini sağlayan yol ya da kanal adı verilmektedir (Fiske, 1996).

İletişimin gerçekleşebilmesi için mesajın uygun bir yolla hedef birimin duyu organlarına iletilmesi gerekir. Mesajın hangi kanalla gönderileceğinin tercihini kaynak birim yapar. Sağlıklı ve etkili bir iletişim için kaynak birim tercihini yaparken hedef birimin özelliklerini dikkate almalıdır. Çünkü görme özürlü bir kişiye görsel kanalla, işitme özürlü kişiye de işitsel kanalla mesaj gönderilir ise mesaj tam ve doğru olarak anlaşılmaz (Çağdaş, 2008).

İletişimde her duyu organına karşılık bir kanaldan söz edilebilir. İletişim sözcüklerle aktarılıyorsa, işitme kanalından söz edilebilir. Yüz ifadeleri, el-kol hareketleri yani sözsüz iletişim unsurları söz konusu olduğunda, görsel kanal işin içine girer (Gökçe, 2006).

Etkili bir iletişim, iletişimde kullanılan kanal sayısının arttırılması ile mümkündür. Çünkü bir mesaj, hedef birim tarafından ne kadar çok kanaldan alınırsa o kadar kolay ve doğru olarak anlaşılır. Bu nedenle mesaj görme, işitme, dokunma, koklama, tatma vb. duyu organlarının birkaçına birden hitap etmelidir (Çağdaş, 2008).

İletişim süreci içinde kullanılan kanallar temel olarak üç kategoride incelenebilir (Bıçakçı, 2003).

1. Sunumsal Araçlar: Sunumsal araçlar kişinin varlığını zorunlu kılmaktadır. Genellikle içinde bulunulan zaman ve yer sınırlı olan iletişim eylemini aktarabilmektedir. İletişim kuran kişi ya da kişilerin ses, yüz, bedenini kapsamaktadır. Buna bağlı olarak araçlar konuşma ile aktarılan sözcükler, ifade biçimleri sesler, yüz ifadeleri, jestler, mimikler olarak açıklanabilir.
2. Temsili Araçlar: Temsili araçlar kişiden, yerden ve zamandan bağımsız bir iletim özelliğine sahiptir. Bu araçlar kitap, fotoğraf, resim, heykel gibi kültürel ve estetik değerlerin iletilmesinde kullanılır. Kaydedilmesi saklanması mümkündür.
3. Mekanik ve Teknolojik Araçlar: Bu araçların en önemli özelliği aktarma işlevine sahip olmalarıdır. Telefon, radyo, televizyon, internet, gibi araçlar iletişim aracı olarak kaynak ve alıcı arasında aktarımı sağlarlar.

2.1.4. İletişim Ortamı

Ortam kavramı en geniş anlamıyla içinde dilsel birimlerin kullanıldığı toplumsal durum olarak ifade edilir. Fiziksel bileşenlerin yanında gönderici ile alıcının kimlikleri, kişilerin beyinde yer etmiş olan çok geniş bir ruhsal, kültürel ve sosyal oluşumlar olarak da açıklanmaktadır (Kılıç,2002).

Ortam, iletişim tarzını belirleyici bir rol oynamaktadır. İletişimde bir den fazla bağlam (duygular, statü, mekan vb.) bulunmakta ve bu çoklu ortamlar iletişimin çevresini oluşturmaktadır. Örneğin arkadaşlık ortamındaki bir konuşma ile, iş yerinde bir iş toplantısındaki konuşma biçimi bağlam nedeniyle farklılık göstermektedir (Erdoğan, 2002).

İletişimde bulunulan ortamın büyüklüğü, küçüklüğü, sessiz oluşu ya da gürültülü oluşu, ortamdaki renkler, ışık ısı, koku vb. özellikler iletişim sürecinde son derece öneme sahiptir.

Her ortam/bağlam farklı çağrışımlara sahip olduğu için iletişim sürecinde mesajın anlamlandırılmasında belirleyici bir faktör olmaktadır. Bağlam neyin ne ile ilişkili olduğu ya da neyin ne ile birlikte düşünülmesi gerektiğinin çerçevesi çizmektedir (Gökçe, 2006).

2.1.4.1. Gürültü

Kaynak birimin gönderdiği mesaj ile hedef birime ulaşan mesaj arasında bir fark varsa bu farka neden olan faktöre gürültü denir (Dökmen,1995).

Gürültü iletişim sürecinde karşılıklı alışverişi yapılan iletilerde kaynak ve hedef birim tarafından öngörülmemiş, istenmeyen ve iletişimin aksamasına ya da kopmasına yol açan unsurları ifade eder (Zıllıoğlu ve Yüksel,1994).

Gürültü, kaynağı hem kanalda hem de hedef birimde yer alır. Ağlayan çocuğun sesinden dolayı, karşıdakinin konuşmasını pek iyi duyamayan kişinin iletişiminde fiziksel gürültünün, kulağı ağır işittiği için karşıdakinin konuşmasını pek iyi duyamayan kişinin iletişimindeki gürültü ise, hedef birimin alıcısından kaynaklanır. Bu tür işitme bozukluğu, iletişim terimleri içerisinde, nörofizyolojik gürültü olarak isimlenir. Üçüncü tür gürültü ise hedef birimin merkezinde yer alır. İnançları, tutumları ya da o anda içinde bulunduğu duygusal durum nedeniyle, hedef birim karşıdakinin söylediğini, söyleyenin anlamından bambaşka bir biçimde yorumlar ve farklı bir anlam çıkarırsa, psikolojik gürültünün varlığından söz edilir (Cüceloğlu, 2012).

İletişim sürecinde gürültü çok çeşitli faktörlerin etkisi ile ortaya çıkmakta, mesajın gönderilmesinde ya da alınmasında sorunların yaşanmasına neden olmaktadır (Berko ve Wolvin,1992). Gürültü hem kişinin deneyimi hem kişinin doğuştan beraberinde getirdiği özellikler hem de iletişim ortamı ile ilgilidir. Bunlardan bazıları kolaylıkla giderilebilir nitelikte iken, bazıları da kolay ortadan kaldırılmayacak niteliktedir. Bu nedenle iletişim sürecinde sürekli dikkatli, titiz ve karşısındakine odaklanmış olmak gerekir. Ancak bu şekilde gürültünün etkisi sınırlandırılabilir (Gökçe, 2006).

2.1.5. Temel İletişim Süreçleri

İletişim sürecinde bilginin, düşüncenin mesaj olarak iletilmesi ve dönüt aşamasında kod, kodlama, kod açma, yorumlama, geri bildirim gibi süreçlerin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu süreçlerin ayrı ayrı önemli olup ve sağlıklı iletişimi etkilerler.

2.1.5.1. Kod

Mesajın işaret haline dönüştürülmesinde kullanılan simgeler ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların tümüne ‘‘kod’’ adı verilir. Bu anlamda insan dilleri birer koddur (Cüceloğlu, 2012).

Türkçe yazılmış bir kitap Türkçe kodu kullanılarak yazılmıştır. Kitap başka bir dille yazılırsa farklı bir kod kullanılır. Karşılıklı konuşarak iletişimde bulunan iki insan aynı anda değişik türden kodlar kullanırlar. Konuşma sırasında kullanılan dil bu kodlardan biridir. Ayrıca yüz ifadeleri, söyleyiş tarzı, el ve kolların hareketleri, ses tonu da ayrı ayrı kodlarla aktarılan mesajlardır (Cüceloğlu, 2012).

Yüz ifadeleri, vücut hareketleri, ses tonu, çizim, dokunma gibi kodlar, ortama bağlı olarak ya tek başına ya da birlikte kullanılır (Gökçe, 2006).

2.1.5.2. Kodlama

Bir düşüncenin bir duygunun, tutumun ya da tanının iletime hazır bir ileti biçimine dönüştürülmesidir (Güler, 1991). Cüceloğlu’na (2012) göre mesajın içeriğinin kod simgelerine dönüştürülmesine ‘‘kodlama’’ denir.

Kaynak birim, yüz ifadeleri, ses tonu, el kol hareketlerini, iletilerinin anlamlarını açmak, pekiştirmek ya da tamamlamak için kullanılabileceği gibi farkında olmadan da kendisini ele verecek biçimde kullanabilir (Zılhoğlu ve Yüksel, 1994).

Örneğin; okuduğu sınav kağıtlarını e-okul sistemine daha girmeyen öğretmeni ‘‘Çabuk bu notları bir saate kadar gir.’’ demesi bu sözü söylerken de kaşlarını çatarak sinirli bir yüz ifadesini kullanması annenin kullandığı bir kodlamadır.

Kaynak birim, mevcut bilgi ve deneyimine ve o andaki ortamdan gelen uyarılara göre, iletişim ortamın tanımlamakta ve bu çevrede zihinsel olarak belirlediği iletilerini kodlayarak seçtiği kanal ve araçlarla hedef birime göndermektedir (Gökçe, 2006).

Kaynak tarafından gönderilen iletiler, hedef tarafından da benzer işleme tabi tutulur. Bu işlemler sırasıyla; kod açma, yorumlama, geri bildirimdir (Gökçe, 2006).

2.1.5.3. Kod Açma

Kodlanarak gelen mesajın içeriğini yeniden elde etmek için yapılan çözümlüme sürecine “kod açma” denir (Cüceloğlu, 2012).

Kod açma süreci içerisinde mesajlar ancak kod açma yoluyla, anlamsız işaretler veya birtakım ses, görüntü sinyalleri olmaktan çıkıp anlam kazanırlar (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Kod açmanın başarısı kodlamaya bağlı olduğu için, kodlamada anlam birliğine dikkat etmek gerekir. İletişimin başarısı, mesajın hedef birim tarafından kod açımının kodlandığı şekilde yapılmasına bağlıdır. İletişimde ortak bir dilin kullanılması, kod açımın etkin bir biçimde ilk koşuludur (Tutar ve Yılmaz, 2012).

2.1.5.4. Yorumlama

Kod açılarak elde edilen ileti içeriğine, o andaki bütün ilişkiler ve diğer koşullar çerçevesi içinde yeniden anlam verilmesi işlemine yorumlama denir. (Cüceloğlu, 2012).

Kod açma sürecinden sonra yorumlama başlar. Yorumlama yeniden değerlendirmeyi gerektirir. Bazı durumlar da kod açılara elde edilen anlamla, yorumlama sonucunda elde edilen anlam arasında, bir fark yoktur. Bazı durumlarda ise, yorumlama sonucunda elde edilen anlam, kod açama düzeyindeki anlamadan farklıdır. Karşıdaki asıl söylemek istediğinden farklı bir şey söyler, yine de, demek istediği anlaşılır. (Cüceloğlu, 2012).

Kişinin esas söylemek istediğini anlamak, yorumlama sonucu ulaşılır.. Çünkü yorumlama iletişim sırasındaki tüm koşullar, ilişkiler ve durumlar dikkate alınarak yapılır (Çağdaş, 2008).

Sözlü ve yazılı iletişimde kullanılan simgeler ve bunların kodlanış biçimi de yorumlama sürecinde etkin rol oynar. Çünkü kaynağın kullandığı simgeler, kaynağın dünyaya bakışı, ait olduğu sınıf, olayları algılama ve değerlendirme biçimi hakkında ipuçları sunar, kaynak birim hakkında elde edilebilecek bu türden ek bilgiler, hedef birim tarafından iletinin yorumlanmasında etkili olur (Gökçe, 2006).

2.1.5.5. Geribildirim (Feedback)

Geribildirim, kaynağın mesajları başlangıçta amaçladığı gibi gönderip göndermediğini kontrol ettiği süreçtir, mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını gösterir (Başaran, 2000).

Geribildirim kaynak birime kendi iletisinin ne ölçüde algılanıp algılanmadığını ve doğru yorumlanıp yorumlanmadığını belirtir. Geribildirim olmağı ya da düzgün işlemediğı durumlarda iletişimi yürütmek çok zordur. Çünkü her an yanlış anlaşılmalara yaşanabilir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008). Geribildirim iletildiğı sürece iletişimde olumsuzlukların yaşanması en aza indirilebilir (Gürüz ve Eğinli, 2008).

İletişimin çift yönlü olması için geri bildirimin olması gerekir. Geribildirim iletişimin hem devamını sağlar hem de yönünü belirler (Özyürek, 1983).

Geribildirim, mesajın içeriğine göre olumlu ya da olumsuz olmak üzere iki kısma ayrılır. Olumlu (pozitif) geribildirim bir davranışı zaten ilerlemekte olduğı yönde destekleyen davranıştır. Örneğin; bir söylev sırasındaki alkışlar. Olumsuz (negatif) geri bildirim ise kaynağa mesajın amaçlandığı şekilde alınmadığını bildirmek suretiyle, düzeltici bir işlev gören geri bildirimdir. İletişimde mesaj hedef birim tarafından anlaşılmıyor veya eksik anlaşıyor ve iletiliyor ise bu duruma negatif geribildirim denir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008).

2.1.6. İletişimi Kolaylaştıran Etkenler

Başarılı bir iletişim sürecinin gerçekleşmesi için değişik unsurların bir arada olması gerekmektedir. İletişim süreci kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Çünkü insanların kabul dereceleri, dinleme empati yapma becerileri ve iletişimde dürüst olma davranışları birbirinden farklıdır.

2.1.6.1. Kabul

İnsanlar arasında iletişim sürecinde temel ilke kabul etmektedir. İnsanların kendilerine özgü nitelikleri ile olduğı gibi kabul etmek, aralarında gelişen ya da gelişecek ilişkileri kuvvetlendirmede önemli bir etlendir. Başkasını olduğı gibi kabul etmek, onu sevmeyi gerektirir. Kabul edildiğini hissetmek de sevildiğini hissetmektir (Yavuzer, 1996).

Kabul karşıdaki kişiye verilen değerin bir göstergesidir. İnsanlar birbirleriyle iletişim kurarken duygu, düşünce ve davranışlarında zgr olduklarını hissettirerek birbirlerini oldukları gibi kabul etmelidirler (ağdaş, 2008).

Kabul etmek onaylamaktan farklı bir kavramdır. Kabul edilen bireyin kendisidir. Onaylanan ya da onaylanmayan ise davranışlarıdır. Bu nedenle bireyler karşıdaki kişileri olumlu-olumsuz, iyi- kötü, yeterli-yetersiz yönleri ile olduğu gibi kabul etmelidir (Dönmezer, 1999). Kabul, kişinin o an içinde kurmaya çalıştığı ilişkinin benimsenip benimsenmediğine işaret eder (Cüceloğlu, 2012).

Sağlıklı bir iletişim kurabilmenin en etkili yolu insanlara “Sen varsın, benim için değerlisin” mesajını vermektir. Bireyin görüşlerini kabul etmesek bile, kendisinin bizim için önemli olduğunu hissettirmek önemlidir. Karşıdakini dinleyen ancak sürekli ona düşüncesinin yanlış olduğunu ve böylece de ilişki boyutunda her şeyi yalnızca kendisinin doğru bildiğinin mesajını veren bir kişinin, bu yöndeki iletişimsel davranışı “Sen bilemezsin, ben var olduğum için sen varsın.” şeklinde algılanacağı için, böyle durumlarda iletişim can sıkıcı bir boyut kazanır. Birbirimizi kabul etmez, “Sen varsın, değerlisin, gvenilirsin, seninle birlikte olmak ayrıcalıktır.” Mesajını vermezsek aile –ocuk, yönetici-ğretmen, ğrenci- ğretmen ve buna benzer her türlü ilişki kalitesini kaybeder (Gökçe, 2006).

Örgütlerde, bireyler yöneticileriyle, işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışıp, kararlara katılabiliyorsa bu durum kendilerine değer verildiği inancını güçlendirebilir. Bu sebeple iletişim, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak onların kendilerine olan güvenlerini pekiştirecektir (Tutar ve Yılmaz, 2012).

İletişimde kabul ortamının olmadığı bir örgütte insanlar birbirleri ile olmaktan, konuşmaktan, sohbet etmekten kısaca bir şeyler paylaşmaktan zevk almamaya başlarlar. İlişkilerini de, zorunlu oldukları durumlarda yüzlerine taktıkları maskelerle yürütürler (Gökçe, 2006).

2.1.6.2. Dinleme

Dinleme, sözlü iletişiminin olmazsa olmazlarındandır. İletişimde mesaja cevap verebilmek, ancak o mesajın doğru algılanması ile olanaklıdır. Bunun içinde ön koşul mesajın dinlenmesi, anlaşılması ve sonra cevaplanmasıdır. Dinleme öncelikle hedef birim için ilk bakışta gerekli gibi görünse de etkili iletişim için geri bildirimin

alınmasında da iletişimi başlatan tarafın yani kaynak biriminde aynı sorumluluğu vardır. Öncelikle verilen mesajın doğru alınıp alınmadığı gelen cevabın dinlemesi ile öğrenilebilir (Aziz, 2012).

İletişimi başarısını belirleyen temel öge dinlemedir. Dinleme iletişim sürecinde insanların karşılıklı olarak birbirlerine değer verdiğinin ifadesidir. Bu nedenle iletişim sürecinde dinlemeyi beceremeyen birinin başarılı olması, diğer insanlar tarafından sempatik bulunması mümkün değildir. Dinlemesini bilmeyen, soyutlanır ve yalnızlığa itilir. Dinleme dikkat, enerji ve yetenek ister. Bir çok insan etkili bir şekilde dinlemez. Onlar ne söylendiğinden çok, kendilerinin bir sonraki aşamada ne söyleyeceklerine konsantre olurlar (Adair, 2004).

Konuşma karşılıklı bir eylemdir. Başka bir deyişle konuşma eyleminde en az bir gönderen ile bir alıcının olması gerekir. Her ne kadar kaynak birim, hedef birimden daha etkinse de bundan, konuşma eyleminde hedef birimin edilgen bir rol oynadığı sonucunu çıkarmak yanlıştır (Ergin,1986).

Sözlü iletişimde konuşanın rolünü önemsemek öte yandan dinleyenin rolünü küçümsemek doğru değildir. İletişim eyleminde istenilen sonuçlara ulaşılmasındaki çaba ve sorumluluk konuşan ve dinleyen arasında ortaklaşa temele dayanır (Ergin,1986).

Dinleme, edilgin dinleme ve etkin dinleme olarak ikiye ayrılır (Acar,2010).

2.1.6.2.1. Edilgin Dinleme

İletişim denilince akla konuşmak gelir. Oysa iletişim dinleme ile başlar. Bireylerin etkili iletişim kurabilmeleri konuşmaya olduğu kadar dinlemeye önem veremeleri ile mümkündür. Gerçek dinleme ise sessizlik gerektir (Çağdaş, 2008).

Edilgin dinleme sözel tepki vermeden, mesajı yollayan kişiyi dinlemektir. Belki baş sallayarak karşısındaki kişiye seni dinliyorum, anlat mesajı örtük olarak gidebilir. Mesajı yollayan kişi, mesajı alan kişinin kendini anlayıp, anlamadığını kestiremez. Edilgin dinlemede mesajı alan kişi mesajı emer (Acar,2010).

Sessizlik, bireye “Duygularını duymak istiyorum.”, “Seni kabul ediyorum.” Gibi mesajlar iletir. Onu konuşmaya güdüleyerek duygu düşüncelerini, daha rahat ifade etmesine imkan sağlar. Böylece sorulmak istenen birçok sorunun cevabının alınmasına yardımcı olur (Çağdaş, 2008).

Sessizlik iletişim engellerini ortadan kaldırmakla birlikte, sık tekrarlandığı zaman bireyde mesajın kabul edilmediği imajını uyandırır. Bu nedenle bireyler birbirlerini dinlerken karşısındakinin sözünü kesmeden, özellikle duraklamalarda dikkatle dinlediklerini belirtmek için belirtiler vermelidirler. Bunlara “onay tepkileri” ya da “kabul tepkileri” denir. Başı öne eğme, aşağı- yukarı sallama, gülümseme gibi sessiz olabileceği gibi “Hımmm”, “Evet dinliyorum.” gibi sözel olabilir (Gordon, 2012a) Kabul tepkileri bireye dinlenmediği kaygısını yaşatmaz ve rahat konuşmasına imkan sağlar (Çağdaş, 2008).

Bazı durumlarda bireyler duygularını ifade etmekte, açıklamakta zorlanabilirler. Bu nedenle konuşmaya için yüreklendirmeye ihtiyaç duyarlar. Bunun için iletişimde kapı aralayıcıları;

“Anlıyorum.”, “Öyle mi?”, “İlginç.”, “Doğru mu?”, “Yaa”, “Yaptın ha?” “Ya da konuşmaya davet cümleleri kullanmak gerekir.”

“Bu konuda konuşmak ister misin?”

“Duygularını merak ediyorum.” bu cümlelere örnek gösterilebilir (Gordon, 2012) .

Etkin Dinleme; etkin fiziki dinleme ve etkin psikolojik dinleme olarak ayrılmıştır, aşağıda bu başlıklar altında açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.6.2.2. Etkin Dineleme

Hedef birimin kaynak birimden gelen mesajları gözleri ve kulakları ile alıp tepkide bulunma sürecine etkin dinleme denir (Ergin,2012).

Etkin dinleme öncelikle, genellikle mekanik olarak ya da beraberinde çok fazla duygu taşımadan, oldukça bilinçli ve kasıtlı bir şekilde kullanılan bir tekniktir (Gordon, 2012).

İletişimden beklenen fayda ancak etkin dinleme sayesinde olabilir. Etkili iletişimde kastedilen hedefin mesajı kaynağın anlamlandığı şekilde anlaması, kodunu çözmesi ve geri bildirimde bulunması gerekmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Etkin dinlemede, dinleyen geri-bildirim sürecini kullanır. Bu süreçte dinleyici karşısındakine, anlattığı konu ile ilgilendiğini, onun sorununu gerçekten dinlediği

izlenimini verir. Bu ortamda da konuşanın birey düşüncelerini güven ve huzur içinde rahatlıkla ifade etmesini sağlar (Yüksel, 2012).

Dolayısıyla etkin dinleme daha zordur. Çoğu kez konuşmacıdan daha çok şey ister ve yorucudur. Konuşurken durumu kontrol edilir. Dinlerken karşıdaki kişinin dilini, hızını ve konuşmasının içeriğini izlenmesi gerekir. Etkin dinleme karşınızdaki kişinin duygularını paylaşarak dinlemektedir. Öteki kişinin ifade ettiği şeyi anladığınızı (mutlaka aynı fikirde olmanız gerekmez.) ona göstermeniz gerekir. Bu da söyleneni geriye yansıtılarak gerçekleştirilir. Geriye yansıtma, açıklamak istemeyi, anlamı yeniden ifade etmeyi ya da aktarmayı, duyguları yansıtmayı ve henüz yeni açıklanan temel fikirleri özetlemeyi kapsar (Gökçe, 2006)

2.1.6.2.3. Etkin Dinlemenin Koşulları

1. Etkin dinlemede ilk önce bireye güvenilmelidir.
2. Karşıdaki kişiyi derin anlayış ve kabul duygusunu iletmelidir.
3. Empatik dinleyici olunmalıdır. Yani kendisi karşısındakinin gözüyle görüp kulağıyla duyabilecek şekilde dinlemeye hazır olmalıdır.
4. Etkin dinleme birey sorunu anlatmak istediğinde ve dinleyenin zamanı olduğunda kullanılmalıdır.
5. Konuşana uygun zamanlarda dinlediğini belirtmelidir.
6. Konuşmacı gibi dinleyiciler göz temasına önem vermelidir.
7. Dinlediğini her davranış ve tutumuyla belli etmelidir.
8. Dikkati dağıtan etkenleri ortadan kaldırmalıdır..
9. Dinleyen, gerçek mesajı anlamalı ve konuşmayı süsleyen esprili ve eğlenceli ifadelerle birey kendini kaptırmamalıdır.
10. Arada sizi dinliyorum, anlıyorum türünde dinlediğini belli eden sözcükler kullanmalıdır.
11. Konuşana kişiye cesaret vermek için arada kısa sorular sormalıdır.
12. Konuşanı rahatlatıcı davranışlar sergilemeli ve sözünü kesmemelidir.
13. Kendi duygu düşüncelerine ters düşen konuşmalar nedeniyle tartışmaya girmemelidir. Farklılıkları değil ortak noktaları yakalamak için başlangıçta çaba harcaması gerekir. Farklılıkları ise sinirlenmeden açık ve net biçimde ortaya koymak ve yanlış anlamlara yer vermemek gerekir.

14. Dinleyici hemen sonuç çıkarmaktan kaçınmalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2003, Gökçe 2006, Acar, 2010, Cüceloğlu, 2004, Gordon, 2012 Yavuzer, 1996).

2.1.6.2.4 Etkin Dinlemenin Yararları

İnsanların çoğu anlamaktan ziyade, anlaşılmaq ister. Kişiyi anlamak amacıyla kullanılan etkin dinleme kişiyi anlamayı birinci palana koyar. Kişinin söylediğı sözler, hangi deneyimleri, öğrenimleri dile getiriyor, işi nasıl hissediyor? Karşısındaki kişinin gözüyle görmektir, etkin dinleme. Bu açıdan bireye fayda sağlamaktadır (Cüceloğlu, 2004).

1. Bireyler etkin dinlemeyi sürdürdükleri süre boyunca şefkat ve empati duygularını yaşamaya başlarlar. Böylelikle karşıdakinin hissettiklerini anlamaya başlarlar. Yöneticiler başkaların bakış açılarını anladığında onlarla daha başarılı iletişim kurmaları devam edecektir.
2. Yöneticisi tarafından dinlenildiğini ve doğru olarak anlandığını düşünen kişiler kabul edildiğini ve değer verildiğini, sevildiğini hisseder, böylece kendini güvende hisseder ve rahatlamış olur. Böylece yönetici öğretmen arasında sevgi ve saygı bağları oluşmuş olur.
3. Etkin iletişimde bulunan birey mesleki ilişkilerine özen gösterir. Böylelikle iş ortamındaki bireylerin performansının ve iş doyumunun artmasına etki eder.
4. Etkin dinlemeyi kullanan kişi bir konuyu irdelemek için sağlıklı tartışma zeminleri oluşturur. Gerçek soruna ulaşmayı kolaylaştırır. Kişinin olumsuz duygularından korkmasını engeller.
5. Etkin dinleme sayesinde kişiler her mesajın bir içerik ve bir de ilişki boyutu olduğunu bildiğinden sorunların çözümünde doğru tepkiyi vermeyi kolaylaştırır (Gordon, 2012, Cüceloğlu, 2004, Ergin, 2012, Navora, 2012).

2.1.6.3. Empati

Empati terimi Almancadaki “einfüflung” ve Antik Yunancadaki “empathieia” terimlerinden gelmektedir. Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, olaylara onun bakış açısıyla bakması ve o kişinin duygu düşünceleri doğru olarak

anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine ‘‘empati’’adı verilir (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Türkmen’e (2003) göre empati bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır.

Dökmen’e (1995) göre empati kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyması, olaylara onun bakış açısı ile bakması, duygu ve düşüncelerini doğru anlayarak onun hissettiklerini hissetmesi ve bunu ona iletmesi sürecidir.

Başkaların duygularını anlamaya çalışma, tavırlarını onların tavırlarını onların ruhsal durumlarına göre ayarlayabilme becerisi, ikili ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. Bundan dolayıdır ki empati insanlarla ikili ilişkilerde başarıyı belirleyen ve sosyal ilişkileri yönlendiren bir etmendir (Türkmen, 2003).

Empatinin iki yönü vardır. Biri, mesajı veren kişinin söylediklerini anlam bakımından anlamak, diğeri, mesajı veren kişinin duygularını anlamak ve buna ona iletme (Voltan-Acar, 2000).

Empatik iletişim kişiler arasında gönderilen iletilerin duygusal yönü ile ilgilidir. Karşıdakinin içinde bulunduğu şartlar dikkate alınmadan gönderilen mesajın muhatapta beklenen etkiyi göstermesi ve gerekli geri bildirimde bulunması söz konusu olamaz. Empati kurulabilmesi için gerekli olan öğeler şu şekilde sıralayabiliriz (Tutar ve Yılmaz 2012, Acar, 2010, Gordon, 2012, Cüceloğlu, 2004).

- Empati kuracak kişi, kendisini karşısındaki yerine koyabilmeli, olaylara onun bakış açısıyla bakabilmelidir. Empati kurmak isteyen kişinin karşısındaki kişinin duygu dünyasına girmesi gerekir.
- Empati kurmak için karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamak gerekir. Onun yalnızca duygularını ya da düşüncelerini anlamış olmak yeterli değildir. Onun duygu ve düşüncelerine tercüman olmak, ona göre davranmak gerekir.
- Empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın karşıdaki kişiye iletilmesidir. Karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini tam olarak anlasak bile, eğer anladığımızı ona fiillerimizle göstermezsek empati kurmuş sayılmayız.

Empatide ifade edilen duygunun şiddetine dikkat etmek ve duygunun şiddetine uygun tepki vermek gerekir. Yine empati kurarken, sadece mesajı verenin sözel

tepkilerine değil, ses tonuna konuşma temposuna jest ve mimiklerine duruşuna dikkat etmek gerekmektedir. Empati kurarken nesnelliği yitirmemek, mesajı verenin korku, kaygı, incinme, neşe, öfke ve benzeri gibi duygularıyla anlamak gerekir. Bir başka deyişle, mesajı veren kişinin yukarıda sözü edilen duyguların farkında olup, bu hissedilen duygusunu yansıtmaması gereklidir. Ancak, bunu yaparken, mesajı verenin duygularıyla boğulmamalı ve ona acımamalı, ya da çok fazla coşkuya kapılmamalıdır (Acar, 2010).

Empatinin, insanları birbirine yaklaştırmasının yanında iletişimi kolaylaştırma özelliği de vardır. İnsanlar kendileriyle empati kurulduğunda anlaşıldıklarını ve kendilerine önem verildiğini hissederler. Öteki insanlar tarafından anlaşılma ve önem verilmekte kişiyi rahatlatır, kendini iyi hissetmesini sağlar. Empati yalnızca kendisiyle empati kurulana yarar sağlayan bir etkinlik değildir. Empati, empatiyi kuran kişi için de önemlidir. Kendi bakış açısındaki üstünlükleri ve zayıflıkları fark etmesini sağlar. Empatik becerileri ve eğilimleri üst düzeyde yer alan bu yüzden diğer insanlara yardım eden kişilerin çevreleri tarafından sevilme ihtimalleri yüksektir (Türk, 2013).

İletişimde dinleme şu mesajları iletir (Gordon, 2012).

- Sorunları ben üstlenmeyeceğim.
- Ancak çözümünü bulman için sana yardım edeceğim.
- Senin sorun çözme yeteneğine güveniyorum.
- Sorunun olduğu için daha az sevildiğini düşünme.
- Kişiler zaman zaman bazı sorunlarla karşılaşabilirler.

Empati, yalnız kendisi ile empati kuran kişi için yararlı olan bir etkinlik değildir. Empati, empati kuran kişi için de çok yararlıdır. Empatik becerileri gelişmiş olan kişiler tarafından daha çok sevgi ve kabul görürler (Çağdaş, 2008).

2.1.6.4. Dürüst Olmak

İnsanlar birbirleriyle iletişimlerinde bazı olaylar ya da durumlar karşısında o anda hissettikleri gerçek duygularını ya da söylemek istedikleri düşüncelerini belirtmezler. Genellikle o andaki olay karşısında hissedilmesi uygun olan düşünceleri belirtirler. Oysa açık ve etkili iletişimde insanların birbirlerine karşı dürüst, samimi ve içten davranmaları çok önemlidir (Çağdaş, 2008).

Örneğin; Müdür derse geç kalan öğretmene ‘niçin geç kaldınız?’ sorusunu sorduğunda öğretmen sabah erken uyanamadığı için geç kaldığı halde ‘ kızımın okul servisi gecikti. Bende onu beklemek zorundaydım.’ demesi öğretmenin dürüst olamadığını gösterir. Böyle bir durumda öğretmen uyanamadığı ile ilgili gerekçeyi söylemesi onun için doğru olacak, ancak bu şekilde dürüst davranmış olacaktır.

Dürüst olmama bireye karmaşık mesajlar gönderir. Çünkü birey dinleyenin sözel mesajlarından davranışın kabul edildiğini düşünür. Ancak ses tonundan ve beden dili ile gönderdiği mesajlardan da kabul edilmediğini algılayabilir. Bu nedenle bireyin dinleyen hakkındaki düşüncelerinin olumsuz olmasına onun dürüstlüğü hakkında şüphe etmesine neden olur. Bu da kişiler arasında ki güveni olumsuz etkiler (Cüceloğlu, 2004, Gordon, 2012, Acar, 2010).

2.1.6.5. Fiziki Dinleme

2.1.6.5.1. Beden Duruşu

Her insan jest denilen el kol hareketleri; mimik denilen yüz hareketleri yapar ve bedenine türlü biçimler veririr. Ne var ki bir çok insan jest mimik ve beden hareketleri ile söylediklerinden çok farklı şeyler istediklerini ya da hissettiklerini açığa vurur. Bu işaretlerin ne ifade ettiğini bilen, ne karşısındakinin hareketlerine nede sözlerine kanar. Bazen de iyi ilişkiler kurmak isteyen bir insan, bunun için uygun sözleri bulamaz, sıkılır, tutulur. Bu durumda da bedensel dışa vurumların doğru yorumlanması yardıma koşacaktır (Özşeker, 2009).

İnsanlar günlük yaşantıların çoğunlukla beden dillerini farkında olmadan etkili bir şekilde kullanır. İletişimde söylenecek sözleri kontrol altına almak mümkündür. Ancak bedeni kontrol etmek zordur. Çünkü beden olaylara karşı kendiliğinden, ani ve oldukça fazla tepkiler verir. Yüz yüze yapılan iletişimde gerçek duygu ve düşünceleri kelimelerin arasına gizlemek mümkündür. Ancak beden dilini gizlemek çoğu zaman mümkün değildir (Baltaş ve Baltaş, 2000).

Jest ve mimikler bazen kendiliğinden hatta kendiliğinden istenmedik hareketler olarak ortaya çıkarlar ancak hepsinin bilinçli ya da bilinçaltı bir nedeni ve amacı vardır (Zıllıoğlu, 2010).

Bedene özgü anlam daha güvenilir olmaktadır. Bedenin sessiz diline ters düşen sözcükler pek az dikkate alınır. Öyle ki birbirleri ile sürekli konuşan insanların söyledikleri ile sözel olmayan davranışlar uyuşmadıkça aralarında bir iletişim eksikliği değil bir inanma eksikliği oluşmaktadır (Ergin, 1986).

Beden dilimizi en iyi sergileyen unsurlardan biride beden duruşumuzdur. İnsanlarla olan ilişkilerimizde çok farklı beden duruşları sergileriz (Sezgin ve Akgöz, 2009). Oturma, ayak durma ve uzanma biçimlerimiz, sınırlı ancak ilginç anlamlar aktarabilirler. Bunlar çoğunlukla kişiler arası tutumlar ile ilgilidirler (Gökçe, 2006).

Arkadaşlık, düşmanlık, üstünlük ya da aşağılık duyguları, duruşla gösterilebilir. Örneğin, “Buranın sahibi benim, benim dediğim olur.” mesajını vermek isteyen bir kişi ellerini bedeni ile bütünleştirip, başı geride ve yukarıda, bir üstünlük jestinde bulunur. Masasında arkaya yaslanarak elleri ensede kenetlemek kesin bir sahiplik ve üstünlük jestidir. Elleri bedenin arakasında kavuşturmakta, kişinin kendinden emin ve güvende olduğunu gösterir (Baltaş, 2000).

2.1.6.5.2. Göz Kontağı

Göz başlı başına bir mesaj kaynağıdır. Kişi karşısındaki kişinin gözüne bakıyorsa karşısındaki kişiye ilgi duyuyor, değer veriyor demektir (Cüceloğlu, 2012). İnsanlar arası iletişimde göz kontağı kurma, hem dinleyen hem de konuşan kişi açısından çok önemlidir. Bu nedenle iletişim sürecinde her ikisi de birbirlerinin gözüne bakmalıdır (Çağdaş, 2008).

Konuşurken dinleyicinin gözüne bakmamak ürkekliğin, kendine güvensizliğin ve konuyu savsaklamanın bir belirtisi olarak görülebilir (Ergin, 2012).

Konuşan kişinin dinleyen kişinin gözüne bakması, dinleyene samimiyetini iletmesine ve mesajının etkisinin artmasına yardımcı olur. Ancak göz kontağında aşırılığa kaçmamak gerekir. Sürekli olarak gözlerini dikerek karşısındaki kişinin gözlerinin içine bakmak, karşıdaki kişinin rahatsız olmasına neden olabilir (Çağdaş, 2008). Bazen, birisinin gözünün içine dik dik bakmak, egemenliğe karşı basit bir meydan okumanın göstergesi de olabilir (Paksoy, 2002).

İletişimde bakışlar, iletişimdeki amaca, diğer kişi ile olan ilişkinin doğasına ve özel bağlamına göre farklı anlamlar taşır (Erdoğan, 2011). Konuşmanın başında gözle temas kurmak, dinleyici üzerinde egemenlik kurma, dinleyiciyi dikkat

göstermeye zorlama arzusunu gösterir. Konuşmanın sonunda yapılan göz teması, daha samimi bir ilişkiye geri bildirim arzusuna, dinleyicinin nasıl bir tepki verdiğini görme arzusuna işaret eder (Gökçe, 2006).

2.1.7. İletişim Engelleri

İletişim, teorik ve pratik boyutlarıyla insan hayatının her alanında olan olgu olarak kabul edilmektedir. İletişim, kaynak birim tarafından hedef birim konumunda olan kişi ve ya kişilere aşkla gelebilecek her türlü yöntem ile bilgi, duygu ve düşünce aktarım işi olarak kabul edilmektedir. Başarılı bir iletişim süreci için kaynak birim, hedefi birim ve mesaj da bir takım özelliklerin olması gerekmektedir. Eğer bu özelliklere sahip olmaz ise iletişim süreci kesintiye uğrayabilir. İletişimde engeller olduğu zaman, anlaşmazlıklar; bireysel veya örgütsel çatışmalar meydana gelir (Sezgin ve Akgöz, 2009).

Bazı durumlarda iletişim faktörleri gerekli özelliğe sahip olduğu halde, etkin iletişim sağlanamaz bunun nedeni, kişilerin psikolojik durumları veya çevresel engellerdir. İletişim engelleri, genellikle kaynak birim ile hedef birim arasındaki psikolojik uyumun sağlanamamasından ve çevresel faktörlerden kaynaklanır (Ergin, 2012, Tutar ve Yılmaz, 2012).

Özellikle öğretmen- yönetici arasındaki statü farklılığı, öğretmen – yönetici arasındaki iletişimde bir engel oluşturmaktadır. Özellikle örgütlerde yöneticinin olumsuz tutumu iletişimde engelleri daha çok ortaya çıkartmaktadır. Bazı yöneticiler aldıkları karar, belirledikleri amaç ne olursa olsun çalışanların bunu itirazsız kabul etmelerini ve uygulamalarını bekler (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Gerek statü, gerek psikolojik ve çevresel engellerden kaynaklı iletişim engeller zaman zaman oluşmakta iletişim içerisinde ki bireyler üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır.

Aşağıda iletişim engelleri 12 grupta toplanmış ve her iletişim engeli örneklendirilerek birey üzerindeki etkileri belirtilmiştir (Gordon, 2012a; Gordon, 2012b, Navoro, 2012, Yavuzer,1996, Dönmezer, 1999, Cüceloğlu, 2004).

2.1.7.1. Emir Vermek, Yönlendirmek

“Yapman gerekir....”, “..... yapacaksın.”, “Yapmak zorundasın.”

Örnekler:

“Toplantıya katılacaksın.”

“Nöbeti bu gün tutmak zorundasın.”

“Sınıfta kalanları geçirmek zorundasın.”

“Dersini bu gün yapman gerekir.”

• **Birey üzerindeki etkileri**

- ✓ Korku ya da aktif direnç yaratabilir.
- ✓ Söylenenlerin tersini denemeye davet edebilir.
- ✓ İsyankar davranışlara ya da misillemeye davet edebilir.
- ✓ Bireyin karşısındakine düşmanca davranışlar sergilemesine neden olabilir.

2.1.7.2. Uyararak, Tehdit etmek (Göz Dağı Vermek)

“..... yapamazsın olur.”, “Ya yaparsın, yoksa.....”

Örnekler:

“Projeye katılmazsan, izin vermem.”

“Ali’yi dersten geçirmezsen kötü olur.”

“Hemen bu belgeyi hazırlamazsan seni şikayet ederim.”

“Kurallara uymazsan işten atılırsın.”

• **Birey üzerindeki etkileri**

- ✓ Korku ve boyun eğme yaratabilir.
- ✓ Söylenenlerin gerçekten yapıлып yapılmayacağını denemesine yol açabilir.
- ✓ Gücenme, kızgınlık ve isyankarlığa neden olabilir.
- ✓ İstenmeyen davranışın değişmemesine neden olabilir.

2.1.7.3. Ahlak Dersi Vermek

“.... yapmalıydın.”, “Senin sorumluluğun.”, “..... şöyle yapmak gerekir.”

“Sorumluluklarını yerine getirmeliydin”

“Durumu kötü olan öğrenciye yardım etmek gerekir..”

“Aldığın ücreti hak etmelisin.”

“Derse zamanında gelmek senin sorumluluğun.”

• **Birey üzerindeki etkileri**

- ✓ Bireye otoritenin gücünü duyumsatır.

- ✓ Suçluluk duygusu yaratabilir.
- ✓ Bireyin kendisini savunmasına neden olabilir.

2.1.7.4. Öğüt Vermek, Çözüm ve Öneri Getirmek

“Ben olsam....”, “Neden yapmıyorsun?”, “Bence.....”, “Sana şunu önereceğim

Örnekler:

- “Ben olsam zümrede bu kararı almazdım.”
- “Bence, toplantıda bu konuyu açmamalıydın.”
- “10 Kasım Atatürk’ü anma töreni için, afiş yarışmasına katılmalıydık.”
- “Öğrencileri sınıfa alırken, neden sıra yapmıyorsun.”

• Birey Üzerindeki Etkileri

- ✓ Bireye kendi sorunlarını kendi başına çözmede aciz olduğunu ima eder. Yetersizlik duygusu yaratabilir.
- ✓ Bireyin sorunlarını bütün olarak düşünüp değişik çözüm önerileri geliştirip bunları denemesini engelleyebilir.
- ✓ Bağımlılık ya da direnme yaratabilir.
- ✓ Bireyde karşısındaki kişinin kendisini anlamadığı duygusunu oluşturabilir.

2.1.7.5. Mantık Yoluyla İnandırarak, Tartışmak

“İşte şu nedenle hatalısın.....”, “Olaylar gösterir ki ...”, “Evet ama ...”, “Gerçek şu ki ...”

Örnekler:

- “Dersine zamanında gelmediğin için sen hatalısın.”
- “Nöbete zamanında gelmediğin için bu olay oldu.”
- “Sınav notları gösteriyor ki dersi iyi anlatmamışsın.”

• Birey Üzerindeki Etkileri

- ✓ Bireyin karşı koymasına ve savunucu bir tutum içerisine girmesine neden olabilir.
- ✓ Bireyin karşısındaki kişi ile iletişimini kesmesine neden olabilir.
- ✓ Bireyin kendisini yetersiz hissetmesine neden olabilir.

2.1.7.6. Yargılamak, Eleştirmek, Suçlamak

“Olgunca”, “Doğru ...”, “Sen zaten tembelsin.”

Örnekler:

“Etkinliklerini planlarken, yeterli özeni gösterememişsin.”

“Bu fikrinizin konumuzla hiçbir bağlantısı yok.”

“Siz zaten sınavlarınızda hep basit sorular soruyorsunuz.”

“Sen zaten her zamn işin kolayına kaçarsın.”

• Birey Üzerindeki Etkileri

- ✓ Karşısındaki kişinin olumsuz yargılarına hedef olmamak için bireyin iletişimi kesmesine neden olabilir.
- ✓ Karşısındaki kişinin yargı ve eleştirilerini gerçek algılayabilir.
- ✓ Bireyin benlik duygusunu zedeleyebilir.
- ✓ Bireyin karşısındaki kişiyi eleştirmesine ve karşılık vermesine neden olabilir.

2.1.7.7. Övmek, Aynı Düşüncede Olmak, Teşhis Koymak

“Çok güzel! ...”, “Haklısın, o arkadaşın dersine geç girmiş”, “Çok güzel yapıyorsun.”, “Senin gibi...”

“Bence siz çok haklısınız.”

“Öğrencilerinizle çok iyi iletişiminiz var.”

“Bence yarışma için çok iyi hazırlanmışsınız.”

“Bu konuda sizin gibi düşünüyorum.”

• Birey Üzerindeki Etkileri

- ✓ Bireye karşısındaki kişinin beklentilerinin çok yüksek olduğunu ima eder.
- ✓ Karşısındaki kişinin kendi istedikleri yaptırabilmek için kullandıklarını düşünmelerine neden olabilir.
- ✓ Bireyin öz imgesine (kendini algılamasına) uygun olmayan övgüler bireyde kaygı yaratabilir.
- ✓ Bireyin karşısındaki kişi tarafından anlaşılmadığı duygusunu yaşatabilir.
- ✓ Bireyin rahatsız olmasına ve utanmasına neden olabilir.
- ✓ Bireyi övgüye bağımlı hale getirerek sürekli övülmek istemesine neden olabilir.

2.1.7.8. Ad Takmak, Alay Etmek, Utandırmak

“Geri zekalı”, “Tembel...”, “Mantıksız kafalı ...”, “Sivri zekalı...”

Örnekler:

“Tembel olduğunuz için evrakları vaktinde teslim edemiyorsunuz.”

“Şirketimiz ütopya görüşlü insanlardan dolayı neredeyse iflas edecek.”

“Bu yapacağınız proje çok saçma çocuklar bile güler.”

“Önerileriniz bana çok mantıksız geliyor.”

• Birey Üzerindeki Etkileri

- ✓ Bireyin kendisinin kötü olduğunu düşünmesine yol açabilir.
- ✓ Bireyin sevilmediğini düşünmesine ve kendisini değersiz hissetmesine neden olabilir.
- ✓ Bireyin öz imgesi üzerinde olumsuz etkileri olabilir.
- ✓ Bireyin kendisini haklı çıkartmak için direnmesine ve karşılık vermesine neden olabilir.

2.1.7.9. Yorumlamak, Analiz Etmek, Tanı Koymak

“Senin derdin...”, “Galiba çok ...”, “Sen öyle demek”

Örnekler:

“Sizin derdiniz, dersten erken çıkmak.”

“Sanırım söylediklerime katılmıyorsunuz.”

“Bence hocam siz Ayşe öğretmeni kıskanıyorsunuz.”

“Herhalde öyle demek istemediniz.”

• Birey Üzerindeki Etkileri

- ✓ Bireyi korkutabilir ve kendisini engellenmiş hissedebilir.
- ✓ Birey yanlış anlaşılma endişesi ile iletişimi kesebilir.
- ✓ Bireyin başarısızlık ve yetersizlik hissetmesine neden olabilir.

2.1.7.10. Güven Vermek, Desteklemek, Duygularını Paylaşmak

“Aldırma....”, “Bence biraz”, “Zamanla ...”

Örnekler:

“Aldırma, müdür ne bilsin öğrencilerin hiç çalışmadığını.”

“Ben de sizin gibi düşünüyorum.”

“Veliyi kafana takma, olanları unut gitsin.”

“Zamanla daha iyi anlattırsın konuyu.”

- **Birey Üzerindeki Etkileri**

- ✓ Bireyin kendisinin anlaşılmamış hissetmesine neden olabilir.
- ✓ Bireyde kızgınlık duygusuna yol açabilir.
- ✓ Bireye kendisini kötü hissetmesinin doğru olmadığı mesajını iletir.
- ✓ Bireyi yaşadığı duyguların yöneticisi tarafından duyumsanmak istemediği mesajını iletebilir.

2.1.7.11. İncelemek, Araştırmak, Soruşturmak

“Neden...?”, “Kim ...?”, “Sen ne yaptın ...?”, “Nasıl ...?”

Örnekler:

“Neden sınavını bu tarihte yapmadın”

“Derse giremeyeceksen ne yapacaksın.”

“Öğrenciye neden ders saatinde izin verdiniz.”

“Kim bilir sen ne söyledin.”

- **Birey Üzerindeki Etkileri**

- ✓ Bireye hayır demeye, yarı doğru cevap vermeye ya da kaçamak cevap vermeye yöneltebilir.
- ✓ Bireye kendisine güvenilmediği mesajını iletebilir.
- ✓ Birey de korku ve endişeye neden olabilir.
- ✓ Bireyin konuşma özgürlüğünü zedeleyebilir.

2.1.7.12. Konuyu Değiştirmek, İşi Alaya Vurmak, Şakacı Davranmak

“Unut...”, “Daha güzel şeylerden ...”, “Boş ver”, “Başka konu aç ...”

Örnekler:

“Bu konuyu unutun gitsin.”

“Bütün bunları bizde yaşamıştık.”

“Boş ver öğrencileri sen işine bak.”

“Senin içine sındiyse gerisi boş.”

- **Birey Üzerindeki Etkileri**

- ✓ Bireye karşısındaki kişinin kendisi ile ilgilenmediğini, saygı duymadığını, ya da kabul etmediği mesajı iletebilir.
- ✓ Karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini önemsememek bireyi incitebilir.
- ✓ Bireyin sorunlarla mücadele etmek yerine onlardan kaçması gerektiğini düşünmesine neden olabilir.
- ✓ Sorunların çözümünü engelleyebilir.

2.1.8. İletişimde Kullanılan Dil

2.1.8.1. Sen Dili

Sen dili olumsuz mesaj yollama biçimlerinden biridir. Sen dilinde mesajı alan birde veren vardır. Sen dilinde öz saygı zedeleyici dilde olduğu gibi kaynak birim hedef birimi değersiz kılacak, aşağılayıcı sözler kullanır. Bu aşağılama karşısındaki kişinin kişiliğine yöneliktir (Acar, 2010.)

Bireyin olumsuz davranışları ya da sözleri karşısındaki kişide korku, kaygı, öfke gibi olumsuz duygular yaşamasına neden olur. Bu duygular karşısındaki tepkilerini aniden ve sözel olarak şöyle ifade ederler.

“Ne laf anlamaz insansın.”

“Aynı çocuk gibi davranıyorsun.”

“Hep dikkat çekmek istiyorsun.”

“Aptal gibi davranıyorsun.”

“Daha iyi çalışmalısın.” Vb. ifadelerle bireye çözüm iletileri ve bastırıcı iletiler gönderirler. Dikkat edilirse kullanılan ifade tarzı bireye yönelik sen mesajı, sen kelimesi yani sen dilidir (Gordon, 2012a, Gordon, 2012b, Navora, 2012).

Sen dili bireyin olumsuz davranışlarının değişmesinde etkili olmaz. Çünkü sen dilinde kabul edilmeyen davranışın açık tanımı yoktur. Bu nedenle birey hangi davranışa kızıldığını ya da düzeltilmesi gereken davranışı bilemez. Ayrıca sen dilinde olumsuz davranışın karşı tarafta nasıl bir etki yarattığı ve bu etkinin sonucunda oluşan duygu belirtilmediğinden, birey davranışının karşısındaki kişiyi nasıl etkilediğini bilemez (Çağdaş, 2008).

2.1.8.2. Ben Dili

Bireyin, karşısındaki kişinin kabul etmedikleri davranışın tanımını yapan, bu davranışın kendisini somut olarak nasıl etkilediğini ve ne tür duygular yaşattığını açıklayan dürüst ve sorumlu kızgınlık ifadesidir (Çağdaş, 2008).

Olumlu olan ben dilinde mesaj yollarırken, kaynak birimin duygularına odaklanılır (Acar, 2012). Sen dili mesajları kaynak birimin duygularını ifade etmek için yetersiz kalır (Gordon, 2012a).

Etkili bir ben dili mesajının üç öğeyi içermesi gerekir (Gordon, 2012a, Gordon, 2012b, Navora, 2012, Cüceloğlu, 2008).

1. Kabul edilmeyen ya da hatalı davranışın yargılanmadan ya da suçlanmadan tanımlanması.

“Ben konuşurken sen sözümü kesince.....”

“Müziğin sesini çok yüksek açınca....”

“Sana verdiğim görevleri yapmayınca.....”

2. Kabul edilmeyen ya da hatalı davranışın karşı taraf üzerindeki somut, gerçek ve kesin etkisinin söylenmesi.

“Yoruluyorum.”

“Okuduğumu anlamıyorum.”

“kapının çaldığını duyamıyorum.”

3. Kabul edilmeyen davranışın, karşı tarafta yarattığı duyguların ifade edilmesi.

“Sinirleniyorum.”

“Öfkeleniyorum.”

“Üzülüyorum.”

2.1.9. İletişim Türleri

Haber, bilgi, duygu, düşünce ve tutumların simgeler sistemi aracılığıyla kişiler gruplar arasında ya da toplumsal düzeyde değiş tokuş edildiği dinamik bir süreç olarak tanımlanabilen iletişim, kaynak, ileti, hedef, kanal, geribildirim ve gürültü öğelerini içermektedir. (Kocabaş, Elden ve Yurdakal, 1999).

Bu iletişim tanımından farklı olarak iletişimde kaynak tarafından bir ya da birden çok hedefe mesajın iletilmesi ve geribildirim beklenmesi söz konusu olabilir (Kağıtçıbaşı 1996).

Dökmen'e (2001) göre iletişim Kişi-İçi İletişim, Kişilerarası İletişim, Örgüt-İçi İletişim, Kitle İletişimi olarak dörde ayrılır.

2.1.9.1. Kişi-içi İletişim

Bir bireyin dışı vurulmayacak şekilde, kendi içinde mesaj üretmesi, iletmesi ve yorumlaması, kişinin kendisiyle, iletişimidir. Kişinin kendisiyle iletişimi, insanın kendi içinde, kendisiyle kurduğu iletişimdir. İnsanın kendisiyle iletişimi için, ‘içsel iletişim’ ya da ‘öz –iletişim’ terimleri de kullanılmaktadır (Sezgin ve Akgöz,2009).

Bir insanın düşünmesini, duygulanmasını, kişisel ihtiyaçlarının farkına varmasını, iç gözlem yapmasını, rüya görerek kendi içinden mesaj almasını ya da kendine sorulara sorarak bunlara cevaplar üretmesi bir iç iletişim sayılabilir.. Karşı karşıya gelen iki insan arasında gerçekleşen iletişimin benzeri, tek bir insanın içinde de gerçekleşmektedir. İnsanlar kendi içlerinde birtakım mesajlar üreterek ve bunları yorumlayarak kişi –içi iletişimde bulunur (Dökmen, 2001).

2.1.9.2. Kişilerarası İletişim

İki veya daha fazla kişi arasında meydana gelen mesaj alışverişidir. Diğer bir tanımla, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişime, kişiler arası iletişim denir (Tutar ve Yılmaz, 2008).

Bir iletişim etkinliğinin kişiler arası iletişim sayılabilmesi için şu üç faktörün bulunması gerekir (Tutar ve Yılmaz, 2008).

- Kişiler arası iletişime katılanlar belli bir yakınlık içinde yüz-yüze ilişki halinde olmalıdırlar.
- Katılımcılar arasında tek yönlü değil karşılıklı mesaj alış-verişi, dolayısıyla çift yönlü olmalıdır.
- Söz konusu mesajlar, sözlü ve sözsüz nitelikte olmalıdır.

Kişilerarası iletişimde temel amaç karşıdaki kişiyi anlamak olmalıdır. Karşıdaki kişinin düşünceleri kabul edilemiyorsa bile olumlu bir tutumla onu anlamaya çalışmak önemlidir (Çankaya, 2011).

Kişiler arası iletişim, sözlü ve sözsüz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2012, Cüceloğlu, 2004).

- Sözlü İletişim: Kaynak birim ile hedef birim arasındaki konuşmanın her türü, sözlü iletişimdir. Sözlü iletişim, yüz yüze enteraktif biçimde olabileceği gibi, radyo, televizyon ve telefonla da olabilir.
- Sözsüz iletişim: Jestler, mimikler, beden hareketleri ya da ses nitelikleri gibi görsel göstergeler üzerinden gerçekleşir ve iletişimin, özellikle yüz yüze iletişimin önemli yönünü oluşturur.

Görünüş, davranış, dokunuş gibi sözsüz ileti kaynakları yer ve zamanı en iyi kullanma süreci içerisinde çok önemli bir yere sahiptir. Duygu ve düşüncelerin kelimelere dökülmediği durumlarda bir bakış, kavrayan bir jest, savunucu bir mimik, binlerce kelimeden daha fazla anlam taşır.

2.1.9.3. Örgüt-İçi İletişim

Örgütler ortak bir hedefe ulaşmak için, tüm kaynaklarını bu hedefe yönlendirme ve eş güdümlenme de iletişimden yararlanırlar. Her hangi bir örgüt iletişim akışını destekleyen bir yapıda oluşturulur. Örgütsel iletişim tüm örgütlerin değişim ve gelişme çabalarında zorunlu bir unsurdur (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Örgütsel iletişim örgütte gündelik faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, örgütün unsurları arasında (iç çevre) örgüt dış çevresi arasında bilgi ve düşünce alış verişidir. Örgütsel iletişim gerek kendi içinde gerekse dışarıya dönük olmak üzere cereyan eder (Şimşek, 2007).

Örgüt içi iletişim. Örgütün iş görenleri ve departmanları arasında gerçekleşen iletişimdir. Özellikle iş görenlerin amaçlarıyla örgütün amaçlarını birleştirmek konusunda örgüt içi iletişim önemli bir görev üstlenir. Örgüt dışı iletişim: örgütün dış çevresiyle uyum sağlayabilmesi kendisini kabul ettirebilmesi ve devamını sürdürebilmesi için dış çevresiyle etkileşime yani iletişime geçmesini gerektirir (Şimşek, 2007).

Örgüt üyelerinin birtakım işleri kendi rolleri içinde algılayıp algılamamaları ya da sahip oldukları rolleri kendilerine uygun bulup bulmadıkları da yine örgüt-içi çatışmalar konusunda belirleyici olabilir (Gürgen, 1997).

2.1.9.4. Kitle İletişimi

Tutar ve Yılmaz'a (2012) göre kitle insan topluluğudur ve söz konusu topluluk bazı yönleriyle bir birine benzer. Kitleye haberin, bilginin, kanaatlerin, düşüncenin veya kültürün çeşitli araç ve tekniklerle aktarılmasına kitle iletişimi denir.

Dökmen'e (1994) göre ise birtakım bilgilerin sembollerin birtakım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine kitle iletişimi denir.

Kitle iletişiminde iletişim yüz yüze değil geniş geniş bir insan topluluğuyla gerçekleşmektedir. Belli kaynaktan hedef kitleye iletinin tek yönlü gönderilmesi söz konusudur (Sezgin ve Akgöz, 2009).

Kağıtçıbaşı (1996) ve (Tutar ve Yılmaz (2012) ise iletişim türlerini tek yönlü iletişim ve çift yönlü iletişim biçiminde açıklamıştır.

Tek Yönlü İletişim: Bu iletişim türünde, mesaj kaynaktan alıcıya bir geribildirim olmadan gerçekleşmektedir. Kaynak bir ve birden fazla kişi olabileceği gibi aynı şekilde alıcıda öyle olabilir. İletişimin temel amacı mesajı alıcıya iletmektir. Bu iletişim genellikle iş yerinde yukarıdan aşağıya işleyen iletişim kanallarında gerçekleştiği görülür.

Çift Yönlü İletişim: Bu iletişim kaynaklatan alıcıya bir mesaj gönderildiğinde, alıcının mesajın kodunu çözüp bir geribildirimde bulunması beklenir.

Sonuç olarak, tek yönlü iletişimde sadece ileri sürülen, aktarılmak istenen mesaj açıklanır. Çift yönlü iletişimde ise karşılıklı olarak görüş alışverişi bulunmaktadır.

2.2. Eğitimle İlgili Temel Kavramların, Özellik Ve İlkeleri

2.2.1. Eğitim Tanımı ve Önemi

Eğitim belirli amaçlar doğrultusunda birey yetiştirme, bireye bilgi, beceri ve tutum kazandırma süreci olarak tanımlanabilir (Tanrıöğen,2006).

Fidan'a (1983) göre eğitim en genel anlamıyla insanları belli amaçlarına göre yetiştirme sürecidir.

Ertürk'e (1984) göre eğitimi bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme, meydana getirme sürecidir.

Demirel'e (2008) göre eğitim, bireyde kendi yaşantısı ve kasıtlı kültürlenme yoluyla istenilen davranış değişikliğini meydana getirme sürecidir.

Eğitim hem bir faaliyet hem de bu faaliyetin sonucunu ifade eder. Buna göre eğitim, bir süreç ya da bu sürecin sonunda ortaya çıkan bir ürün olarak ele alınır. Bu süreç genel anlamda insanın doğumundan ölümüne kadar geçen süreyi kapsar. Sonuç olarak ele alındığında ise eğitim, bireyin yaşantısı içinde kazandığı bilgi, beceri, alışkanlık, değer ve tutumları ifade eder. Kısaca eğitim, hem insanı etkileme süreci, hem de etkileme sürecinin sonucu olan bir kazanım olarak ifade görülebilir (Şişman, 2006).

İnsan doğduğu andan itibaren çeşitli insanlarla değişik düzeylerde etkileşimde bulunur. Doğuştan getirdiği niteliklerin sınırları içinde bu insanlarla etkileşerek toplumun kabul ettiği değer sistemini zaman boyutu içinde öğrenip yetişkinliğe hazırlanır. Bu aşamaya gelmesi için görev üstlenen kurumlardan ilki olan aile çocuğa ilk temel değerleri, insanlar hakkındaki görüşleri onlarda ne düzeyde ve nasıl yaşayabileceğinin yollarını öğretir (Bilen, 2000).

Yaşam boyu devam eden, zaman ve yer açısından sınırsız, çoğu zaman plansız ve programsız olan ve yaşantılara dayanan bu süreçten geçen kişinin ön bilgileri, davranışları, tavırları ve ahlak ölçülerinin olumlu yönde değişmesi gerektiği eğitimciler tarafından ifade edilmektedir. Bireylerin davranışlarında meydana getirilen bu değişmelerin bütün toplumu etkilemesi kaçınılmaz bir olgudur (Ünal ve Ada 1999).

Eğitim, yaşam biçimi ve düzeyi ne olursa olsun, herkes için bir zorunluluktur. Bu zorunluluğun daha iyi görülebilmesi için eğitimin yalnızca sistemli ve örgütlü çabalar olarak düşünülmemesi, davranış kazanma ve değiştirme ile ilgili her oluşumun, eğitim bütünü içinde olduğunun gözetilmesi gerekir (Başar, 2000).

Eğitim, belli amaçlara göre insanların davranışlarının planlı olarak değiştirilmesi ve geliştirilmesinin yasa ve ilkelerini bulmaya ve bu amaçla teknikleri geliştirmeye çalışan bir bilim dalıdır. Eğitim bilimi, kişilerin davranışlarının değiştirilmesinde öğrenmeye etki eden bütün etmenlerin ve bu etmenler arası ilişkilerin sistemleştirilmesi ve davranış değiştirme en verimli ve etkili bir şekilde yapılması için "araştırma ve geliştirme" çalışmalarına ağırlık verir (Erden ve Akman 2001).

Eğitim sosyal bir olgudur. Çünkü eğitim işi, bir toplum içinde olup bitmektedir. Çocuğu insan yapan, onun insan özelliklerini kazandıran ve onu sosyalleştiren toplumdur. Toplum bu görevi eğitim yoluyla yapar. Bu görevin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için toplumun hem kendi ihtiyaç özelliklerine, hem de içinde yaşadığı çağın koşullarına uygun bir eğitim sistemine sahip olması gerekir (Öztürk, 1993).

2.2.2. Eğitimin Sınıflandırılması

2.2.2.1. Formal Eğitim

Formal eğitim, okullarda veya kurumlarda bir program çerçevesinde belli bir amaca yönelik olarak planlanmış, yeri ve süreci olan eğitim anlayışıdır (Sağlam, 2008).

Formal eğitim amaçlıdır, önceden hazırlanmış bir program çerçevesinde planlı olarak yapılır. Öğretim yoluyla gerçekleştirilir. Eğitim süreci öğretmen tarafından planlanır, uygulanır, izlenir. Eğitim başlangıcından bitişine kadar özel bir çevre içinde kontrollü olarak yürütülür (Fidan, 1985).

Formal eğitim kendi içerisinde örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere ikiye ayrılır (Sağlam, 2008).

Örgün Eğitim: Örgün eğitim, belli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlara okul çatısı altında yapılan düzenli eğitimidir (Memduhoğlu, 2011).

Okul öncesi eğitimden yüksek öğretime kadar olan basamakları kapsamaktadır birini atlayıp bir sonrakinden devam edilemez. Örneğin; ilköğretimi tamamlamadan ortaöğretime, ortaöğretimi tamamlamadan yükseköğretime başlanamaz. Bu eğitimler sonunda başarılı olanlara bir üst kademeye geçme hakkı verilir (Yıldırım, 2008).

Yaygın Eğitim: Bazen örgün eğitim eksikliğini tamamlamak, bazen de örgün eğitimde ne kadar mükemmel eğitim alınırsa alınsın değişen koşullara ve beklentilere uyum sağlayabilmek için yaşam boyu eğitime gereksinim duyulmaktadır. Yaygın eğitim, örgün eğitimin dışında veya yanında bireylere ihtiyaç duydukları öğrenme alanları sunmaktadır. Yaygın eğitim kısa süreli olup, belge verilmektedir (Yıldırım, 2008).

Örgün eğitim sistemine hiç gitmemiş, herhangi bir eğitim kademesinde bulunan veya bu kademelerden birinden ayrılmış olan bireyleri kapsar. Yaygın eğitimin hedef kitlesi, çocuk, genç ve yetişkin tüm vatandaşlardır. Yaygın eğitim; halk eğitimi, çıraklık eğitimi ve uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilmektedir (MEB, 2000).

2.2.2.2. İnfomal Eğitim

İnfomal eğitim, bireyin çerisinde bulunduğu ortamda bir ön hazırlık, plan ve program olmadan sistemsiz ve denetimsiz bir şekilde kazandığı davranış değişimleridir (Sağlam, 2008).

Formal olmayan eğitim sürecinin iki önemli öğrenme yolu gözlem ve taklittir. İnsanlardaki birlikte yaşama içğüdüğü onları toplumun beklediği ve istediği davranışları öğrenmeye yöneltir. Kişi karşılaştığı durum ve içinde bulunduğu grubun üyeleriyle etkileşimde bulundukça farkında olmadan yeni şeyler öğrenir. Çok küçük ve ilkel toplumlarda eğitim tamamen “infomal” yollarla gerçekleştirilir (Fidan, 1985).

Aile içinde, akran gruplarında, usta - çırak ilişkisi sonucu kazanılan davranışlar infomal eğitim ürünleridir (Erden, 2001).

İnfomal eğitim sürecinde insanlar istenmeyen ve zararlı alışkanlıkları da edinirler. Sigara içmek, kopya çekmek bunlara örnektir (Fidan, 1985).

2.2.3. Eğitim İlkeleri

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanuna göre Türk Milli Eğitimi'nin dayandığı temel ilkeler şunlardır. (www.meb.gov.tr Kanun No:1739).

1. Genellik ve Eşitlik: Eğitim kurumları, dil, ırk, cinsiyet ve din ayrımı gözetilmeksizin herkese açıktır. Eğitimde hiçbir kişiye, aileye, zümreye ve sınıfa imtiyaz tanınamaz.

2. Ferdin ve Toplumun İhtiyaçları: Milli Eğitim hizmeti, Türk vatandaşlarının istek ve kabiliyetleri ile Türk toplumunun ihtiyaçlarına göre düzenlenir.

3. Yönelme: Fertler, eğitimleri süresince ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda çeşitli programlara veya okullara yöneltilerek yerleştirilirler. Milli Eğitim Sistemi, her bakımdan bu yöneltmeyi gerçekleştirecek biçimde düzenlenir.

Yöneltmede ve başarının ölçülmesinde rehberlik hizmetlerinden ve objektif ölçme ve değerlendirme metotlarından yararlanılır.

4. Eğitim Hakkı: İlköğretim görmek her Türk vatandaşının hakkıdır. İlköğretim kurumlarından sonraki eğitim kurumlarından vatandaşlar ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde yararlanırlar.

5. Fırsat ve İmkan Eşitliği: Eğitimde kadın erkek, herkese imkan eşitliği sağlanır.

Maddi imkanlardan yoksun başarılı öğrencilerin en yüksek eğitim kademelerine kadar öğrenim görmelerini sağlamak amacıyla parasız yatılılık, burs, kredi ve başka yollarla gerekli yardımlar yapılır. Özel eğitime ve korunmaya muhtaç çocukları yetiştirmek için özel tedbirler alınır.

6. Süreklilik: Fertlerin genel ve mesleki eğitimlerinin hayat boyunca devam etmesi esastır.

7. Atatürk İnkılap ve İlkeleri ve Atatürk Milliyetçiliği: Eğitim sistemimizin her derece ve türü ile ilgili ders programlarının hazırlanıp uygulanmasında ve her türlü eğitim faaliyetlerinde Atatürk milliyetçiliği temel olarak alınır. Milli ahlak ve milli kültürün geliştirilmesinde ve öğretilmesinde önem verilir. Milli birlik ve bütünlüğün temel unsurlarından biri olarak Türk dilinin, eğitimin her kademesinde, özellikleri bozulmadan ve aşırılığa kaçılmadan öğretilmesine önem verilir; çağdaş eğitim ve bilim dili halinde zenginleştirilmesine çalışılır ve bu maksatla Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu ile işbirliği yapılarak Milli Eğitim Bakanlığı'nca gereken tedbirler alınır.

8. Demokrasi Eğitimi: Güçlü ve istikrarlı, hür ve demokratik bir toplum düzeninin gerçekleşmesi ve devamı için yurttaşların sahip olmaları gereken demokrasi bilincinin, yurt yönetimine ait bilgi, anlayış ve davranışlarla sorumluluk duygusunun ve manevi değerlere saygının her türlü eğitim çalışmalarında öğrencilere kazandırılıp geliştirilmesine çalışılır; ancak, eğitim kurumlarında Anayasa'da ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine aykırı siyasi ve ideolojik telkinler yapılmasına ve bu nitelikteki günlük siyasi olay ve tartışmalara karışılmasına hiçbir şekilde meydan verilmez.

9. Laiklik: Türk Milli Eğitimi'nde laiklik esastır. Din kültürü ve ahlak ilkokullar ve ortaokullar ile lise ve dengi okullarda okutulan zorunlu dersler arasında yer alır.

10. Bilimsellik: Her derece ve türdeki ders programları ve eğitim metotları ile ders araç ve gereçleri, bilimsel ve teknolojik esaslar ve yeniliklere çevre ve ülke ihtiyaçlarına göre sürekli olarak geliştirilir. Eğitimde verimliliğin artırılması ve sürekli olarak gelişme ve yenileşmenin sağlanması, bilimsel araştırma ve değerlendirmelere dayalı olarak yapılır. Bilgi ve teknoloji üretimi ve kültürümüzü geliştirmekle görevli eğitim kurumları gereğinde donatılıp güçlendirilir; bu yöndeki çalışmalar maddi ve manevi bakımdan teşvik edilir ve desteklenir.

11. Planlılık: Milli eğitimin gelişmesi, iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınma hedeflerine uygun olarak eğitim-insan gücü-istihdam ilişkileri dikkate alınmak suretiyle, sanayileşme ve tarımda modernleşmede gerekli teknolojik gelişmeyi sağlayacak mesleki ve teknik eğitime ağırlık verilecek biçimde planlanır ve gerçekleştirilir.

Mesleklerin kademeleri ve her kademenin unvan, yetki ve sorumlulukları kanunla tespit edilir ve her derece türdeki örgün ve yaygın mesleki eğitim kurumlarının kuruluş ve programları bu kademelere uygun olarak düzenlenir. Eğitim kurumlarının yer, personel, bina, tesis ve ekleri, donatım, araç, gereç ve kapasiteleri ile ilgili standartlar önceden tespit edilir ve verimli olarak işletilmesi sağlanır.

12. Karma Eğitim: Okullarda kız ve erkek karma eğitim yapılması esastır. Ancak türüne, imkan ve zorunluluklarına göre bazı okullar yalnızca kız veya yalnızca erkek öğrencilere ayrılabilir.

13. Okul ve Ailenin İşbirliği: Eğitim kurumlarının amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için okul ile aile arasında işbirliği sağlanır. Bu maksatla okullarda okul-aile birlikleri kurulur. Okul-aile birliklerinin kuruluş ve işleyişleri Milli Eğitim Bakanlığı'nca çıkarılacak bir yönetmelikle düzenlenir.

14. Her Yerde Eğitim: Milli Eğitimin amaçları, yalnız resmi ve özel eğitim kurumlarında değil aynı zamanda evde, çevrede, işyerlerinde her yerde ve her fırsatta gerçekleştirilmeye çalışılır. Resmi, özel ve gönüllü her kuruluşun eğitim ile ilgili faaliyetleri, Milli Eğitim amaçlarına uygunluğu bakımından Milli Eğitim Bakanlığı'nın denetimine tabidir.

2.2.4. Eğitim Sisteminin Genel Amaçları

Eğitim sisteminin amaçları, sistemin politikasına ve işlevlerine uygun olarak sistem bütünlüğünü koruyacak, kendi içinde tutarlı ve temel ihtiyaçları karşılayacak şekilde saptanır. Eğitim sistemimizin amaçları Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 2. Maddesinde aşağıda yazıldığı şekilde belirtilmiştir (www.meb.gov.tr Kanun No:1739).

Türk Milli eğitimin genel amacı, Türk milletinin bütün fertlerini;

- Atatürk inkılaplarına ve Anayasanın başlangıcında ifadesi bulunan Türk Milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren, ailesini, vatanını, milletini seven daima yüceltmeye çalışan insan haklarına ve anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan, milli demokratik, laik, sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;
- Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;
- İlgi, istidat ve kabiliyetleri geliştirecek gerekli beceri, davranışlar birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak.

2.2.5. Öğretimin Tanımı ve İlkeleri

Öğretim; zaman zaman eğitim ve öğretim kavramaları birbiriyle karıştırılır. Eğitim etkinliklerinin bir kısmı gelişigüzel ve kasıtsız olarak bir kısmı da bir plan ve program dahilinde kasıtlı olarak düzenlenir. Kontrollü ve planlı olmayan eğitim süreci sonunda insanlar farkında olmadan olumlu, istendik davranışların yanında istenmeyen zararlı davranışlar öğrenebilirler. İşte eğitim ve öğretim kavramları, bireyde meydana getirilmek istenen davranışların istendik yönde olup olmadığı noktasında birbirinden ayrılır. Öğretim; bireyde istendik yönde davranışların

değiştirilmesi işinin sınıf ortamında planlı ve programlı bir şekilde yapılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Aydoğan ve Topbaş, 2001).

Öğretim düzenli, sistemli, denetimli, yönetimli etkinlikler olarak ifade edilebilir. Öğretim, belli bir amaçla, bir program ve plan dahilinde, bireylere gerekli bilgiler, beceriler, olumlu davranışlar, iyi alışkanlıklar kazandıran, yeteneklerini geliştiren, kişiliklerini oluşturan, hayata hazırlayan ve bir yönüyle de eğiten; öğrenme ve öğretme etkinlikleridir (Ünal ve Ada, 1999).

Öğretim, öğrenme sürecinin yönlendirilmesinde kullanılmaktadır. Diğer bir anlatımla öğretim, öğrenmenin gerçekleşmesi için planlanan, kasıtlı ve sistematik bir eğitim sürecidir (Demirel, 2008).

Tanımlardan yola çıkarak öğretimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Açıkgöz, 2003).

1. Öğretim bir süreçtir.
2. Öğretim planlıdır.
3. Öğretim öğrenciyi geliştirmek ona bir şeyler kazandırmak amacıyla.
4. Öğretim öğrenmenin başlatılması ve sürdürülmesi etkinlikleri içermektedir.

İnsanlar tüm yaşamları süresince çevreleri ile etkileşerek yeni bilgi, beceri, tutum ve değerler kazanırlar ve öğrenmeler gerçekleştirirler. Dinamik bir süreç olan öğrenmenin oluşumunu ve sonuçlarını açıklamaya çalışan birçok kuram ortaya çıkmıştır. Bu kuramlar öğrenme boyutu ile ilişkili olarak öğretim ilkeleri de geliştirmişlerdir (Özden, 2000).

Demirel'e (2008) göre öğretim ilkeleri şunlardır;

1. Öğrenciye Görelik İlkesi
2. Bilinden bilinmeyene ilkesi
3. Somuttan soyuta ilkesi
4. Yakından uzağa ilkesi
5. Açıklık ilkesi
6. Ekonomiklik ilkesi.

2.2.6. Öğrenme ve Özellikleri

İnsanlar yaşamları boyunca çevre ile etkileşim sonucu bilgi, beceri, tutum ve değerler kazanırlar. Öğrenmenin temelini bu yaşantılar oluşturur. Genel anlamda

düşünüldüğünde öğrenme bireyde davranış değişikliği meydana getirme süreci olarak tanımlanabilir (Ertürk, 1993).

Türkmen ‘ e (2003) göre bireyin çevresi ile etkileşmesi sonucu onda oluşan kalıcı davranış değişmesine öğrenme denir. Öğrenme kişinin kendi kendine yapacağı etkinliklerle sağlanabileceği gibi, bir amaçla bir başka aracın ya da kimsenin yardımı ile de sağlanabilir (Binbaşoğlu,1994).

Öğrenmenin üç önemli özelliği olduğu belirtilmektedir (Demirel’e 2008, Açıkgöz, 2003).

1. Bireyin davranışlarında bir değişikliğin olması,
2. Değişikliğin yaşantı sonucu meydana gelemsi,
3. Değişikliğin geçici değil en azından belli sürece kalıcı olmasıdır.

2.3. Örgütsel Yapılar ve Örgütsel Yapılarda İletişim

2.3.1. Örgüt ve Örgütlenme Kavramlarının Tanımı ve Önemi

Örgüt, toplumsal gereksinimlerin bir kısmını karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştıracak işleri yapmak için güçlerini gönüllü ve düzenli olarak eş güdümlenen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir (Başaran, 2000).

Balcı’ya (2005) göre örgüt, ortak amaçları için bir araya gelen insanların örgütlenmesi, eş güdümlenmesi, liderlik edilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin bütünüdür.

Efil’e (2004) göre örgüt, üretimde gerekli maddi ve manevi olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin sonucunda ortaya çıkan yapı ve istektir.

Örgüt insanın iş birliği gereksiniminden doğar, insanlar biyesel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini zorunlu kılmaktadır, iş birliği olmaksızın toplumsal yaşamın olmayacağı artık anlaşılmalıdır. Örgütle uygarlık eş anlamlıdır. Örgüt olmaksızın uygarlık olmaz (Aydın, 1985).

Günlük yaşamımızda, çeşitli nedenlerle birçok örgütle ilişkimiz olduğundan örgütler yaşamımızın her yönünü kaplamıştır. Bu anlamda yaşamımızın büyük bir bölümü örgütlerle gerçekleşmektedir. Zamanımızın çoğunu bir şirketin, bir okulun, sosyal, kültürel, ekonomik ya da dini bir örgütün üyesi olarak geçiririz. Bu ilişkilerde bazen çalışan, bazen öğrenci, kimi zaman da müşteri, hasta ya da vatandaş konumunda bulunuruz (Can, 1999).

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için kendilerini çevrenin değişen koşullarına adapte etmek zorundadır. Bu da örgütlenme kavramını ortaya çıkarmaktadır (Genç, 2005).

Ertürk'e (1995) göre örgütlenme, planda belirlenen amaçlara ve bunlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı içerir.

Daha geniş bir anlatımla örgütlenme; yönetimde planlama işlevi yerine getirildikten sonra; örgütte yapılacak işlerin belirlenerek gruplandırılması, bu işlere yönelik yetki ve sorumlulukların ortaya konulması, bu işleri yapacak olan kişilerin işe alınması ve yerleştirilmesi ve işleri yerine getirmesi için gereksinim duyulan yer, araç gereç ve donanımın kendilerine sağlanmasına yönelik bir süreci ifade eder (Ataman, 2001).

Örgüt kavramını, örgütlemeyi de içine alan geniş bir olgu olarak düşünmek gerekir. Yukarıdaki tanılarda da görüldüğü gibi, örgüt ile belirli amaçları gerçekleştirmek için birden çok kişinin eş güdümlü çalıştıkları yapı, örgütlenme ile ise bu yapının oluşturulması süreci anlaşılır (Ertürk, 1995).

2.3.2. Örgüt Yapısı İle İlgili İlkeler

Aşağıda örgüt yapısının oluşturulmasında önemli olan ilkelere yer verilmiştir. (Ertürk, 1995; Ataman; 2001; Genç, 2005; Eren, 2003).

1. İş bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: İşbölümü, örgütlerde yapılmakta olan küçük parçalara bölünerek, bir kişinin işin bütünü yapması yerine uzmanlaştığı tek bir parçasını yapmasıdır. İş bölümü ve uzmanlaşma yardımıyla aynı emekle daha nitelikli ve verimli üretim gerçekleştirilebilir ve işlerin daha ekonomik biçimde yerine getirilmesine olanak sağlanır.
2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi: Bir örgütte her yöneticiye verilen yetki ve sorumluluğun sınırları açıkça belirlenmeli, herkes kimden emir alıp,

kimlere emir verebileceğini bilmelidir. Ayrıca her sorumluya kendisine verilen görevleri yerine getirebilmesi için gereken yetki de tanınmalıdır. Başka bir deyişle yetki ve sorumluluk denkliği sağlanmalıdır. Faaliyetlerden doğan sorumluluğun göçerilen yetkiden az ya da çok olması durumunda görevlerin yerine getirilmesinde sorunlar yaşanabilir.

3. Yönetim Birliği İlkesi: Bu ilke, örgütlerde aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir palana bağlı olarak bir yönetici tarafından yürütülmesi gerektiğini öngörür. Bu ilkeye göre, örgütün belli herkes tarafından bilinen tek bir amacı olmalıdır. Bütün işgörenler bu amaç için çalışmalı, onu gerçekleştirmek için çaba göstermelidir. Yönetim birliği, İlkesine göre, aynı amaca hizmet eden grupların, bölümlerin, birimlerin veya alt birimlerin yönetiminden tek kişi sorumlu olmalıdır.
4. Hiyerarşi İlkesi: Bir örgütte işlerin yerine getirilebilmesi, birbirleri ile ilgili görevlerin belli bir sıra izlemesine bağlıdır. Bu belirli sıralar nedeniyle, çalışanlar arasında ast-üst ilişkisi meydana getirir. Bu şekilde çalışanlar arasında görev ve sorumlulukların paylaşılmış olmasına hiyerarşi ilkesi adı verilir. Bu ilkeye göre görev, yetki ve sorumluluklar aşağıya doğru zincirleme bir şekilde iner. Tek bir merkezde toplanan yetkiler, buradan derece derece, benimsenen yönetim anlayışına göre aşağıya doğru dağıtılmaktadır. Böylece örgüt birbirine bağlı kademelere indikçe yetki ve sorumlulukların azaldığı, yukarılara çıktıkça arttığı bir hiyerarşik yapı görünümünü kazanır.
5. Esneklik İlkesi: Çevresel değişimlere duyarlı bir örgütsel yapı oluşturulmalıdır.
6. Merkezci Yönetim ilkesi: Örgütlerde davranışlar ve eylemler bir merkezden yönetilir. Asgari ölçüde merkezcilik, eş güdüm gerektirdiği bir zorunluluktur. Ancak yönetim yetkisinin bütünlüğü bozmayacak ölçüde merkezkaçlıkta gereklidir. Bu nedenle merkezi bir yapı ile merkezkaç yapı arasında optimal bir noktanın bulunması yöneticilerin sorumluluğundadır. Merkezci ve merkezkaç yönetim arasında tercih yaparken işgörenlerin en yüksek oranda yarar sağlayacak bir yönetim şekli seçilmelidir.

7. Yetki devri ilkesi: gerektiğinde karar verme yetkisi alt kademelere devredilmelidir.

2.3.3. Örgütlerde İletişim

Örgütsel iletişim, örgütsel faaliyetlerin görülmesi sürecinde, örgütsel departmanlar arasında, çalışanlar ve örgütün iç ve dış çevresiyle mesaj alışverişidir (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2003) göre örgütsel iletişim örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflere ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ve çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir.

İletişim örgütlerde de yöneticilerin iş yaptırmak için kullandıkları bir araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar; ne istediğini ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim ile ekibine aktarır. Kısaca örgütlerdeki yönetsel faaliyetlerin yürütülmesinde, ihtiyaç duyulan doğru bilgi iletişim ile sağlanır. Yöneticiler gerek iş görenlere amaçlara uygun yönde iş yaptırmak için gerekli bilgi ve buyrukların verilmesi gerekse örgütün dış ilişkilerinde temsili ve sorumlu kişi olması nedeniyle zamanlarının büyük çoğunluğunu iletişime ayırmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarını ve örgütün birimlerini birbirine bağlayan bir eş güdümlenme aracıdır. Örgütsel iletişim sayesinde çalışanlar uyum ve eş güdümlenme içerisinde çalışırlar. Örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleştirilir. Örgütsel iletişim, çevre ile örgüt arasında bilgi alışverişini sağlar. Hızla değişen çevre koşullarında, kurumların kendilerini yeni koşullara uyarlamaları örgütsel iletişim ile sağlanabilir (Genç, 2005).

Örgütler iletişim kurmadan faaliyetlerini yerine getiremezler. İş görenlerin koordinasyonu iletişimle olur. Çalışanlar birbirlerinin ihtiyaçlarından haberdar olmadıkları zaman, işbirliği mümkün olmaz. İletişimle ilgili bir eylem, örgütlere etkide bulunur. İletişim; planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonların başarılmaya yardımcı olur. Bu sayede örgütler görevlerini

gerçekleştirebilir. İş gören açısından bakıldığında, etkin iletişimin performans geliştirmeye ve iş doyumuna katkı sağladığı görülür (Tutar ve Yılmaz, 2012).

2.3.3.1. Örgütsel İletişimin Amaçları

Örgütsel iletişiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Çağlar ve Kılıç, 2011, Gürgen, 1997).

1. Örgütün amaçları hedefleri ve politikaları konusunda çalışanları bilgilendirmek.
2. Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları hakkında bilgi vermek ve çalışanları bunları genel, sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak.
3. İş görenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmelerini sağlamak.
4. Yenilik ve yaratıcılığı özendirmek suretiyle, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamak konusunda teşvik etmek.
5. Çalışanları örgütü etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak.
6. Çalışanları iş sırasında ya da iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek.
7. Örgütsel tutumların yönlendirilmesinde ve iş görenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmelerinde de örgütsel iletişim önemli araçtır.
8. Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat örgüt üyelerine duyularak, bu konudaki olası hatalar önlenmeye çalışılır.

2.3.3.2. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Örgütsel iletişim önemli işlevlere sahiptir. Bunlar; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme emredici ve öğretici ilişki kurma ve birleştirme olma üzere dört grupta toplanabilir (Genç, 2005).

Bu işlevler aşağıdaki sıralanmıştır. (Genç,2010; Tutar ve Yılmaz, 2012).

1. İletişimin bilgi sağlama işlevi: Örgütün amaçlarını ve birtakım faaliyetlerini gerçekleştirmek için, iş görenler, neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilebilmeleri için bilgiye gereksinim duyarlar. Örgütlerde üst

yönetim, iş görenlere örgüt politikası ve hedefleri, üretilen mal ve hizmet, üretim yöntemleri ve yeniliklere ilişkin bilgi iletmeden, örgütsel faaliyetler gerçekleşmez.

2. İletişimin ikna etme ve etkileme işlevi: Örgütlerde çeşitli biçimlerde gerçekleşen iletişimin önemli bir bölümü, insanları düşünce, tutum ve davranışını değiştirmeyi amaçlar. Örgüt üyelerinin, örgüt amaçları yönünde etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi, büyük ölçüde örgütün hedefleri benimsemelerine, örgütle özdeşmelerine bağlıdır.
3. Emredici ve öğretici iletişim kurma: Örgütlerde yöneticiler, astlarıyla sadece bilgi vermek için değil, neyi, nasıl yapacaklarını söylemek ve onlara yöne vermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla da iletişim kurarlar. Astların, örgütsel amaçlar doğrultusunda performans göstermeleri için, eğitim gereksinimlerinin karşılanması gerekir.
4. İletişimin birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevi: İletişimin bir diğer işlevi de birleştirme ve eşgüdüm sağlamadır. Kültürel olarak bir toplumsal sistem içerisinde yer alan kişilerin, karşılıklı ilişki ve bağlılığın sürdürebilmeler, iletişim ile mümkündür. Bireylerin örgütsel amaçlar etrafında toplanmalarını sağlayan iletişim, aynı zamanda bireylerin psikolojik bütünlüğü ve dengesini korumada da önemli işleve sahiptir.

2.3.3.3. Örgütsel İletişimin İşleyişi

Örgütler gerek iç çevreleriyle, gerekse dış çevreleriyle iletişim kurarken, çeşitli yöntemler kullanırlar. bu yöntemler iletişimin yapısal özelliği ve mesaj akımının yönü bakımından iki temel başlık altında ele alınabilir (Genç, 2010).

Yapısal işleyiş bakımından iletişim

- Biçimsel (formal) iletişim
- Biçimsel olmayan (in formal) iletişim

Mesajın akımı yönünden iletişim

- Dikey iletişim
- Yukarıdan aşağıya iletişim
- Aşağıdan yukarıya iletişim

- Yatay iletişim
- Diyagonal (Çapraz) iletişim

2.3.3.4. Yapısal İşleyiş Bakımından İletişim

İletişimi, en genel şekli ile biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Böyle bir ayrım bir grupta gerçekleşen iletişimin, örgütleyicinin planlamasına bağlı olup olmamasına göre yapılmaktadır (Genç, 2010).

Biçimsel iletişim, iletişim kanallarının resmi bir şekilde belirlendiği iletişim türüdür. Örgütteki her tür resmi bildirileri, talimatları, raporlama biçimlerini kapsar (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel örgüt üyeleri arasındaki biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişimi kapsar. Bu iletişim sistemi örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucu ortaya çıkar (Tutar ve Yılmaz, 2012).

2.3.3.2. Mesajın Akımı Yönünden İletişim

Dikey iletişim yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim olmak üzere ikiye ayrılır.

Yukarıdan Aşağıya İletişim: Üst kademelerden, alt kademelere doğru olan iletişimdir. Emirler, yönergeler, talimatlar ve çeşitli eylem programları üstten, çalışanlara iletilir (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Yönetimin en üst basamağından en alt basamağına kadar olan alanda meydana gelir, yönetimin üst basamağındakiler tarafından alınan ve genel kapsamı olan kararlar, aşağıya doğru birçok araçlar vasıtası ile iner. Burada önemli olan genel kapsamda belirlenen karar ve yönergelerin, alt basamaktakiler tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlamaktır (Genç, 2010).

Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim: Örgütsel hiyerarşide daha alt birimlerde çalışanlardan üstlerine doğru gerçekleşen iletişim türüdür (Gülner, 2007). Aşağıdan yukarıya doğru iletişim astlara kendi üstlerine bilgi taşımak için bir rotadır (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Yatay İletişim: Yatay iletişim, aynı kademedeki yöneticilerin, ortaklaşa bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan, başka deyişle, üst kademenin emrine gerek

kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda iş birliği yapmaları durumunda gerçekleşen örgütsel iletişim türüdür (Gürgeç, 1997).

Yatay iletişim, genellikle iş akışı ilişkilerinden, çalışma grupları arasındaki iletişimden, çalışma grupları ve farklı departmanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanır (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Diyagonal (çapraz) iletişim: Hiyerarşideki farklı kişiler ve departmanlar arasında kurulan iletişimdir. Örgütsel hiyerarşinin farklı basamakları arasında kurulur. Bir yönetici ile alt basamaktakiler arasında veya daha alt basamaktakiler arasında kurulabilir (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Örneğin, bir örgütün üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme çalışmasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda normal olarak, emir komuta zincirindeki tüm bağlantıları dolaşması gerekir. Bu ise, zaman, enerji ve emek kaybına yol açar. Bunu önlemek için yönetici doğrudan o proje üzerinde çalışan mühendis bilgisine başvurabilir (Can, 1992).

2.3.4. Örgütsel İletişimin Engelleri

Örgütlerde iletişimi olumsuz yönde etkileyebilecek, onu engelleyebilecek bir çok faktör vardır. Bu engellerden bir kısmı örgütten, bir kısmı gönderici ve alıcıdan bir kısmı ise kanal, araç ve gereçten kaynaklanır. İletişimde zaman zaman bilgilerin doğru aktarılmasını ve alınmasını engelleyen ya da etkileyen etkenler söz konusu olur. İletişim kanallarındaki gürültü, parazit ya da bozukluklar bazı mesajların gönderilmesini engeller ya da mesajın alıcı tarafından yanlış anlaşılmasına neden olabilir. Mesaj gönderme ve alınması sırasında çeşitli ölçüde bozulmaya uğrar. Söz konusu bozulma örgütlerde etkin iletişim kurulmasının önündeki önemli engellerdir (Tutar ve Yılmaz, 2012).

Örgütsel iletişim engelleri aşağıdaki yer almıştır. (Tutar ve Yılmaz, 2012, Bakan ve Büyükbeşe 2004).

Statü farklılığı: İletişimde statü, mesajı gönderen kişiye karşı alıcıların yargı eğilimlerinden dolayı iletişimi etkileyen bir faktördür. Örgütsel hiyerarşi içinde mesajın kaynağı yükseldikçe mesaj, iş görenler tarafından daha çok kabul görülür; bunda üst ve astlar arasındaki statü farkının etkisi vardır.

Kültürel Farklılıklar: Kültürel farklılıklar kişiler arası iletişimin niteliğini etkiler. Örneğin, Amerika’da bir işin bitirilmesi için bir tarih saptanması o işin ivedi olduğunu belirtir. Buna karşılık bazı ülkelerde böyle bir tarih saptamak kabalık olarak nitelendirilebilir.

Değişime Direnç: Temelde insanlar değişime direnç gösterir ve değişimin boyutları arttıkça, gösterilen dirençte o oranda artar. Bu yüzden iletişimin temel kurallarından biri, değişim ne kadar büyük ise bunun mesajı o kadar önceden verilmelidir. Bunu başarmanın bir yolu; yeni fikirlerin, yönetimin yararına olduğu kadar astlarında yararına olduğunu çalışanlara açıklamaktır.

Eğitim Düzeyi: Yüksek eğitilmiş insanların ele aldıkları konular ve bu konuları işleyiş biçimleri, eğitim düzeyi düşük insanlar tarafından kolay kolay anlaşılmaz ve bu durum örgütsel iletişimin önemli engelidir.

Örgütsel Hatalar: Sorumlulukların açıkça tanımlanmaması, yetki eksikliği gibi durumları içerir.

Aşırı Uzmanlaşma: Aşırı uzmanlaşma eğitim farklılığında olduğu gibi uzman olanla olamayanların farklı kavramlarla konuşmaları ve farklı olgu düzeylerine sahip olmaları nedeni ile iletişimde önemli olan “ortak dil ve anlayış”ın gelişmesini engelleyecektir.

Fazla Bilgi Yükleme: Kişilere taşıyabileceklerinden fazla yüklenmesi iletişime olumsuz etkilenmesine neden olur.

Kişisel Engeller: İletişim sürecinde yer alan kişiler, örgütlerde iletişimi engelleyebilmektedir. Gönderici ve alıcı arasında her zaman iletişim perdesi bulunabilir. İletişim sürecindeki gönderici ve alıcının hisleri, duyguları, önyargıları, değer yargıları alışkanlıkları, duygusal durumları mesajın kodlanmasına algılanmasına ve mesajlara karşı tutumu etkiler.

Kanalların Karışıklığı: İletişimin etkinliği mesajın hedefe ulaşmadan önce geçeceği kapıların artışına bağlı olarak düşer. Mesaj bir çok kanaldan geçerek alıcıya ulaştığı için, bozulma ihtimali daha yüksektir.

2.4. Okul Öncesi Yöneticilerin İletişim Becerileri

İletişim örgütsel etkinliklerin hepsinde var olan ve tüm etkinliklerin gerçekleştirilmesinde rol oynayan bir süreçtir. Her iş gören her hangi bir şekilde

iletişim sürecine katılmakta ve ya bu süreçten etkilenmektedir. Okullarda da bu süreçten etkilenmeyen yönetici ve öğretmen bulmak zordur (Can, 1992).

Okul yöneticileri yeterli iletişimi sağlamadan okul içindeki işleri sonuçlandıramaz, hedeflere ulaşamaz, kararları uygulamaya dönüştüremez. Bu da okulda etkili iletişim politikalarını zorunlu kılmaktadır (Başaran, 2000).

2.4.1. Eğitim Örgütleri Olarak Okullar ve Okul Öncesi Eğitim

Okul, öğrencilerin bilgi, beceri ve tutum düzeyinde çeşitli davranış değişikliklerini kazandıkları özel bir ortamdır (Sağlam, 2011).

Bursalioğlı'na (2002) göre okul eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş bir örgüttür.

Bir eğitim örgütü olan okul, değişik adlarla anılan, eğitimin temel sistemlerini kapsayan, genel bir kavramdır (Başaran, 2000).

Eğitim sisteminin yapısı, saptanış ilkelere uygun ve amaçlara ulaştırılmasını sağlayacak şekilde oluşturulmuştur. Bu yapı tüm insanların örgün, yaygın ve çıraklık eğitimi kurumlarında ilgi, istek ve yeteneklerine göre yetiştirilmesini, üst öğrenim kademelerine geçmelerini sağlayacak şekilde biçimlendirilmiştir. Ayrıca her kademe ve türdeki okullar arasında yatay ve dikey geçişlerle birbirini tamamlayacak şekilde sistem bütünlüğü içine düzenlemesine çalışılmıştır (Öztürk, 2003).

Bütün örgütler gibi okul da çok amaçlıdır. Okulun amacı sadece eğitim ve öğretim değildir. Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği ya da etkilediği bir örgüttür (Bursalioğlu, 2010).

Formal eğitimin en baştaki sürecinde yer alan ve örgün eğitimin en önemli parçasını oluşturan okul öncesi eğitimi okullarda verilmektedir.

Okul öncesi eğitimi, 0-72 ay çocukların;

- Tüm gelişimlerini, toplumun genel değerleri doğrultusunda yönlendiren,
- Duygularının gelişimini ve algılama gücünü arttırarak akıl yürütme sürecinde olan ve yaratıcılığı geliştiren,
- Kendini ifade etmesini ve öz denetimini kazanmasını sağlayan, sisitemli eğitim sürecidir (Zembat, 2001).

Okul öncesi eğitim kurumları bağımsız anaokulları olarak kurulabildikleri gibi, gerekli görülen yerlerde ilköğretim okullarına bağlı anasınıfları halinde veya ilgili

diğer öğretim kurumlarına bağlı uygulama sınıfları olarak da açılmaktadır (MEB, 2014).

Okul öncesi eğitim amaçları; çocukların bedensel, zihinsel, duygusal gelişimini ve iyi alışkanlıklar kazanmasını, onların ilköğretime hazırlanmasını, koşulları elverişsiz çevrelerden gelen çocuklar için orak bir yetiştirme ortamı yaratılmasını, Türkçenin doğru ve güzel konuşulmasını sağlamaktır (MEB,2014).

2.4.2. Okulların Amaç ve Görevleri

Okul, belirli bir sosyal, kültürel, ekonomik, siyasal çevrede yer alır. Buna bağlı olarak söz konusu çevrenin değerlerinden çok yönlü olarak etkilenir. Toplumsal kültür, okulun en önemli girdisidir. Buna göre okulun amaçları, onun içinde yer aldığı toplumun değerlerine göre oluşturulmak zorundadır. Okulları amaçları bazı yönlerden diğer örgütlerden ayrılır. Okulların amaçları, genel ve soyut olup çoğu kere açık toplumsal kesimlerce etkilenmeye çalışabilir. Okulların amaçlarına ulaşma düzeyini belirlemek ve buna ilişkin ölçütler belirlemek de güçtür. Okulların amaçlarının gerçekleşmesinde okul içi ve okul dışı çeşitli değişkenlerin etkileri vardır (Şişman, 2006).

Okulların en belirgin amacı, öğrencilerde, önceden belirlenen hedefler doğrultusunda davranış değişiklikleri meydana getirmektir. Okullar öğrencilerde bu davranış değişikliklerini gerçekleştirirken bir yandan da ekonominin ihtiyaç duyduğu nitelikte insan gücünü yetiştirmiş olurlar (Sağlam, 2011).

Okulların birey ve toplum açısından bakıldığında üstlendiği bir çok görevi vardır. Bu görevlerden en temel olanlar aşağıda verilmiştir (Sağlam, 2011; Bursalıoğlu, 2002; Erden, 1998).

1. Okulların toplumun kültürel mirasını genç kuşaklara aktarma ve bireyleri toplumsallaştırma işlevi vardır. Kültür, bireyin üyesi olduğu toplumun geçmişten bugüne getirdiği bilgi, teknoloji sanat, gelenek ve görenek alışkanlık vs. kapsar. Okullar toplumun kültürel mirasını geliştirerek ve yenileyerek genç kuşaklara aktarmakla yükümlüdürler. Böylece kültürün hem yenileşmesini, hem kararlılığını sağlamak zorundadır.
2. Okullar toplumda egemen olan mevcut sistemi korurlar ve devamını sağlamaya çalışırlar. Tüm toplumlar siyasal rejimini korumak, varlığını

aynı şekilde devam ettirmek isterler. Bu nedenle de ülkeler, eğitim sistemleri aracılığıyla, ülkenin mevcut siyasi rejimine bağlı vatandaşlar yetiştirmeyi amaçlarlar. Okullarda, devletin yönetim biçimi, dayandığı temel ilkeler ve ideoloji çeşitli dersler, törenler ve kutlamalarla öğrencilere kazandırılmaya çalışılır.

3. Okulun politik görevi yetiştirdiği kuşağın toplumdaki devlet sistemine bağlılık göstermesini ve liderlik yetenekleri olan öğrencilerin seçilmesi ve eğitilmesini gerçekleştirmektedir.
4. Okulların diğer görevi de öğrencileri ilgi ve yetenekleri doğrultusunda seçmek, yöneltmektir. Okullar çocukların kendi yetenekleri fark etmelerine ve bu doğrultuda eğitim almalarını sağlamalıdır.
5. Okullar toplumsal kalkınmayı sağlamakla da görevlidir. Ülkelerin kalkınmışlık düzeyleri ile insanların eğitim düzeyleri arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu bilinmektedir. Gelişmiş ülkelere bakıldığında bu ülkelerde eğitimin hemen her düzeyinde okullaşma oranının çok yüksek olduğu görülmektedir.

Toplumdaki sosyal ve ekonomik değişimler, okulda çalışan, özellikle eğitici personelin de düşünüş ve davranışlarında değişimleri zorunlu kılar. Okul yöneticisi ve öğretici personel bu gelişmelerin öncüsü ve gerektirdiği yeniliklerin uygulayıcısı olma durumundadır (Taymaz, 2007).

2.4.3. Okulda Yönetimi Kavramı ve Yönetimin Süreçleri

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki iş bölümü, iş birliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır (Eren, 2003).

Yönetim bilimi, sosyoloji ve psikolojide meydana gelen değişimlerin eğitime yansımaları, eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak gelişmesine katkıda bulunmuştur (Kaya, 1991).

Bir yönetim sisteminde çalışan bireylerin rolleri arasındaki ilişki, yaptıkları işlere göre görev, yetki ve sorumlulukları belirler. Eğitim yönetimi ve onun bir alt sistemi olan okul yönetimi, devletin eğitim politikasına uygun olarak saptanan amaçları gerçekleştirmekle yükümlüdür (Taymaz, 2001).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin genel kavram ve süreçlerinin okul düzeyinde uygulanmasını konu edinir. Okul yönetimi bir okulun amaç ve politikalarını gerçekleştirmek üzere madde ve insan kaynaklarını örgütler, eş güdümler ve yönlendirir (Balcı, 2005).

Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer (Bursalıoğlu, 2002).

Okul yönetimi okulu amaçlarına ulaştırmak için, okulun sahip olduğu kaynakları amaçlı, sistemli ve örgütlü bir biçimde eş güdüm içinde iş birliğine dayalı olarak yönetir (Sezgin, 2009).

Okulda yönetim süreçlerine aşağıda yer verilmiştir.

1. Karar Verme: Karar verme en basit anlatımı ile eyleme yönelik birden çok seçenek arasından birinin seçilmesi olarak tanımlanabilir (Bursalıoğlu, 2002). Örneğin örgütsel çatışma ve sorunları çözmek, örgütle ilgili herhangi bir değişiklik yapmak, örgüt üyelerini etkilemek gibi bir çok amaçla karar verebilir. Ancak önemli olan karar vermek değil etkili kararlar vermektir (Balcı, 2005).
2. Planlama: Plan, en geniş anlamı ile tutulacak yol ve davranış biçimi olarak tanımlanabilir (Balcı, 2005). Başaran'a (2000) göre planlama, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanması ve kullanılması için gerekli olan yollarının kararlaştırılması sürecidir.
3. Örgütlenme: Örgütlenme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan işlerin görevler halinde düzenlenmesi, bu görevleri yerine getirecek uygun kişilerin ve bu kişilerin kullanacağı donanımın sağlanması sürecidir (Can, 1997).
4. Eş güdümler: Yönetimin değişik kademelerde görev yapan yöneticilerin çabalarını birleştirmek, bunların faaliyetlerini zaman bakımından düzenlemek, ortak bir amaca ulaşabilmek için bu faaliyetlerin birbirlerini tamamlamalarını sağlamak ve organizasyonda yapılmakta olan tüm faaliyetleri kenetleyerek bütünleştirmektir (Özgen, 1989).
5. İletişim: İletişimin etkin ve verimli şekilde yürütülmesi, yöneticilerin yetkilerini yerinde, zamanında ve doğru olarak kullanmasına, personelin

sorumluluk bilincinde hareket etmesine bağlıdır (Türkmen, 2003). İletişim eş güdüm sağlamanın temel aracıdır. İletişim sürecinin iyi bir şekilde işlemediği örgütler de sık sık çatışmalar yaşanmakta, dedikodu yaygın hale gelmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2012).

6. Değerlendirme: Örgütsel uygulamaların başarı derecesinin belirlenmesi amacı ile yapılan her türlü denetim etkinliğidir (Tutar ve Yılmaz, 2012). Denetim, planlanan örgütsel hedeflerden sapmaları önlemek, örgütün işleyişini izlemek ve düzeltmek amacıyla yerine getirilen bir etkinliktir (Başaran, 2000).

2.4.4. Okul Yöneticisi ve Yönetimdeki Önemi

Yönetici amaçlanan işlerin yerine getirilmesi için grubunu örgütleyen, çalışanları aynı amaca yöneltip koordine eden, denetleyen ve kısaca sorumluluğu üstlenen kimsedir (Türkmen, 2003).

Genç'e (2008) göre yönetici belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için, kaynakları kullanma, yetki ve sorumluluğu olan kişidir.

Gürsel'e (2003) göre okul yöneticisi, bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere denir

Sağlam'a (2011) göre okul yöneticisi okulun amaçlarına ulaşması için gerekli olan maddi kaynakları ve insan kaynaklarını örgütleyen kişidir.

Her eğitim sisteminin ulaşmayı beklediği amaçları vardır. Eğitim sisteminin amaçlara ulaşması öncelikle okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi ile mümkündür. Okulun amaçlarına ulaşması ise okulun iyi örgütlenmesi ve etkili yönetimi ile olanaklıdır. Okulun yönetiminden birinci derece okul yöneticisi sorumludur (Sağlam, 2011).

Yönetici örgütsel yapıyı kurar ve örgütsel amaçları yerine getirir. Eğitim örgütlerinin başarısı ile bu kurumlarda görevli yöneticilerin başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Başka bir anlamda okul, yöneticisi kadar başarılı ya da başarısız olabilir (Gürsel, 2003; Genç'e 2008).

Yönetim bilimsel ve evrensel olduğu halde, her yöneticinin yönetim biçimi ve yönetsel davranışı farklıdır. Örneğin; bir örgütte kaynaklar, olanaklar ve koşullar

aynı olduğu halde, yöneticinin bilgi, beceri ve deneyimine bağılı olarak, yönetim sonuçları yöneticiye göre farklı olmaktadır. Çünkü her yöneticinin kişiliğı, karakteri, yeteneğı, eğitimi, bilgisi, becerisi, deneyimi, alışkanlıkları, iletişim ve davranış biçimi; yetkisi, görev ve sorumluluk anlayışı, personeli yönetmede uyguladığı yöntemler, işin yapılmasını ve örgütsel amacın gerçekleştirilmesini olumlu ya da olumsuz olmaktadır (Aytürk, 2010).

2.4.5. Okullarda Kurulan İletişim ve Önemi

Eğitim sistemini iyi tasarlamak demek hem bugünü hem de geleceğı programlamak demektir. Eğitim sistemlerinin doğru tasarlanması demek ise öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin, okul yöneticilerin okul ve eğitimle ilgili olarak beklenti ve isteklerinin tam ve eksiksiz öğrenilmesi ve giderilmesi için gerekenlerin doğru bir biçimde yapılması anlamına gelmektedir. Bu noktada eğitim örgütlerinde iletişim becerileri ön plana çıkmaktadır (Eroğlu, 2012).

Okul işlevi gereğı, bir iletişim ve ilişkiler yumağıdır. Okulun öğeleri olan yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve okulda eğitime yardımcı diğerk görevliler sürekli bir etkileşim ve iletişim içerisinde dirler (Kaya,2007).

Eğitim kurumlarının kendisinden beklenen bu başarıyı ve atılımı gösterebilmesinde tabii ki nitelikli öğretmenlerin, başarılı idarecilerin ve alt yapısı güçlü öğrencilerin ve alt yapısı güçlü öğrencilerin etkisi çok büyüktür. Ama bu faktörler tek başına yeterli değildir. Bunların yanı eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşabilmesinde ve yüksek kaliteli eğitim hizmeti verilebilmesinde kurum içinde kişiler (öğretmen, öğrenci, okul yöneticisi, veli, okul aile birliğı gibi) arasındaki iletişimin önemi yadsınamayacak kadar büyüktür (Eroğlu, 2012).

Örgüt içinde etkili bir iletişim akımı sağlanması ve sürdürebilesi için de yönetici kendisini çevresindekilere benimsetmeli ve yeterince iletişim kanalları kurmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır (Bursalıoğlu,2002).

Eğitim kurumun da özellikle yöneticinin yani okul müdürünün öğretmenle kurduğı iletişim çok önemlidir. Çünkü okulun yöneticisinin öğretmeniyle kuracağı sağlıklı iletişim, okulun diğerk üyelerine de (öğrenci-veli) olumlu yansıyacaktır.

2.4.6. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticisiyle İletişimi

Öğretmen, alan bilgisi, öğretmenlik meslek bilgisi, ve genel kültür gerektiren özel bir uzmanlık alanı gerektiren bir ihtisas mesleğidir (www.meb.gov.tr. Kanun No: 1789).

Okul öncesi öğretmeni de okul öncesi eğitimin amaç ve ilkeleri doğrultusunda 0-6 yaş arası çocuklara eğitim veren kişidir.

Okul öncesi eğitim kurumlarında “yönetici” okul öncesi eğitim kurumunun tüm çalışmalarından ve gelişiminden sorumlu olan kişi ve sürecin sağlıklı ve etkin işlemsi için okulun tüm insani ve maddi kaynaklarını eşgüdümleyebilen bir lider olmalıdır (Çetinkaya, 2006).

Okulun başarısında da okul yöneticilerinin liderlik rolleri önem taşımaktadır. Çünkü okul müdürleri bir eğitim lideri olarak, okulun ve okul programlarının yönetiminden, öğrenmenin gerçekleştirilmesinden, okulun her yönüyle başarısından ya da başarısızlığından birinci derecede sorumlu olarak görülen kişidir. Okul müdürlerinin kendilerinden beklenen bu liderlik görevlerini tam anlamıyla yerine getirebilmesi öncelikle okul içindeki ve çevresindeki ilgili kişilerle güçlü ve sağlıklı bir iletişim gerçekleştirilmesine bağlıdır. Dolayısıyla en az öğretmenler kadar okul yöneticilerinin de iletişim becerilerini geliştirme konusunda çaba göstermeleri beraberinde eğitim hizmetinin kalitesinin yüksek algılanmasına olumlu katkılarda bulunacaktır (Eroğlu, 2012).

Okul yöneticisinde bulunması gereken üç özellik, yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisidir. Bu üç yeterlilikten ilk ikisinin gereklilik düzeyi, ya da var olma düzeyi yöneticinin hiyerarşik konumuna göre değişir. Buna karşılık insan ilişkileri becerilerinin her düzeydeki yöneticiler için aynı, tüm yöneticilik bilgi ve becerileri içinde yaklaşık %50 düzeyinde olması kabul gören bir yaklaşımdır. Yöneticiliğin “insan mühendisliği” olduğu anımsanırsa, iletişim becerilerinin yönetici için önemi daha kolay anlaşılacaktır (Açıkalın, 1998).

Yöneticinin en önemli görevi, etkin bir örgüt yaratmaktır. Bunun içinde, çalışanları etkin bir biçimde motive etmek gerekmektedir. Çalışanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdır. Çalışanların her biri, kendinde verilen görevleri yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça, yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınamaz. Çalışanların motive

olmaları da elbette ki başarılı ilişkilerle olur. Başarılı ilişkiler, iki ya da daha fazla insan arasındaki karşılıklı sinerjik istekten kaynaklanır. Üstün nitelikli ilişkilerin temelinde, kişilerin tek başına başarabileceklerinden daha fazlasını elde etmeye yönelik bir birlikte çalışma isteği bulunur (Türkmen,2003).

Yöneticinin okulun sorunlarını yakından tanıyabilmesi için öğretmenlerden gelecek iletilere açık olması gerekmektedir. Öğretmenlerden gelecek iletilere açık olma, olumlu duygularla birlikte olmalıdır. Öğretmenlerden gelecek iletilere yöneticinin olumsuz duygularla yaklaşması yönetici ile öğretmen arasındaki iletişimi zedeler. Hatta zaman zaman iletişimi ortadan kaldırabilir (Hoşgönür, 2007).

Ayrıca, okul yöneticisinin öğretmenle gerçekleştireceği iletişimi sağlıklı ve güçlü kılmak için çabalaması beraberinde öğretmenin kendisini iyi hissetmesini ve buradan hareketle de kendilerini okul kültürüne ait hissetmelerine sebep olacaktır. İş tatminleri de yükselecektir. İş tatmini yüksek ve kendisini bu kuruma ait hisseden öğretmenlerin vereceği öğretmenlerin vereceği eğitim kalitesi de doğru orantılı biçimde artacak; sonuçta öğrencilerin öğrenme düzeyleri de gözle görülebilir bir artış yaşanacaktır. Bu da okulun genel başarısının çevrede sürekli yüksek algılanmasına sebep olacaktır (Eroğlu,2012).

Öğretmenlerle is birliği yapan, sorunların çözümüne yardımcı olan, eşit davranan, olumlu ilişkileri okul içinde ve dışında sürdürebilen, hoşgörülü, bilgiye, davranışa, araştırmaya ve ise motive eden, mesleki ve kişisel formasyona sahip yöneticilerin öğretmenler ile daha sağlıklı bir iletişim kurabilecekleri kabul edilmektedir (Bursalıoğlu, 2002).

2.4.7. Okul Öncesi Öğretmeni ve Yönetici Arasındaki İletişimi Destekleyen Değerler

Eğitim ortamında ilişkiler son derece karmaşık olabilir ama iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek için çaba harcamaya değer. Bu tür ilişkileri destekleyen temel değerler vardır. Ve bu temel değerler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Türkmen,2003; Can, 1999).

Güven: Güven bir başka insanın dürüstlüğünden emin olmak demektir. Kurulmak istenilen ilişkinin parçalanmadan sürmesini sağlayan tutkaldır. Başarılı ilişkiler için güven unsurunun yalnızca var olmakla kalmayıp harekete geçmesi gerekir.

Hoşgörü: İlişkilerin sürmesi için bu temel değer gerçek anlamı ile yaşama geçirilmesi ve işbirliği içerisinde gerçek yerini bulması gerekir. Bir düşüncenin kimden çıktığı, kime prim sağlayacağı konusunda kaygılanmak yerine, bireyin değeri kabul olduğu zaman gerçekten hoşgörü ve anlayış gösteriyorsunuz demektir.

Özen: Kararlı bir biçimde başarıya doğru yürümek açısından, bir ilişkiye yeterince zorunludur. Başarılı ilişkilerde yol üzerindeki engelleri ortadan kaldıranda genellikle budur.

Saygı: İlişkilerin kalitesini artırır ve kişilere saygı ile yaklaşmak arada daha derin ve olumlu ilişki kurulabilmesine olanak sağlar. Kişilere saygı duymak, onlara karşı dürüst olmak ve onları empatik bir anlayışla dinlemek, insan ilişkilerini düzelten en güvenilir etmendir.

İletişim: Bir örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine iletişim becerisi denir. Bir ilişkinin değeri onun için sağladığınız zamana bağlıdır. Bir ilişkinin önemli noktalarına odaklanmak için zaman harcadığınızda iletişim kanallarını açarsınız, karşı tarafı sakın bir şekilde ve tüm dikkatinizle dinlediğinizde ona saygı duyduğunuzu gösterirsiniz.

Takdir ve Övgü: İnsanları sizin için yaptıkları bir şeyden dolayı takdir ettiğinizde, kendilerini daha iyi hisseder ve yardım severler. İlişki kurduğumuz kişinin bir takım sorunlarını hafifletmek için işin içine girip küçük bir şeyler yapmamız her zaman takdir gerecektir.

2.4.8. Okul Öncesi Yöneticisinin İzleyiciyi İletişim Stratejisi ve İlkeleri

Başarılı bir iletişim düzeninin işletmede kurulması ve işlemesi, başarılı yöneticilerin işidir. İşletmenin her köşesinde varlığını ve ağırlığını duyuran iletişim düzeni, bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2002).

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi sağlayabilmek için yönetici, öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir. İhtiyaçlarına paralel olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir. Örgütte olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olmasını sağlar, onların görüşlerini belirtmelerine fırsat ve imkan sağlar (Aydın, 1986).

Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkeler şöyle özetlenebilir (Bursalıoğlu, 2002; Can, 2002).

1. Girişimi başkalarından önce ele almak.
2. İletişime yapıcı görüşlerle başlamak.
3. Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak
4. Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak
5. Katılanları güdelemek.
6. Başarılan işleri ortaya koymak.
7. Gerekseme ile doyum arasında denge kurmak.
8. Söylentilere gerçeklerle engel olmak
9. İletişimin engellerini bilmek ve değerlendirmek.
10. Başkalarının fikirlerine saygı göstermek.
11. Önemli haberleri yinelemek.
12. Her iletişim aracından yararlanmak.
13. Destek ve karşıt güçleri tanımak
14. İletişimi aralıksız sürdürmek

2.4.9. Konuyla İlgili Yapılmış Araştırmalar

2.4.9.1. Türkiye ‘de Yapılan Araştırmalar

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

Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin, eğitim ve öğretim etkinlikleri, özlük hakları ve iş başarısı konusunda öğretmenlere yeterli bilgi vermedikleri ve kişisel sorunların iletilmesine olanak sağlamadıkları, öğretmenlerin de özellikle eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini ve kişisel sorunları, çalışma arkadaşlarının sorunlarını yöneticiye iletemedikleri ortaya çıkmıştır. Özellikle yöneticinin deneyim ve bilgisine güvenmeyen, yöneticisinden gurur duymayan, yöneticisini benimsemeyen öğretmenlerle yönetici arasında yalnızca yukarıdan aşağıya doğru olan tek yönlü bir iletişimin olduğu. Bu nedenle öğretmenlerin kişisel

veya görevle ilgili sorunlarını rahatlıkla iletemedikleri, eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini bildirmekten çekindikleri bulgularına ulaşılmıştır.

Değer (1998) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle Kurdukları İletişim Yeterlilikleri ve İletişimde Engel Teşkil Davranışlar” adlı çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin öğretmenlerle kurdukları iletişime engel teşkil eden davranışları ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu araştırma, Çanakkale merkez ve ilçelerindeki ilköğretim okullarında görevli müdür ve öğretmenlerle uygulanmıştır. Araştırmanın örnekleminde 34 ilköğretim okulu müdürü ve 410 öğretmen yer almaktadır.

Araştırmalar elde edilen bulgular sonucunda İletişimi başlatıp sürdürecekt yeterliliğe sahip olma, öğretmenlerle iletişimde bulunmak amacıyla örnek davranışlar gösterme, öğretmenlerle iletişimde ikna yeteneğini kullanma, yeterliliklerine ilişkin cevaplarda cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermiştir. Okul müdürlerinin okulla ilgili bilgileri zamanında ulaştırmadıkları, öğretmenlerde çalışma isteği ve işbirliği artırıcı rol oynamadıklarını belirlenmiştir. Okul müdürlerinin emirlerini hiyerarşik yolla ulaştırmayı tercih ettikleri bulgularına ulaşılmıştır.

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

Araştırmanın sonucunda okul yöneticileri zaman zaman öğretmenlerden gelecek görüşlere önem vermektedirler. Okul yöneticileri alınacak kararlara her zaman öğretmenlerinde katılmasına özen göstermemektedirler. Okul yöneticileri bütün öğretmenlere sürekli olarak eşit davranmamaktadırlar. Okul yöneticileri bazen öğretmenleri motive edici davranışlar göstermektedirler. Okul yöneticilerinin gelen haberleri çoğu zaman, zamanında duyurdukları belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için çok az fırsatlar yarattıkları belirlenmiştir.

Okul yöneticileri insan ilişkileri konusunda bazen güven vericidirler bulgularına ulaşılmıştır.

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

Araştırma sonucunda kamu ilköğretim okulu yöneticilerinin özel ilköğretim yöneticilerine göre yönetsel beceri, boyutundan insan kaynağının yeterince değerlendirilmemesi, kaynak sağlama ve denetim konularında "etkili" olmadıkları, özel ilköğretim okulu yöneticilerinin ise yönetsel beceri boyutunda genelde "etkili" oldukları görülmektedir. Kamu ilköğretim okulu yöneticilerinin teknik beceri boyutunda araştırma, bilgiye ulaşma, yönlendirme, öğrencilerin sosyal-kültürel ve psikolojik gelişim düzeyleri konularında özel ilköğretim okulu yöneticilerine göre "etkili" olamadıkları, özel ilköğretim okulu yöneticilerinin ise teknik beceri, kavramsal beceri, insan ilişkileri becerisi boyutuna genelde "etkili" oldukları görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin etkililiği, çalıştığı kuruma göre anlamlı farklılık göstermektedir bulgularına ulaşılmıştır.

Şimşek (2003) "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki" konulu çalışma yapılmıştır. Araştırma verileri Eskişehir il merkezindeki 17 resmi genel lisede çalışan 706 öğretmenden elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki bulunmuş ve okul müdürlerinin iletişim becerileri geliştirildiği takdirde okul kültürünün de güçlenebileceği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin %25'inin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine, %75'inin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları bulgularına ulaşılmıştır.

Çubukçu ve Döndar (2003); "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" konulu çalışmada 2001-2002 eğitim-öğretim yılında Eskişehir ili belediye sınırları içerisindeki 10 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 255 öğretmenin görüşlerine yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri karşılaştırılmış ve öğretmenlerin beklentilerinin algılarından yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç, okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişimde ve iletişim becerilerinde istenen düzeyde olmadıkları şeklinde yorumlanmıştır.

Karlı (2007) “İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi Öğetmen Algılarına Göre İstanbul ili Tuzla ilçesi Örneğinde Bir Araştırma” adlı çalışmasına İstanbul ili Tuzla ilçesinde 2006-2007 öğretim yılında görev yapan 150 ilköğretim okulu öğretmeni katılmıştır. Bu çalışma, örneklem grubunu oluşturan ilköğretim okulu öğretmenlerinin; yas, branş, kıdem, mezun olunan fakülte türü ve öğrenim durumu cinsiyet, iletişim eğitimi alma durumu ve okulun bulunduğu bölge değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda İlköğretim okulları yöneticilerinin; görevlendirecekleri bir konu için öğretmenlerin görüşlerine bazen başvurdıkları belirlenmiştir. İlköğretim okulları yöneticilerinin; zümrelerin sorunlarını o zümrenin öğretmenleri ile bazen tartışmakta ve çözüm bulmaya çalışmakta oldukları belirlenmiştir. İlköğretim okulları yöneticileri çok az sadece kendilerinin önemsedikleri konuları öğretmenlerle konuştukları belirlenmiştir. İlköğretim okullarının yöneticileri öğretmenleri ödüllendirmede sık sık objektif davrandıkları belirlenmiştir. İlköğretim okullarının yöneticileri alınacak kararlara öğretmenlerinde katılmasına sık sık dikkat ettikleri belirlenmiştir.

Ersoy (2006); “İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları” adlı araştırma yapmıştır. Araştırma, 2004-2005 eğitim ve öğretim yılında Van Belediye sınırları içerisinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemine, 20 ilköğretim okulunda görev yapan 53 yönetici, 363 öğretmen olmak üzere toplam 416 yönetici ve öğretmen alınmıştır. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet, görev ve branş değişkenlerine göre belirtilen görüşler arasında herhangi bir farklılık olup olmadığı öğrenilmek istenmiştir.

Yapılan bu araştırma sonucunda, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, eleştirel düşünme, empati kurma, bilgi paylaşımı ve işbirliği konularında ciddi problemler yaşadıklarını ortaya çıkmıştır. Genel olarak, Van il

merkezinde görev yapan yönetici ve öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim olmadığı izlenimi edinilmiştir. Çalışmada yöneticiler öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler ise genelde bir çok ifadeye düşük düzeyde katılım göstererek, yöneticilerle aralarındaki iletişimi yeterli ve etkili olmadığı bulgularına ulaşmıştır.

Hacıoğlu (2007); “Okul Öncesi Yöneticilerinin Sergiledikleri İletişim Becerilerinin Algıları İle Öğretmenlerin Empati Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı araştırmaya, İstanbul ili Kadıköy ilçesinde görev yapan 99 okul öncesi katılmıştır.

Araştırmanın sonucunda Yöneticilerin iletişim becerilerini algılama düzeyleri öğretmenlerin yaşlarına, mesleki kıdemlerine, okul türüne, eğitim düzeyine göre değişmemektedir sonucuna ulaşılmıştır. Okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin algısı ile öğretmenlerin empati düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde hafif kuvvette bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Şimşek ve Altinkurt (2009) tarafından yapılan “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri” adlı araştırmada Kütahya il merkezindeki iki endüstri meslek lisesinde bulunan 200 öğretmen yer almıştır. Bu araştırmada, öğretmenlerin görüşlerinin; hizmet süresi ve cinsiyet bağımsız değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmek istenmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri, Şimşek’in (2003) sınıflamasından yararlanarak 17 boyutta incelenmiştir.

Araştırma sonucunda Okul müdürlerinin iletişim becerileri hiçbir boyutta üst düzeyde etkili bulunmamış, empati kurma ve statü boyutlarında okul müdürlerinin iletişim becerilerinin “orta”; kalıplaşmış düşünceler, algı, duygu, cinsiyet, giyim-kuşam ve dış görünüş, tutumlar, savunma davranışları, bilgi düzeyi ve bilgilendirme, gereksinimler, planlama, dinleme becerisi, dönüt sağlama, iletişim zincirinde varolan kişilerin atlamama, iletişimin zamanlaması, alıcının seçimi boyutlarında ise “etkili fakat geliştirilmesi gereken” düzeyde iletişim becerilerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Özbudak (2009); “Yönetici- Öğretmen İletişimi” adlı araştırmaya İstanbul ili Küçükçekmece ilçesindeki ilkokullardaki değişik branşlardaki 213 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlerin görüşleri bazı değişkenler açısından incelenmiştir.

Araştırma sonucunda, yöneticiler, öğretmenlerin ilgi alanları ile çok ilgili değildir. Ancak, yöneticiler alınacak kararlarda öğretmen katılımlarına ve önerdiği fikirlere dikkat etmektedir.

Kadın öğretmen ile erkek öğretmenin yöneticileri ile olan iletişimleri karşılaştırıldığında, erkek öğretmenlerin iletişimlerinin kadınlara göre daha güçlü olduğu, iletişim eğitimi alıp-almana durumlarının yöneticilerle iletişimde anlamlı farklılık göstermediği, öğretmenlerin yaşlarının yöneticilerle iletişimi etkilediği 30 yaş üstü öğretmenlerin yöneticileriyle daha iyi iletişim kurdukları ortaya çıkmıştır. Öğretmen görüşleri mesleki kıdem açısından incelendiğinde, 1-5 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin yöneticileriyle iletişimde daha düşük puan aldıkları görülmüştür. Öğretmenlerin eğitim düzeyi açısından iletişim süreçleri değerlendirildiğinde iletişimde eğitim seviyesinin etkili olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Açıkel (2010); “Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Öğretmen İletişimi” adlı araştırmaya, iç İstanbul ili Anadolu yakasındaki ilçelerin ekonomik, kültürel olarak birbirinden farklı ilçeleri olan Kartal, Sultanbeyli, Kadıköy ilçelerinde bulunan 49 adet lisede çalışan 2339 öğretmen, bu evrenden Kartal ilçesinden 130 öğretmen, Kadıköy ilçesinden 130 öğretmen, Sultanbeyli ilçesinden 80 öğretmen örneklem olarak alınmıştır.

Araştırma sonucunda Öğretmenler okul yöneticilerinin kendilerine karşı incitici sözler söylemediklerini, o sebeple yöneticilerinin öğretmenler tarafından sevildiğini; okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki ilişkinin eğitim öğretim faaliyetlerini “çok nadir” olarak olumsuz etkilediğini ve okul yöneticilerinin “kendini üstün görme” eğiliminde hemen hemen bulunmadıklarını. Öğretmenler okul yöneticilerinin kendileri arasında kesinlikle ayrımcılık yapmadığını, devamlı öğretmenleri koruyucu bir davranış içinde olduğunu, öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini sağladığı bulgularına ulaşılmıştır.

2.4.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kelly ve Caplan (1993) kariyer yolundaki kişisel ilerlemeler için iletişim sisteminin önemini örneklendiren bir araştırma yapmışlardır. Bell laboratuvarlarında çalıştıkları kurumların en başarılı yöneticilerini incelemişler ve başarılı yöneticilerin iletişimde de yetenekli olduklarını bulmuşlardır. Çalışma hayatlarında bir zorlukla

karşılaştıklarında bu kişilerin iletişim sistemlerine güvendiklerini tespit etmişlerdir. İletişim kurmada güçlük çeken yöneticilerin yardıma ihtiyaçları olduğunda çalışanlarından yeterli yardımı alamadıklarını tespit etmişlerdir.

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

Glatfelter (2000) “Yöneticilerin sahip oldukları kişilerarası iletişim yeteneklerinin astların iş doyumuna etkisi” konulu çalışmada kişiler arası iletişim becerilerinin iş doyumunu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda yönetici iletişimin etkililiğinin astların iş doyumunu olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.

Beatty (2000) “Öğretmen yönetici ilişkilerinde duygular hakkında öğretmenlerin görüşleri” adlı çalışmada 50 öğretmenin yöneticileri ile yaşamış oldukları duygusal yönetim ilişkilerini inceleyerek, okullardaki duygusal durum faktörlerini ve bu faktörlerden oluşan bir teori geliştirmeye çalışmıştır. Çalışma duygusal durum faktörlerini ve bu faktörlerin öğretmenlerin görevlerini yapmadaki gayretlerini, performanslarını, kendilerine, yöneticilerine ve işlerine olan bakış açılarını ve algılamalarını incelemektedir. Bulgular; öğretmenlerin ve yöneticilerin iletişim kurma yöntemlerinin öğretmenlerin çalışma hayatında ve aynı zamanda öğrencilerde büyük değişim oluşturabildiğini göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre duygusal yaklaşım alanları; güç ve ilgi alanları, duygular, kendisi ve diğerleri, duygulara yönelik tahrikler ve karşılaştırmalı analiz olarak tespit edilmiştir. Bu alanların birlikte olmasındaki uygunluk, karşılıklı önseziye bağlı olma ve duygusal

sorumluluk gibi alanlarda bir sentez olarak ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin yöneticileri ile olan ilişkilerinin, öğrenci, okul ve öğretmenler açısından önemi çok fazladır. Yöneticilerin olumsuz davranışlarının sonucunda; öğretmen sınıfa girdiğinde sabırda, toleransta, motivasyonda, heyecanda, sorumlulukta azalmalar, kaygıda ve kızgınlıklarını ifade etmede artışlar gözlenebilir. Müdürlerin yanlış davranışları; bağırma, tenkit, yalan söyleme, tehditler, adil olmayan resmi değerlendirmeleri, kınamayı, mesleki gelişimlerini bloke etmeyi içerir.

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

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, toplanan verilerin değerlendirilmesinde istatistiksel yöntemlere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Okullarda yönetici-öğretmen iletişimine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemeye yönelik olan bu araştırma da araştırmanın bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini test etmek amacıyla ilişkisel tarama yapılmıştır.

Okul öncesi öğretmenlerinin, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumları, mezun oldukları bölüm, hizmet süreleri, görev yaptıkları okul türü, okulda çalışma süreleri, iletişim becerileri ile ilgili hizmet içi eğitimi alıp almama değişkenlerinin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla veriler toplanmıştır.

Bu araştırmanın bağımlı değişkenini, okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin ‘‘Kişiler Arası İletişim Becerileri ‘‘ne ilişkin görüşleridir. Bağımsız değişkenlerini ise okul öncesi öğretmenlerin cinsiyetleri, medeni durum, öğrenim durumları, mezun oldukları bölüm, hizmet süreleri, görev yaptıkları okul türü, okulda çalışma süreleri, iletişim becerileri ile ilgili hizmet içi eğitimi alıp almama durumlarıdır.

Tarama modelleri, geçmişte ya da hale var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışır. Önemli olan var olanı değiştirmeye kalmadan gözleyebilmektir (Karasar, 2009).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, araştırma sonuçlarının genellenmek istediği elemanlar bütünü olup genel ve çalışma evreni olmak üzere iki türdür. Genel evren tanımlanması kolay; fakat ulaşılması güç hatta çoğu zaman olanaksız olan bir

bütündür. Çalışma evreni ulaşılabilen bir evrendir (Karasar, 2009). Bu nedenle bu araştırmada çalışma evreni kullanılmıştır.

Bu araştırmanın genel evrenini, Ankara ili Gölbaşı, Sincan, Keçiören, Etimesgut, Altındağ, Çankaya, Mamak, Pursaklar, Yenimahalle ilçeleri Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı bünyesinde okul öncesi eğitim kurumu bulunan resmi anaokul, ilkokul, ortaokul ve halk eğitim merkezlerinde görev yapmakta olan Okul Öncesi Öğretmenleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın çalışma evreni oluşturmak için önce Ankara ili Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi ilkokul, ortaokul, ortaöğretim ve halk eğitim merkezlerini belirlemek için İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne remi web sayfasından Ankara ili merkez ilçelerine bağlı bünyesinde okul öncesi eğitim kurumu olan okul listesine ulaşılmıştır.

Ankara ili Gölbaşı ilçesi 90, Sincan ilçesi 282, Keçiören ilçesi 392, Etimesgut ilçesi 275, Altındağ ilçesi 222, Çankaya ilçesi 348, Mamak ilçesi 265, Pursaklar ilçesi, 49 Yenimahalle ilçesi, 334 toplam 2257 okul öncesi öğretmeni olduğu tespit edilmiştir ([http:// ankara.meb.gov.tr](http://ankara.meb.gov.tr)). Çalışma evreni olarak tesadüfî küme örnekleme yolu ile Gölbaşı ilçesinden 18, Sincan ilçesinden 56, Keçiören ilçesinden 78, Etimesgut ilçesinden 55, Altındağ ilçesinden 44, Çankaya ilçesinden 70, Mamak ilçesinden 53, Pursaklar ilçesinden 10, Yenimahalle ilçesinden 67 okul öncesi öğretmeni toplamda 451 öğretmen örneklem olarak seçilmiştir. Ancak iki anket hatalı ve eksik kodlama nedeniyle veri analizinde örneklem dışı kalmıştır.

Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, cinsiyetleri, medeni durumları, hizmet süreleri, eğitim düzeyleri, mezun oldukları bölüm, görev yaptıkları okul türü, çalışma süreleri, iletişim becerileri ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almama değişkenlerinin frekans ve yüzde değerleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo-1: Örneklemi Oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Resmi Okullardaki Okul Öncesi Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	n	%
Erkek	24	5.3
Kadın	425	94.7
Toplam	449	100

Tablo 1’de görüldüğü gibi, örneklem grubundaki öğretmenlerin cinsiyet durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Dağılımlar incelendiğinde 24’ü (%5.3) erkek, 425’i (%94.7) kadın öğretmenden oluşmaktadır. Dağılım değerlendirildiğinde kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre fazla olduğu görülmektedir.

Tablo-2: Örneklemi Oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Resmi Okullardaki Okul Öncesi Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	n	%
Evli	378	84.2
Bekar	71	15.8
Toplam	449	100

Tablo 2’de görüldüğü gibi, örneklem grubundaki öğretmenlerin medeni durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Dağılımlar incelendiğinde öğretmenlerin 378’si (%84,2) evli, 71’i (%15,8) bekarıdır. Dağılım değerlendirildiğinde evli öğretmenlerin, bekar öğretmenlere göre fazla olduğu görülmektedir.

Tablo-3: Örneklemi Oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Resmi Okullardaki Okul Öncesi Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımları

Öğrenim Düzeyi	n	%
Ön lisans	56	12.5
Lisans	369	82.2
Lisansüstü	24	5.3
Toplam	449	100

Tablo 3'te örneklem grubundaki öğretmenlerin öğrenim düzeyi değişkeni durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Dağılımlar incelendiğinde Öğretmenlerin 56'sı (%12.5) ön lisans, 369'u (%82.2) lisans, 24'ü (%5.3) yüksek lisans oluşmaktadır. Dağılım değerlendirildiğinde öğretmenlerin öğrenim düzeyinin çoğunluğunu lisans mezunu öğretmenleri oluştururken, azınlığı ise yüksek lisans mezunu öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo-4: Örneklemi Oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Resmi Okullardaki Okul Öncesi Öğretmenlerin Mezun Olunan Bölümlere Göre Dağılımları

Mezun Olunan Bölüm	n	%
Okul öncesi öğretmenliği	346	77.1
Çocuk gelişimi	76	16.9
Diğer	27	6.0
Toplam	449	100

Tablo 4'te örneklem grubundaki öğretmenlerin mezun olunan bölüm değişkeni durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Dağılımlar incelendiğinde Öğretmenlerin 346'sı (%77.1) okul öncesi öğretmenliği, 76 'sı (%16.9) çocuk gelişimi, 27' si (%6.0)

diğer bölümlerden mezun olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Dağılım değerlendirildiğinde öğretmenlerin çoğunluğunun okul öncesi öğretmenliği alanından mezun olduğu, azınlığı ise diğer bölümlerden mezun olan öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo-5: Örneklemi Oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Resmi Okullardaki Okul Öncesi Öğretmenlerin Görev Yapılan Okul Türüne Göre Dağılımları

Görev Yapılan Okul Türü	n	%
İlkokul	162	36.1
Ortaokul	80	17.8
Anaokulu	195	43.4
Halk eğitim merkezi	12	2.7
Toplam	449	100

Tablo 5’de örneklem grubundaki öğretmenlerin görev yapılan okul türü değişkeni durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Dağılımlar incelendiğinde Öğretmenlerin 162’si (%36.1) ilkokul, 80’ni (%17.8) ortaokul, 195’ni (%43.4) anaokulu, 12’si (%2.7) halk eğitim merkezinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Dağılım değerlendirildiğinde öğretmenlerin çoğunluğunun anaokulunda, çalıştığı, az farkla onu ilkokulda çalışan öğretmenlerin takip ettiği, en az öğretmeninde halk eğitim merkezinde görev yaptığı görülmektedir.

Tablo-6: Örneklemi Oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Resmi Okullardaki Okul Öncesi Öğretmenlerin Çalışma Zamanlarına Göre Dağılımları

Çalışma Zamanı	n	%
Yarım gün	368	82.0
Tam gün	81	18.0
Toplam	449	100

Tablo 6’da örneklem grubundaki öğretmenlerin çalışma zamanı değişkeni durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Dağılımlar incelendiğinde öğretmenlerin 368’sinin (%82.0) yarım gün, 81’nin (%18.0) tam gün çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Dağılım değerlendirildiğinde öğretmenlerin çoğunluğunun yarım gün çalıştığı görülmektedir.

Tablo-7: Örneklemi Oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Resmi Okullardaki Okul Öncesi Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları

Mesleki Kıdem	n	%
5 yıldan az	90	20.0
5-10 yıl	178	39.6
10-15 yıl	63	14.0
15-20 yıl	75	16.7
20 yıldan fazla	43	9.6
Toplam	449	100

Tablo 7’de örneklem grubundaki öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Dağılımlar incelendiğinde öğretmenlerin 90 ‘ını (%20.0) 5 yıldan az, 178’ni (%39.6) 5-10 yıl, 63’nü (%14.0) 10-15 yıl 75’ni (%16.7) 15-20 yıl, 43’nü (9.6) 20 yıldan fazla görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Dağılım değerlendirildiğinde öğretmenlerin çoğunluğunun mesleki kıdeminin 5-10 yıl olduğu, azınlığı ise 20 yıldan fazla çalışan öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo-8: Örneklemi Oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Resmi Okullardaki Okul Öncesi Öğretmenlerin İletişimle İlgili Hizmet İçi Eğitim Alıp –Almama Durumlarına Göre Dağılımları

Hizmet İçi Eğitim Alıp -Almama	n	%
Evet	151	33.8
Hayır	298	66.4
Toplam	449	100

Tablo 8’de örneklem grubundaki öğretmenlerin iletişimle ilgili hizmet içi eğitim alıp -almama değişkeni durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Dağılımlar incelendiğinde Öğretmenlerin 151’ni (%33.8) hizmet içi eğitim alan, 298’ni (%66.4) hizmet içi eğitim almayan öğretmenlerden oluşmaktadır. Dağılım değerlendirildiğinde öğretmenlerin çoğunluğunun hizmet içi eğitim almadığı görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak için “Kişisel Bilgi Formu” ve “Kişiler Arası İletişim Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, cinsiyetleri, medeni durumları, hizmet süreleri, eğitim düzeyleri, mezun oldukları bölüm, görev yaptıkları okul türü, çalışma süreleri, iletişim becerileri ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almama durumlarıyla ilgili bilgi almak için hazırlanan sorulardan oluşmaktadır.

3.3.2. Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği

Şahin (2007) tarafından hazırlanmış ve geçerlilik güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları için ölçme aracı formu öncelikle öğretim üyelerinden ilköğretim okulu yöneticilerinden ve öğretmenlerinden oluşan bir gruba uzman görüşü için sunulmuş, gelen eleştiriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonra ölçme aracı yönetici ve öğretmen görüşlerini ayrı ayrı belirlemek amacıyla iki form olarak hazırlanmış ve devlet ilköğretim okul yöneticilerinden ve öğretmenlerinden oluşan bir gruba uygulanmıştır. Elde edilen

veriler SPSS istatistik programı yardımıyla açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur (Şahin,2007).

Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinde 154 geçerli anket verisi kullanılmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test” analizleri yapılmış; KMO=,909 ve Bartlett's

Test of Sphericity=,000 bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Açımlayıcı faktör analizi 5 kez tekrarlanmış Beşinci döndürmede sonrasında da 4 boyuttan (Empatik Dinleme, Etkililik, Geri Bildirimde Bulunma ve Güven Verme Becerileri) ve 33 maddeden oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir. Elde edilen 4 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %68.37’dir. Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeğinin birinci boyutunun 11 maddeden, ikinci boyutunun 9 maddeden, üçüncü boyutunun 9 maddeden ve dördüncü boyutunun 4 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçek 4 boyutu içeren toplam 33 maddeden oluşmuş ve her madde de “Hemen Hemen Hiç”, “Nadiren”, “Sık Sık”, “Bazen”, “Hemen Hemen Her Zaman” gibi derecelendirmeler yer almıştır. Tablo 9’da derecelendirmelere verilen puanlar ve puan aralıkları verilmiştir (Şahin,2007).

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

3.4.1 Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın verileri, okul öncesi öğretmenlerine uygulanan “Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” ile toplanmıştır. Verileri toplamada ölçek ve bilgi formunun uygulanmasından önce yapılan işlemler aşağıda belirtilmiştir.

1. Araştırmanın genel evreni belirlendikten sonra çalışma evreni için Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü’nden Gölbaşı, Sincan, Keçiören, Etimesgut, Altındağ, Çankaya, Mamak, Pursaklar, Yenimahalle ilçelerine bağlı resmi anaokul, ilkokul, ortaokul ve halk eğitim merkezlerinin listesi alınmıştır. Çalışma evreninden tesadüfi küme örnekleme yoluyla çalışma kapsamına 100 okul alınmıştır.

2. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne araştırma izni için başvurulmuş Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü ve Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü kurumlar arası yazışmalar sonunda çalışma kapsamına giren okullar için izin alınmıştır.
3. Seçilen okullara gidilerek öğretmenlere araştırmacı tarafından çalışma hakkında bilgi verilmiş ve gönüllülük esasına göre ölçeği doldurmaları istenmiştir. Örneklem olarak seçilen öğretmenler gönüllü olarak ölçeği doldurmuş, ancak iki ölçek hatalı ve yanlış kodlamadan dolayı analiz dışı bırakılmıştır.

3.5 Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 15.0 programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri frekans ve yüzde tabloları şeklinde sunulmuştur. Ölçek ifadelerinin, alt boyutların ortalama, standart sapma ve katılım düzeyleri betimsel istatistik tablosu şeklinde sunulmuştur.

Anketin birinci bölümü araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formundan oluşmuştur.

Anketin ikinci bölümünde Şahin (2007) tarafından geliştirilen beşli likert (1- hemen hemen hiç, 5- hemen hemen her zaman) tipinde oluşturulan 33 sorudan oluşan ölçek bulunmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin puanlarının yüksek olması yöneticilerin kişilerarası iletişim becerilerine olumlu bakıldığı anlamına gelmektedir. Alt boyut puan düzeyleri hesaplanırken puan aralığı $5-1=4/5=0.80$ olarak bulunmuştur. Bu durumda puan düzeyleri aşağıdaki gibi Tablo 9'da belirtilmiştir.

Tablo-9: Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği Ölçek Seçenekleri ve Puan Aralıkları

Seçenekler	Puan Aralıkları
Hemen Hemen Hiç	1 – 1.80
Bazen	1.81 – 2.60
Nadiren	2.61 – 3.40
Sık Sık	3.41 – 4.20
Hemen Hemen Her Zaman	4.21 – 5.00

Ölçeğin yapısını test etmek amacıyla güvenirlik ve geçerlik analizleri için faktör analizi, Cronbach Alpha, madde toplam korelasyonu yapılmıştır. Yapı geçerliğini ölçmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem gerçekleştirilir. Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında faktör yük değerlerinin yüksek olması, ortak faktör varyansının yüksek olması ölçütleri dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2011)

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek için, öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve BarlettSphericity testleri yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin'in (KMO) 0.60'tan yüksek ve BarlettTesti'nin istatistiksel olarak anlamlı çıkması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2011; Semiz 2010). KMO örneklem uygunluk katsayısı 0.974 ve BarlettSphericity Testi X^2 değeri 10633.32 ($p < 0.001$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin en uygun faktör yapısını elde etmek için Varimax dönüşüm tekniği uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2011).

Madde analizi yöntemlerinden olan biri olan madde-toplam korelasyonu, test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklar. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini gösterir ve testin içtutarlılığının yüksek olduğunu gösterir. Genel olarak madde-toplam korelasyonu 0.30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0.20-0.30 arasında kalan maddelerin zorunlu görülmesi durumunda teste alınabileceği söylenebilir (Semiz, 2010). Madde toplam korelasyonu maddelerin bireyleri ölçülen davranış bakımından ne derece ayırt ettiğini gösterir

Ölçeğin 4 faktör olması istendiğinden dönüşümde 4 faktör koşulu uygulanmıştır. Varimax döndürmesi sonucunda 4 faktör olarak beklenen faktör yapısının 32 madde ile elde edildiği ve bir maddenin (madde 5) eksildiği görülmüştür. Ortaya çıkan sonuca göre açıklanan varyans toplam varyansın %64'ünü

karşılamaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri 0.45 ile 0.77 arasında değişmektedir.

Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha değeri ise 0.97 olarak ölçülmüştür. Maddelerin madde toplam korelasyonları 0.56 ile 0.78 arasında değişmektedir (Semiz, 2010).

Bu sonuçlar 4 alt boyuttan oluşan ölçekte yer alan 32 maddenin geçerliklerinin yüksek olduğu, kişilerarası iletişim beceri algısı bakımından katılımcıları ayırt ettikleri ve aynı davranışı ölçmeye yönelik maddeler oldukları şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011).

Aşağıda Tablo-10 da örneklem grubunun Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği 'ne ilişkin görüşlerinin madde analiz sonuçları verilmiştir.

**Tablo-10: Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği Madde Analizi Sonuçları
(Faktörler ve Faktör Yükleri)**

Madde	Empatik Dinleme	Etkililik	Geri Bil. Bulunma	Personeli Manıma	Madde toplam korelasyonu
m33	0.76				0.73
m29	0.57				0.76
m31	0.74				0.73
m12	0.63				0.67
m1	0.66				0.66
m4	0.58				0.66
m19	0.57				0.75
m27	0.49				0.75
m14	0.53				0.72
m32	0.61				0.68
m8	0,53				0.67
m17		0.50			0.73
m18		0.51			0.76
m21		0.56			0.74
m15		0.60			0.66
m13		0.58			0.69
m22		0.45			0.78

Tablo-10: (Devam) Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği Madde Analizi
Sonuçları (Faktörler ve Faktör Yükleri)

Madde	Empatik Dinleme	Etkililik	Geri Bil. Bulunma	Personeli Manıma	Madde toplam korelasyonu
m9		0.54			0.62
m7		0.51			0.65
m28			0.62		0.78
m16			0.64		0.71
m26			0.62		0.76
m30			0.58		0.76
m23			0.74		0.77
m20			0.55		0.77
m24			0.72		0.77
m25			0.75		0.75
m10			0.65		0.68
m3				0.62	0.66
m2				0.72	0.63
m6				0.62	0.62
m5				0.77	0.56
Açıklanan varyans	%19.7	%19.5	%12.8	%12.2	
Toplam Varyans %64.3 Cronbach Alpha 0.97					

Karşılaştırma testlerinde (değişkenlerin demografik özelliklere göre karşılaştırılmasında) parametrik veya non-parametrik testlerden hangilerinin kullanılacağını belirlemek amacıyla normallik sınaması yapılmıştır.

Normallik sınamasında Kolmogorov Smirnov testi kullanılmıştır. Kolmogorov Smirnov testinde elde edilen istatistik değerine ait p değerinin tüm alt gruplarda (örneğin hem kadın hem de erkek örnekleme) 0.05'den büyük çıkması dağılımın normal olduğu; normal dağılımdan aşırı sapma olmadığı anlamına gelir (Büyüköztürk, 2011). Normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda parametrik testlerin (t testi, Varyans analizi vb.) alternatifi olarak non-parametrik testler (Mann Whitney U, Kruskal Wallis vb.) kullanılır (Büyüköztürk, 2011)

Yapılan normallik sınamasında ölçek alt boyutlarının hiçbir demografik

değişkene göre normal dağılım göstermediği tespit edildiğinden cinsiyet, medeni durum, çalışma saati, hizmet içi eğitim alma değişkenlerine göre karşılaştırılmasında “Mann Whitney U testi”; öğrenim düzeyi, mezun olunan bölüm, görev yapılan okul türü, hizmet süresi değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Kruskal Wallis H testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U testi yapılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0.05 ($p < 0.05$) olarak belirlenmiştir.

Bağımlı değişkenlerle ilgili bulgulara geçilmeden önce öğretmen görüşlerinin, alt boyut puanlarına ilişkin bulgulara aşağıda Tablo 11’de yer verilmiştir.

Tablo 11: Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği Alt Boyutu Puanlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

İletişim Becerileri Alt Boyutları	$\bar{X}$	SS	Düzeyi
Empatik Dinleme	3.83	0.76	Sık sık
Etkililik	3.78	0.73	Sık sık
Geri Bildirimde Bulunma	3.76	0.80	Sık sık
Güven Verme	3.94	0.74	Sık sık

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin kişiler arası iletişim becerileri ölçeğinde yer alan alt boyut puan düzeyleri “sık sık” düzeyindedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin empatik dinleme, etkililik, geri bildirimde bulunma ve güven verme becerileri en yüksek 3.94 ve en düşük 3.76 puan aralığındadır. Öğretmen görüşlerine göre yöneticiler sık sık empatik dinleme, etkililik, geri bildirimde bulunma ve güven verme becerilerini sergilemektedirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt amaçları doğrultusunda toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan okul öncesi öğretmenlerinin cinsiyetleri, medeni durumları, hizmet süreleri, eğitim düzeyleri, mezun oldukları bölüm, görev yaptıkları okul türü, çalışma süreleri, iletişim becerileri ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almama durumlarının yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerini etkileyip etkilemediği test edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın alt boyut değişkenlerine uygun olarak aşağıda yer almıştır.

4.1. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin cinsiyet değişkenin “Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği” puan ortalamalarını arasında anlamlı düzeyde farklılaşma ya neden olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney U Testi ile test edilmiştir. Bu test sonucunda elde edilen istatistiksel değerler tablo 12.a’da verilmiştir.

Tablo-12.a: Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeğine Ait Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	X^2	p
Empatik Dinleme	Erkek	24	3.62	0.63	3988.5	0.072
	Kadın	425	3.85	0.77		
Etkililik	Erkek	24	3.60	0.67	4235.0	0.161
	Kadın	425	3.80	0.74		
Geri Bil. Bulunma	Erkek	24	3.59	0.72	4350.5	0.225
	Kadın	425	3.78	0.81		
Güven Verme	Erkek	24	3.68	0.84	4074.0	0.095
	Kadın	425	3.96	0.73		

Tablo 12.a’da görüldüğü gibi öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin iletişim becerilerinin Empatik Dinleme ($U=3988,5$; $p>0,05$), Etkililik ($U=4235,0$; $p>0,05$), Geri Bildirimde Bulunma ($U=4350,5$; $p>0,05$), Güven Verme ($U=4074,0$; $p>0,05$) alt boyut puanlarının öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Bu sonuç, öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinde cinsiyetlerinin etkili olmadığını ortaya çıkarmıştır.

4.2. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin medeni durum değişkeninin “Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği” puan ortalamalarını arasında anlamlı düzeyde farklılaşma ya neden olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney U Testi ile test edilmiştir. Bu test sonucunda elde edilen istatistiksel değerler tablo 12.b’de verilmiştir.

Tablo 12.b: Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeğine Ait Puanlarının Medeni Duruma Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	X^2	p
Empatik Dinleme	Evli	378	3.83	0.76	13358.0	0.951
	Bekar	71	3.84	0.78		
Etkililik	Evli	378	3.79	0.74	13015.5	0.687
	Bekar	71	3.76	0.72		
Geri Bil. Bulunma	Evli	378	3.76	0.81	13141.5	0.782
	Bekar	71	3.81	0.80		
Güven Verme	Evli	378	3.95	0.75	13112.0	0.758
	Bekar	71	3.93	0.71		

Tablo 12.b’de görüldüğü gibi Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin Empatik Dinleme ($U=13358.0$; $p>0.05$), Etkililik ($U=13015.5$; $p>0.05$), Geri Bildirimde Bulunma ($U=13141.5$; $p>0.05$), Güven Verme ($U=13112.0$; $p>0.05$) alt boyut puanlarının öğretmenlerin medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Bu sonuç, öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinde medeni durumlarının etkili olmadığını ortaya çıkarmıştır.

4.3. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Hizmet Sürelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin hizmet süresi değişkeninin “Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği” puan ortalamalarını arasında anlamlı düzeyde farklılaşma ya neden olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney U Testi ile test edilmiştir. Bu test sonucunda elde edilen istatistiksel değerler tablo 12.c’de verilmiştir.

Tablo 12.c: Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeğine Ait Puanlarının Hizmet Süresine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	SS	X^2	p
Empatik Dinleme	A- 5 yıldan az	90	3.85	0.86	6.404	0.171
	B- 5-10 yıl	178	3.90	0.73		
	C- 10-15 yıl	63	3.87	0.70		
	D- 15-20 yıl	75	3.67	0.78		
	E- 20 yıldan fazla	43	3.75	0.71		
Etkililik	A- 5 yıldan az	90	3.79	0.84	3.456	0.485
	B- 5-10 yıl	178	3.83	0.69		
	C- 10-15 yıl	63	3.85	0.70		
	D- 15-20 yıl	75	3.72	0.73		
	E- 20 yıldan fazla	43	3.64	0.77		
Geri Bil. Bulunma	A- 5 yıldan az	90	3.82	0.96	7.681	0.104
	B- 5-10 yıl	178	3.80	0.74		
	C- 10-15 yıl	63	3.84	0.79		
	D- 15-20 yıl	75	3.69	0.76		
	E- 20 yıldan fazla	43	3.55	0.81		
Güven Verme	A- 5 yıldan az	90	3.95	0.76	1.780	0.776
	B- 5-10 yıl	178	3.99	0.67		
	C- 10-15 yıl	63	3.93	0.82		
	D- 15-20 yıl	75	3.89	0.79		
	E- 20 yıldan fazla	43	3.81	0.80		

Tablo 12.c’de görüldüğü gibi öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin Empatik Dinleme ($X^2=6.404$; $p>0.05$), Etkililik ($X^2=3.456$; $p>0.05$), Geri Bildirimde Bulunma ($X^2=7.681$; $p>0.05$), Güven Verme ($X^2=1.780$; $p>0.05$) alt boyut puanlarının öğretmenlerin hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Bu sonuç, öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinde, hizmet sürelerinin etkili olmadığı ortaya çıkarmıştır.

4.4. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkeninin “Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği” puan ortalamalarını arasında anlamlı düzeyde farklılaşma ya neden olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney U Testi ile test edilmiştir. Bu test sonucunda elde edilen istatistiksel değerler tablo 12.d’de verilmiştir.

Tablo 12.d: Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeğine Ait Puanlarının Eğitim Düzeyi Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	X^2	p
Empatik Dinleme	A- Ön lisans	56	4.01	0.56	2.572	0.276
	B- Lisans	369	3.81	0.78		
	C- Lisansüstü	24	3.83	0.79		
Etkililik	A- Ön lisans	56	3.94	0.54	3.168	0.205
	B- Lisans	369	3.77	0.76		
	C- Lisansüstü	24	3.66	0.82		
Geri Bil. Bulunma	A- Ön lisans	56	3.95	0.62	2.992	0.224
	B- Lisans	369	3.74	0.82		
	C- Lisansüstü	24	3.68	0.89		
Güven Verme	A- Ön lisans	56	4.08	0.58	2.545	0.280
	B- Lisans	369	3.93	0.76		
	C- Lisansüstü	24	3.81	0.83		

Tablo 12.d’de görüldüğü gibi öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin Empatik Dinleme ($X^2=2.572$; $p>0.05$), Etkililik ($X^2=3.168$; $p>0.05$), Geri Bildirimde Bulunma ($X^2=2.99$ $p>0.052$), Güven Verme ($X^2=2.545$; $p>0.05$) alt boyut puanlarının öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Bu sonuç, öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinde, öğrenim düzeylerinin etkili olmadığı ortaya çıkarmıştır.

4.5. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Mezun Oldukları Bölüme Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin mezun olunan bölüm değişkeninin ‘‘Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği’’ puan ortalamalarını arasında anlamlı düzeyde farklılaşma ya neden olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney U Testi ile test edilmiştir. Bu test sonucunda elde edilen istatistiksel değerler tablo 12.e’de verilmiştir.

Tablo 12.e: Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeğine Ait Puanlarının Mezun Olunan Bölüme Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Mezun Ol. Bölüm	n	$\bar{X}$	SS	X^2	p
Empatik Dinleme	A-Okul öncesi öğrt.	346	3.84	0.76	1.123	0.570
	B- Çocuk gelişimi	76	3.86	0.81		
	C- Diğer	27	3.74	0.66		
Etkililik	A-Okul öncesi öğrt.	346	3.79	0.72	0.607	0.738
	B- Çocuk gelişimi	76	3.81	0.83		
	C- Diğer	27	3.72	0.68		
Geri Bil. Bulunma	A-Okul öncesi öğrt.	346	3.77	0.79	1.888	0.389
	B- Çocuk gelişimi	76	3.82	0.89		
	C- Diğer	27	3.60	0.74		
Güven Verme	A-Okul öncesi öğrt.	346	3.95	0.73	1.077	0.584
	B- Çocuk gelişimi	76	3.95	0.87		
	C- Diğer	27	3.89	0.56		

Tablo 12.5’de görüldüğü gibi öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin Empatik Dinleme ($X^2=1.123$; $p>0.05$), Etkililik ($X^2=0.607$; $p>0.05$), Geri Bildirimde Bulunma ($X^2=1.888$; $p>0.05$), Güven Verme ($X^2=1.077$; $p>0.05$) alt boyut puanlarının öğretmenlerin mezun oldukları bölüme göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Bu sonuç, öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinde mezun oldukları bölümün etkili olmadığını ortaya çıkarmıştır.

4.6. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin görev yaptıkları okul türü değişkeninin ‘‘Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği’’ puan ortalamalarını arasında anlamlı düzeyde farklılaşma ya neden olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney U Testi ile test edilmiştir. Bu test sonucunda elde edilen istatistiksel değerler tablo 12.f’de verilmiştir

Tablo 12.f: Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeğine Ait Puanlarının Göre Yap. Okul Türü Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Göre Yap.Okul Türü	n	$\bar{X}$	SS	X^2	p	Fark
Empatik Dinleme	A- İlkokul	162	3.58	0.71	49.337	0,000	B>A
	B- Ortaokul	80	3.77	0.75			C>A
	C- Anaokulu	195	4.10	0.75			C>B
	D-Halk Eğit. Mer.	12	3.44	0.75			C>D
Etkililik	A- İlkokul	162	3.50	0.73	64.436	0,000	B>A
	B- Ortaokul	80	3.68	0.66			C>A
	C- Anaokulu	195	4.09	0.65			C>B
	D-Halk Eğit. Mer.	12	3.35	0.80			C>D
Geri Bil. Bulunma	A- İlkokul	162	3.46	0.76	72.277	0,000	B>A
	B- Ortaokul	80	3.69	0.72			C>A
	C- Anaokulu	195	4.11	0.70			C>B
	D-Halk Eğit. Mer.	12	2.94	1.21			C>D
Güven Verme	A- İlkokul	162	3.75	0.78	30.709	0.000	B>A
	B- Ortaokul	80	3.80	0.77			C>A
	C- Anaokulu	195	4.17	0.64			C>B
	D-Halk Eğit. Mer.	12	3.77	0.79			C>D

Tablo 12.f’de görüldüğü gibi öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin Empatik Dinleme alt boyut puanları öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı

farklılık göstermektedir ($X^2=49.337$; $p<0.05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre ortaokul yöneticilerinin empatik dinleme becerileri ilkokul yöneticilerinin empatik dinleme becerilerinden; Anaokulu yöneticilerinin empatik dinleme becerisi ilkokul, ortaokul ve Halk Eğitim Merkezi yöneticilerinin empatik dinleme becerilerinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Öğretmen algılarına göre yöneticilerin Etkililik alt boyut puanları öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir ($X^2=64.436$; $p<0.05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre ortaokul yöneticilerinin etkililik becerileri ilkokul yöneticilerinin etkililik becerilerinden; Anaokulu yöneticilerinin etkililik becerisi ilkokul, ortaokul ve Halk Eğitim Merkezi yöneticilerinin etkililik becerilerinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Öğretmen algılarına göre yöneticilerin Geri Bildirimde Bulunma alt boyut puanları öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir ($X^2=72.277$; $p<0.05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre ortaokul yöneticilerinin geri bildirimde bulunma becerileri ilkokul yöneticilerinin geri bildirimde bulunma becerilerinden; Anaokulu yöneticilerinin geri bildirimde bulunma becerisi ilkokul, ortaokul ve Halk Eğitim Merkezi yöneticilerinin geri bildirimde bulunma becerilerinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Öğretmen algılarına göre yöneticilerin Güven Verme alt boyut puanları öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir ($X^2=30.709$; $p<0.05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre Anaokulu yöneticilerinin güven verme becerisi ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin güven verme becerilerinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.

4.7. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Okulda Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin okulda çalışma süresi değişkeninin “Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği” puan ortalamalarını arasında anlamlı düzeyde farklılaşma

ya neden olup olmadığını belirlemek için Mann Whitney U Testi ile test edilmiştir. Bu test sonucunda elde edilen istatistiksel değerler tablo 12.g’de verilmiştir

Tablo 12.g: Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeğine Ait Puanlarının Çalışma Süresine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	X^2	p
Empatik Dinleme	Yarım gün	368	3.81	0.78	13559.5	0.203
	Tam gün	81	3.95	0.66		
Etkililik	Yarım gün	368	3.76	0.76	13298.5	0.128
	Tam gün	81	3.91	0.62		
Geri Bil. Bulunma	Yarım gün	368	3.74	0.82	13079.0	0.084
	Tam gün	81	3.91	0.74		
Güven Verme	Yarım gün	368	3.94	0.75	14826.5	0.941
	Tam gün	81	3.95	0.69		

Tablo 12.g’de görüldüğü gibi öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin Empatik Dinleme ($U=13559.5$; $p>0.05$), Etkililik ($U=13298.5$; $p>0.05$), Geri Bildirimde Bulunma ($U=13079.0$; $p>0.05$), Güven Verme ($U=14826.5$; $p>0.05$) alt boyut puanlarının öğretmenlerin çalışma zamanlarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Bu sonuç, öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinde, okulda çalışma zamanlarına etkili olmadığını ortaya çıkarmıştır.

4.8. Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin İletişimle İlgili Hizmet İçi Eğitim Alıp Almama Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Okul öncesi öğretmenlerinin okulda hizmet içi eğitim alıp-almama değişkeninin “Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği” puan ortalamalarını arasında anlamlı düzeyde farklılaşma ya neden olup olmadığını belirlemek için Mann

Whitney U Testi ile test edilmiştir. Bu test sonucunda elde edilen istatistiksel değerler tablo 12.h’de verilmiştir.

Tablo-12.h: Okul Öncesi Eğitim Kurumu Öğretmenlerinin, Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeğine Ait Puanlarının Hizmet İçi Eğitim Alıp-Almama Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Hizmet İçi Eğitim Alıp-Almama	n	$\bar{X}$	SS	X^2	p
Empatik Dinleme	Evet	151	3.81	0.79	22045.0	0.726
	Hayır	298	3.85	0.75		
Etkililik	Evet	151	3.76	0.74	21806.0	0.593
	Hayır	298	3.80	0.74		
Geri Bil. Bulunma	Evet	151	3.75	0.86	22492.0	0.996
	Hayır	298	3.77	0.78		
Güven Verme	Evet	151	3.88	0.83	21531.0	0.453
	Hayır	298	3.98	0.69		

Tablo 12.h’de görüldüğü gibi öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin Empatik Dinleme ($U=22045.0$; $p>0.05$), Etkililik ($U=21806.0$; $p>0.05$), Geri Bildirimde Bulunma ($U=22492.0$; $p>0.05$), Güven Verme ($U=21531.0$; $p>0.05$) alt boyut puanlarının öğretmenlerin hizmet içi eğitim alma durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Bu sonuç, öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinde, iletişimle ilgili hizmet içi eğitim alıp- almama durumlarının etkili olmadığını ortaya çıkarmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma grubunu oluşturan ”okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi, eğitim düzeyi, mezun oldukları bölüm, görev yaptıkları okul türü, çalışma süreleri, iletişim becerileri ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almama değişkenlerinin yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşleri üzerindeki etkisi ile ilgili alt amaçlara ait bulgular sunulmuş ve sırasına göre tartışılıp yorumlanmıştır.

1. Okul öncesi öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda okul öncesi kurum öğretmenlerinin yöneticileri hakkındaki görüşlerinin Empatik Dinleme ($U=3988.5$; $p>0.05$), Etkililik ($U=4235.0$; $p>0.05$), Geri Bildirimde Bulunma ($U=4350.5$; $p>0.05$), Güven Verme ($U=4074.0$; $p>0.05$) alt boyut puanlarının öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği gözlenmiştir. ($p>0.05$). (Tablo,12.1).

Şahin (2007) tarafından yapılan, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki” konulu çalışmada yöneticilerin iletişim becerilerini değerlendirmede öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Yıldız (1996), Gültekin (2003), Ersoy (2006), Onurlu (2008), Özbudak (2009), Nartgün (2012), ve tarafından yapılan “Yönetici- Öğretmen İletişimi” konulu çalışmada öğretmenlerin görüşleri cinsiyet değişkenine göre değerlendirilmiş ve cinsiyetin öğretmenlerin yöneticileriyle ilgili görüşlerini etkilemediği istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı sonucuna varılmıştır.

Yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular, bu araştırmanın sonucu ile elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Bulgular öğretmenlerin yöneticileriyle ilgili görüşlerinin cinsiyetlerinden etkilenmediğini ortaya koymaktadır.

Cinsiyet farklılıkları özellikle geleneksel toplumlarda önemli bir iletişim engeli oluşturmuş, kadınlarla erkekler arasındaki iletişim süreçlerinde yer ve zaman bakımından sınırlamalar, görüşmeler sırasında sosyal mesafe vb. durumlar farklı cinsten insanların iletişim süreçlerini olumsuz etkilemiş hatta bu iletişim ortamlarının oluşmasını engellemiştir (Tutar ve Yılmaz, 2012, Aytürk, 2010).

Günümüz toplumunda ise bayanların çalışma hayatında daha çok yer almaları, iş yeri, okul vb alanlarda erkek meslektaşlarıyla aynı ortamlarda bulunmaları bireyler arasında yeri geldiğinde zorunluluktan bazen de kendiliğinden oluşan iletişim ortamlarına oluşmasını sağlamıştır. Böylece karşı cinsler arasındaki iletişim duvarları esnemiş, geleneksel toplumlardaki iletişimle ilgili oluşan katı kurallar kalkmaya başlamıştır.

Bu duruma etken olarak; çağımızda her alanda erkek-kadın ortak çalışma alanlarının oluşması, bayanı eve kapatan ve sadece ev işleriyle ilgilenmesini bekleyen zihniyetin tamamen olmasa da değişmesi, erkek –kadın iletişimini eleştiren tarafların olmaması nedeni ile farklı cinsten bireylerin daha rahat iletişim ortamları oluşturabilmesinin bir yansıması olarak düşünülebilir.

Literatür tarandığında öğretmenlerin yöneticileriyle ilgili görüşlerinin cinsiyetlerinden etkilendiği ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır. Bu araştırmalar aşağıda belirtilmiştir.

Şen (2007) tarafından yapılan Yönetici-Öğretmen iletişimi adlı araştırmada yönetici-öğretmen iletişiminde bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinin daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

Açıkel (2010) tarafından yapılan Yönetici- Öğretmen İletişimi araştırmasının da bayan öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre yöneticilerinin iletişim becerilerinin daha olumlu yönde değerlendirdiği sonucuna varılmış bayan öğretmenlerin ortalama puanlarının erkek öğretmenlerin ortalama puanlarına göre nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

Gürses (2006) ve Karlı (2007) tarafından yapılan çalışmalarda ise erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre yöneticilerle iletişimin daha güçlü olduğu, istatistiksel olarak puanlarının bayanlara göre anlamlı derecede farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda yer alan tüm sonuçları değerlendirildiğinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı çalışmalar çoğunlukta, kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticileriyle ilgili görüşlerini belirtirken istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu araştırma sonuçları da ortaya çıkmıştır.

Bayanlar ve erkekler farklı fizyolojik yapıya sahip olduklarından iletişim kurma şekilleri de farklı gerçekleştirebilmektedir. Örneğin; bayanların iletişim sürecinde beden dillerini kullanmaları biraz sınırlı kalırken erkeklerde ise böyle bir sınırlamadan pak fazla söz edilemez. Bu da beden diliyle desteklenen mesajlarda daha olumlu sonuçların alınmasını daha az anlaşmazlıkların ortaya çıkmasını sağladığı için cinsiyet farklılıklarının iletişimi engellediği düşünülebilir (Tutar ve Yılmaz, 2012, Dökmen, 2003).

2. Okul öncesi öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda okul öncesi kurum öğretmenlerinin yöneticileri hakkındaki görüşlerinin Empatik Dinleme ($U=13358.0$; $p>0.05$), Etkililik ($U=13015.5$; $p>0.05$), Geri Bildirimde Bulunma ($U=13141.5$; $p>0.05$), Güven Verme ($U=13112.0$; $p>0.05$) alt boyut puanlarının öğretmenlerin medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği gözlenmiştir. (Tablo, 12.2).

Puan ortalamalarına bakıldığında da evli ve bekar öğretmenlerin birbirlerine çok yakın olduğu her hangi bir alt boyutta medeni durumdan kaynaklanan bir istatistiksel farklılığın olmadığı görülmektedir.

Yönetici- öğretmen iletişimini ele alan araştırmalar incelendiğinde medeni durum, bağımsız değişken olarak, çok az araştırmada yer almış yer alan araştırmalarda ise Örneğin; Kösterelioğlu ve Argon (2010) tarafından "Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları" ve Oktay (2008) tarafından yapılan "Yönetici- Öğretmen İletişimi" araştırmasında, medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu araştırma da medeni durum değişkeni açısından elde edilen bulgularla, yukarıda belirtilen araştırma da elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarının birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişki kurmalarında önemli bir araçtır. İletişim okullarda etkinliğin

arttırılması ve hedeflere ulaşılması için zorunludur (Genç,2010). Etkili iletişim her örgütün başarısı için çok büyük önem taşımaktadır. Öyleyse yöneticilerin etkili iletişim bilgi ve becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Ergin,2012).

Yönetici iletişim stratejisini iletişime girdiği ve kişiye göre değiştirebilmelidir (Ergin,2012). Günümüzde bu durumun farkında olmaları bu konuyla ilgili seminer ve kurslardan bilgi almış olmaları, yöneticilerin öğretmenlerle iletişiminde medeni durumlarını dikkate alarak onlara görev ve sorumluluk vermesi konusunda bilinçlenmesi sağlayacak böylece iletişimde olumsuz durumları ortadan kaldıracaktır. Örneğin; evli ve çocukları olan bir öğretmene hafta sonları gelip okulda öğrencilere kurs vermesini isteyen bekar bir yönetici, evine ve çocuklarına vakit ayırmak isteyen öğretmen tarafından hiç de olumlu karşılanmayacak, empati eksikliği konusunda yöneticisini eleştirebilecektir. Öğretmenleri iyi tanıyan ve iletişimle ilgili tecrübeleri artan yöneticilerin medeni durum değişkeni açısından farklı algılanmadığı düşünülebilir.

Yukarıda yer alan araştırmalar değerlendirildiğinde medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı çalışmalar çoğunlukta, kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticileriyle ilgili görüşlerini belirtirken istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu araştırmalarda mevcuttur.

Onurlu (2008) yönetici- öğretmen iletişimi araştırmasında ise medeni durum değişkenine göre bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre yöneticileriyle iletişiminde yöneticilerine karşı daha olumlu davrandığı onlarla daha sıcak ve samimi ilişkiler kurduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu açıdan okul yöneticisinin öğretmenlerin medeni durumlarına göre, iletişimlerine bir mesafe koyması ve tavır takınması iletişimin olumluluğu açısından istenmeyen bir durumdur. Yöneticinin bireylerin medeni durumlarına göre iletişimi samimi hale getirmesi genel anlamda okuldaki iletişim problemlerini tetikleyecektir.

3. Okul öncesi eğitim kurumu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda okul öncesi kurum öğretmenlerinin yöneticileri hakkındaki görüşlerinin Empatik Dinleme (X²=6.404;

$p>0.05$), Etkililik ($X^2=3.456$; $p>0.05$), Geri Bildirimde Bulunma ($X^2=7.681$; $p>0.05$), Güven Verme ($X^2=1,780$; $p>0,05$) alt boyut puanlarının öğretmenlerin hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$). (Tablo,12.3)

Hacıoğlu (2007), “Okul Öncesi Yöneticilerinin Sergiledikleri İletişim Becerilerinin Algıları İle Öğretmenlerin Empati Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında hizmet süresi değişkenine göre öğretmenlerin yöneticileriyle ilgili görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin (2007), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki” konulu çalışmada öğretmenlerin görüşleri yine hizmet süresi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Şimşek (1995), Çubukçu ve Döndar (2003), Şen (2007), tarafından Yapılan “yönetici-Öğretmen İletişimi” araştırmalarında hizmet süresi değişkenine göre öğretmen görüşlerinde yönetici-öğretmen iletişimi anlamlı derecede farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırma bulguları ile yukarıda belirtilen araştırma bulguları hizmet süresi değişkeni açısından paralellik göstermektedir.

Yöneticinin astıyla olan ilişki ve iletişiminde statü ve rütbe farkı gözetmesi, astını ayakta tutması, astına karşı emredici ve otoriter bir tutum takınması; astın görüş ve düşüncelerini sormada mesleki kıdemlerini dikkate alarak söz hakkı tanınması öğretmen yönetici iletişimi olumsuz etkilemektedir (Aytürk, 2010). Okulda olumsuz bir iletişim ortamını engellemek isteyen bilinçli bir yönetici öğretmenlerin mesleki kıdemleriyle ilgili herhangi bir ayırım yapmayacaktır.

Bu araştırma sonucunda hizmet süresi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılığın çıkmaması, bilinçli yöneticilerin öğretmenlerin hizmet sürelerini yani kıdemlerini dikkate alarak onlara karşı saygılı davranma ve onları önemseme davranışlarında her hangi bir ayırım gözetmemesi onlara kıdemleri ne olursa olsun eşit yaklaşmasının bir sonucu olduğu düşünülebilir.

Ancak hizmet süresi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu çalışmalarda bulunmaktadır. Ersoy (2006)’un “Yöneticilerin İletişim Becerileri” konulu çalışmada genel olarak yöneticiler hakkındaki en olumlu görüşleri, hizmet süresi 1-3 yıl ile 8-11 yıl arası olan öğretmenler belirtmişlerdir.

Tan (2003) ise öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bakıldığında yeni göreve başlayan öğretmenlerin yöneticilerin iletişim becerilerini daha iyi gördüklerini sonucuna varmıştır. Gürses (2006) tarafından yapılan yönetici- öğretmen iletişimi çalışmasında, hizmet süresi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin yöneticileri hakkındaki görüşlerde anlamlı derecede farklılık olduğunu bulmuştur. Karlı (2007) tarafından yapılan yönetici- öğretmen iletişimi çalışmasında ise 1-5 yıl mesleki kıdeminden sonra yöneticileri ile olan iletişiminin güçlendiği sonucuna varmıştır.

Bu çalışmada, ölçeğin her alt boyutunda gruplar arası ortalama puanlara bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmasa da 20 yıldan fazla görev yapan öğretmenlerin, empatik dinleme alt boyutu hariç, diğer mesleki kıdemdeki öğretmenlerin alt boyut ortalama puanlarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu açıdan yukarıda belirtilen araştırmalarla bu çalışmanın kısmen örtüştüğü söylenebilir. Bu duruma etken olarak; mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin daha fazla yöneticiyle çalışmış olması, bu yöneticiler arası karşılaştırmalarının öğretmenlerin beklentisini yükselttiği, şu an çalıştıkları yöneticilerinde bu beklentilere karşılayamamasından kaynaklanan bir görüş farklılığı olarak yorumlanabilir.

4. Okul öncesi eğitim kurumu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kişileri arası iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda okul öncesi kurum öğretmenlerinin yöneticileri hakkındaki görüşlerinin Empatik Dinleme ($X^2=2.572$; $p>0.05$), Etkililik ($X^2=3.168$; $p>0.05$), Geri Bildirimde Bulunma ($X^2=2.99$ $p>0.052$), Güven Verme ($X^2=2.545$; $p>0.05$) alt boyut puanlarının öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$). (Tablo12.4).

Tablo, 12.4 öğretmenlerin yöneticileriyle ilgili görüşlerini Geri Bildirimde Bulunma, Etkililik, Empatik Dinleme, Güven Verme alt boyut puan ortalamalarına bakılarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin görüşlerinde öğrenim düzeyinin artması açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermese de ölçeğin her alt boyutunda yöneticilerin iletişim becerilerinin ön lisans mezunu öğretmenlerin görüşleri

açısından nispeten daha iyi profil çizdiği öğrenim düzeyinin artmasıyla yöneticilerin iletişim becerilerinin düştüğü görülmektedir.

Etkin bir iletişimde, olgunluk çağı, eğitim seviyesinin yüksek olması iletişimin mesaj gönderme, mesajı yorumlama vb. her aşamasında bireye olumlu katkı sağlayacaktır. Eğitim seviyesi yükseldikçe sağlıklı akıl yürütümler ve bilgi ve beceri sayesinde öğretmenlerin yöneticileri daha iyi değerlendirme şansları olacaktır (Sezgin ve Akgöz, 2009). Bu araştırmada da öğrenim düzeyinin yükselmesiyle artan bilgi ve tecrübe gereği, yöneticilerin iletişim becerilerinde daha yüksek beklentilerin olduğu ancak yöneticilerin bu beklentileri karşılayamaması şeklinde yorumlanabilir.

Aşağıda öğretmen algılarının öğrenim durumlarına göre farklılaşmanın olmadığı araştırmalar yer almıştır.

Yıldız (1996), Şeker (2000), Duru (2002), Şen (2007), Pehlivan (2005), Onurlu (2008), Gültekin (2003), Hacıoğlu (2007), Kösterelioğlu ve Argon (2010) tarafından yapılan yöneticilerinin – öğretmenlerle iletişimde öğretmen görüşleri çalışmalarında öğrenim düzeyleri açısından öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı farklılığın olmadığı sonucuna varılmıştır. Yine Şahin (2007) tarafından yapılan “Yönetici Öğretmen İletişimi ve Çatışma Arasındaki İlişki” adlı çalışmada öğrenim düzeyine göre ortalamalarda anlamlı bir farklılığın olmadığı, ortaya çıkmıştır.

5. Okul öncesi öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin mezun oldukları bölüm göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda okul öncesi kurum öğretmenlerinin yöneticileri hakkındaki görüşlerinin Empatik Dinleme ($X^2=1.123$; $p>0.05$), Etkililik ($X^2=0.607$; $p>0.05$), Geri Bildirimde Bulunma ($X^2=1.888$; $p>0.05$), Güven Verme ($X^2=1.077$; $p>0.05$) alt boyut puanlarının öğretmenlerin mezun oldukları bölüme göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$). (Tablo,12.5).

Tablo, 12.5’e ait ölçek bulgularında her alt boyutun gruplar arası puan ortalamalarına bakıldığında ise çocuk gelişimi alanından mezun öğretmenlerin görüşlerinin diğer bölümden mezun öğretmenlerin görüşlerinden daha olumlu olduğu; Empatik Dinleme, Etkililik, Geri Bildirimde Bulunma alt boyut ortalama puanların okul öncesi öğretmenlerinden yüksek olduğu, güven verme alt boyutunda okul öncesi

ve çocuk gelişimi alanından mezun olan öğretmenlerin ortalama puanlarının eşit olduğu görülmektedir.

Çocuk gelişimi mezunu öğretmenlerinin lisans eğitiminde diğer branşlara göre daha çok iletişimle ilgili dersleri almış olmaları ve nedenle iletişimle ilgili bu bilgi ve becerilerini yöneticisiyle olan iletişiminde yansıtmalarından kaynaklanan bir sonuç olduğu söylenebilir.

Nartgün (2012) “Meslek Liselerinde Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları” adlı çalışmada ve Karlı (2007) tarafından yapılan yönetici-öğretmen iletişimi konulu araştırmasında mezun olunan bölüm değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemiştir. Şen (2007) “İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretmenlerle Yaşadığı Sorunlar” adlı araştırmasında da öğretmenlerin mezun oldukları bölüm değişkenine göre öğretmenlerin yöneticileriyle ilgili görüşlerinde anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda belirtilen çalışmalar öğretmenlerin mezuniyet durumlarının yöneticileriyle ilgili görüşlerini etkilememe nedeni ile bu çalışmayla paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin mezun olduğu bölüm değişkeninde görüşlerin istatiksel olarak anlamlı farklılığa neden olduğu ortaya çıkaran araştırmalar da mevcuttur. Onurlu’nun, (2008) “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticileriyle İlgili Görüşleri” adlı araştırmasında Eğitim Enstitülerinden mezun olan öğretmenlerin iletişim becerilerinin ve buna bağlı olarak da algıladıkları verimliliklerinin Eğitim Fakültelerinden mezun olan öğretmenlere göre daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Bu açıdan bu çalışmada herhangi eğitim enstitüsü mezunu olan bir örneklem grubu yer almadığı için bu çalışmayla bu değişken açısından çelişmektedir görüşüne varamayız.

6. Okul öncesi öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda okul öncesi kurum öğretmenlerinin yöneticileri hakkındaki görüşlerinin Empatik Dinleme alt boyut

puanları öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir ($X^2=49.337$; $p<0.05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre ortaokul yöneticilerinin empatik dinleme becerileri ilkokul yöneticilerinin empatik dinleme becerilerinden; Anaokulu yöneticilerinin empatik dinleme becerisi ilkokul, ortaokul ve Halk Eğitim Merkezi yöneticilerinin empatik dinleme becerilerinden anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 12.6).

Öğretmene güven veren iletişim biçimi, mesleki gelişime katkı, okulun öğrenen örgüt haline getirilmesi, dönüşümcü bir liderlik, paylaşımcı ve destekçi okul kültürü okuldaki öğretmenlerin performans düzeylerini arttırabilir. Yöneticilerin öğretmenleri etkileme yolları; iş görenlerin gereksinimlerini dikkate alma, onların kabul edilme, ait olma ve kimlik duyguları ile ilgilenme, bireysel ve grupların ihtiyaç ve duygularını dinleyip anlamaya çalışma, onların anlayış gösterme biçiminde belirtmektedir. Öğretmen açısından baktığımızda, öğretmen kendini bu durumda güven içinde yüksek morale sahip ve güdülenmiş olarak hisseder (Erdoğan, 2008).

Bir eğitim örgütünde okulda çalışan öğretmenlerin ortak gereksinimlerinin olması ve ortak problem durumlarının oluşması ve çözüm yolunda da benzer durumlardan yararlanması okul öncesi yöneticilerinin işini her zaman kolaylaştıracak ve daha kısa sürede öğretmenlere dönüt verecektir. Bu durum yönetici ve öğretmen profili açısından genellikle anaokullarında yer almaktadır. Bu nedenle yöneticilerin öğretmenlere daha empatik yaklaşabilmesi, yaşanan problem ve bunların çözümlerinde daha etkili sonuçlara ulaşabilmesi diğer okul türlerine göre daha az öğretmenin görev yaptığı okullar olması nedeniyle yöneticinin her öğretmene daha çok vakit ayırabilmesi, geri bildirimde bulunmada daha çabuk olunması ve güvenin sağlanması gibi artıların anaokullarındaki yöneticilerin iletişim becerilerini daha olumlu etkilediği söylenebilir. Ayrıca diğer okullara göre çeşitlilik gösteren branş dağılımlarının olmaması, genellikle okul öncesi öğretmenleri ve bu alandan mezun yöneticilerin olması ortak ve verimli iletişim dilinin ortaya çıkması bu sonuçta etkilidir. Aşağıda bu çalışmayı desteklemeyen çalışmalar da yer almıştır.

Örneğin; Hacıoğlu (2007), Şahin (2007) ve Arslantaş (1998) tarafından yapılan yönetici- öğretmen iletişimi konulu çalışmalarda öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerilerinin okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Okul türü değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı araştırmanın okulların kendi içerisinde farklı branş ve problem durumlarını barındıran bir yapı olması, anaokulu öğretmenlerin görüşleri gibi gruptan anlamlı derecede farklılık gösteren grubun yer almaması nedeniyle sonuçların birbiriyle örtüşmediği görülmektedir. Bu açıdan ele aldığımızda okul türü değişkeni anlamlı farklılığın, okul öncesi eğitim kurumlarının kendi içerisinde farklılaşmasından kaynaklanan bir durum olması nedeni ile düşünülebilir.

7. Okul öncesi öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin okulda çalışma sürelerine (yarım gün-tam gün) göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda okul öncesi kurum öğretmenlerinin yöneticileri hakkındaki görüşlerinin yöneticilerinin Empatik Dinleme ($U=13559.5$; $p>0.05$), Etkililik ($U=13298.5$; $p>0.05$), Geri Bildirimde Bulunma ($U=13079.0$; $p>0.05$), Güven Verme ($U=14826.5$; $p>0.05$) alt boyut puanlarının öğretmenlerin çalışma zamanlarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Okulda iletişimin sağlıklı ve etkin işleminde birinci derecede okul müdürü sorumludur. Örgüt içerisinde amaçlara ulaşmada yönetici öğretmen arasındaki iletişimin yapısına göre çok yönlü ve açık bir iletişim, amacına göre ise bilgilendirici, eğitici, güdüleyici ve etkileyici bir iletişim yolu izlemesi şarttır (Özbudak,2009).

Bu çok yönlü ve etkileyici iletişim yolunda okul yöneticileri öğretmenlerin çalışma zamanı ne olursa olsun aynı hassasiyetle öğretmenlere yaklaşmalı yönetici öğretmenlerin okulda bulunma sürelerine göre az iletişim, ya da çok iletişim kurma durumunu benimsememesinin, okul yöneticilerin öğretmenleriyle iletişimde çalışma süreleri açısından herhangi bir ayırım gözetmediğini sonucu olarak düşünülebilir.

Şahin (2007), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki” adlı çalışmada yönetici- öğretmen iletişiminde öğretmen görüşlerinin okulda çalışma süresine göre anlamlı fark yoktur sonucuna ulaşmıştır. Bu açıdan bu araştırma çalışma süreleri değişkenine göre bu çalışmayla paralellik göstermektedir.

Literatüre bakıldığında yönetici-öğretmen iletişiminde çalışmalar olmasına karşın çalışma süreleri değişkeni hipotezlerde yer almadığı için test edilememiş buna bağlı olarak da karşılaştırılacak herhangi bir veriye ulaşılamamıştır. Bunun nedeninin de genellikle okul öncesi eğitimde var olan yarım gün-tam gün eğitim programının olduğu düşünülmektedir.

8. Okul öncesi öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin iletişimle ilgili hizmet içi eğitim alıp almama durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda okul öncesi kurum öğretmenlerinin yöneticileri hakkındaki görüşlerinin yöneticilerin Empatik Dinleme ($U=22045.0$; $p>0.05$), Etkililik ($U=21806.0$; $p>0.05$), Geri Bildirimde Bulunma ($U=22492.0$; $p>0.05$), Güven Verme ($U=21531.0$; $p>0.05$) alt boyut puanlarının öğretmenlerin hizmet içi eğitim alma durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$) (Tablo 12.8).

Bu araştırmada hizmet içi eğitim alıp-almama değişkenine göre elde edilen sonuçla Şen (2007) tarafından yapılan yönetici-öğretmen iletişimi çalışmasında öğretmenlerin iletişimle ilgili eğitim alıp-almama durumlarının, yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir sonucunu bulmuştur.

Literatür taramasında bu çalışmayla çelişen araştırmalarında olduğu görülmüştür. Örneğin; Karlı (2007) ve Özbudak (2009) tarafından iletişim eğitimi alan öğretmenler, iletişim eğitimi almayan öğretmenlere göre yöneticileri ile olan iletişim algıları daha yüksektir sonucunu elde etmişlerdir. Şahin (2007), ise ilköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişiminde “Katılım” ve “Etkileme” alt boyutlarında iletişim eğitimi alanlar öğretmenler ile iletişim eğitimi almayan öğretmenler aynı algılara sahiptir sonucuna ulaşırken “Personeli Tanıma” ve “Eşitlik” boyutunda iletişim eğitimi alan öğretmenlerin iletişim eğitimi almayan öğretmenlere nazaran algıları daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Açikel (2010), iletişim becerileri ile ilgili kurs, seminer veya eğitim almayan öğretmenlerin, iletişim becerileri ile ilgili kurs, seminer veya eğitim alan öğretmenlere göre, iletişim bakımından yöneticilerini daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Bu araştırmada, ölçeğin alt boyutlarındaki gruplar arası ortalama puanları dikkate aldığımızda Açıkel'in araştırmasında olduğu gibi iletişimle ilgili hizmet içi alan ğretmenlerinin puan ortalamalarının, hizmet içi eğitim almayan öğretmenlerin puanlarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. İletişimin bilinçli olarak yapılması, kaynak birim ve hedef birim arasında etkili bir iletişim kurulmasına katkı sağlar. Fakat bu araştırmada eğitim alan öğretmenlerin bilgi ve beceri gereği bilinçli olmalarından dolayı yöneticilerden beklentilerinin yüksek olduğu ancak bu beklentileri yöneticilerin karşılayamamasından kaynaklanan bir ortalama puan düşüklüğü olduğu söylenebilir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan okul öncesi eğitim öğretmenlerinin, (cinsiyetleri, medeni durumları, hizmet süreleri, eğitim düzeyleri, mezun oldukları bölüm, görev yaptıkları okul türü, çalışma süreleri, iletişim becerileri ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almama durumları) yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileriyle ilgili görüşlerini etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Öğretmenlerin, “Kişiler Arası İletişim Becerileri” ölçeğindeki ifadeleri ile ilgili olarak yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinde cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaya neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin, “Kişiler Arası İletişim Becerileri” ölçeğindeki ifadeleri ile ilgili olarak yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinde medeni durum değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaya neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin, “Kişiler Arası İletişim Becerileri” ölçeğindeki ifadeleri ile ilgili olarak yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinde hizmet süreleri değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaya neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin, “Kişiler Arası İletişim Becerileri” ölçeğindeki ifadeleri ile ilgili olarak yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinde eğitim düzeyleri değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaya neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin, “Kişiler Arası İletişim Becerileri” ölçeğindeki ifadeleri ile ilgili olarak yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinde mezun oldukları bölüm

değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaya neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin, “Kişiler Arası İletişim Becerileri” ölçeğindeki ifadeleri ile ilgili olarak yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinde görev yaptıkları okul türü değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu farkın ise anaokulunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin, “Kişiler Arası İletişim Becerileri” ölçeğindeki ifadeleri ile ilgili olarak yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinde çalışma süreleri değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaya neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin, “Kişiler Arası İletişim Becerileri” anketindeki ifadeleri ile ilgili olarak yöneticilerin iletişim becerileriyle ilgili görüşlerinde iletişimle ilgili hizmet içi eğitim alı-almama değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaya neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada ölçeğin Etkililik, Geri Bildirimde Bulunma, Güven Verme, Empatik Dinleme alt boyutlarında sorulara verilen cevaplar açısından incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin kişiler arası iletişim becerileri ölçeğinde yer alan puan düzeyleri “sık sık” düzeyindedir. Öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin empatik dinleme, etkililik, geri bildirimde bulunma ve güven verme becerileri en yüksek 3,94 ve en düşük 3,76 puan aralığındadır. Öğretmen algılarına göre yöneticiler sık sık empatik dinleme, etkililik, geri bildirimde bulunma ve güven verme becerilerini sergilemektedirler. Bu araştırmada yöneticilerin öğretmenleriyle iletişimde çok iyi olmasa da iyi durumda olduğunun bir kanıtıdır.

6.2. Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak şu önerilerde bulunulabilir:

1. Öğretmenlerin iletişim becerilerinin yönetici görüşleri açısından ele alındığı, farklı değişkenler açısından incelendiği, araştırmalar yapılabilir.
2. Yöneticilerin iletişim becerilerini hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin görüşlerinin alındığı ve karşılaştırmasının yapıldığı araştırmalar yapılabilir.

3. Sadece yönetici-öğretmen iletişimiyle ilgili görüşlerin alındığı araştırmalar değil, yönetici-öğretmen-öğrenci- veli iletişiminde tarafların görüşlerinin ele alındığı araştırmalar yapılabilir.
4. Araştırma sonucundan yola çıkılarak MEB'in hazırlayacağı hizmet içi eğitim seminerlerinde iletişim becerileri konusuna ağırlıklı olarak yer verilebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç. **Okul Yöneticiliği**, 4. Baskı, Pegama Yayıncılık, Ankara, 1995.
- Açıkel, Gülay. “**Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Öğretmen İletişimi**” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul, 2010.
- Açıkgöz, Kamile Ün. **Etkili Öğrenme ve Öğretme**, 5.Baskı, Eğitim Dünyası Yayınları, İzmir, 2003
- .Adair,,John. **Etkili İletişim**, Çev: Ömer Çolakoğlu, Babıali Kültür, 2. Baskı,2004
- Altıntaş, Ersin ve Devrim Çamur. **Sözsüz İletişim ve Beden Dili**, Ankara, Nobel Yayınları, 2001.
- Atak, Metin. ”**Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi**”Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 2005
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Aydın Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi, Eğitim Araştırma Yayın ve Danışmanlık**, Ankara,1986.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Basım Ve Yayım, 8. Baskı, Ankara, 2007.
- Aydoğan, Orhan. ve Topbaş, Yusuf. **İnsan İçin Değişim**, 2.Baskı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları, Ankara, 2004.
- Aytürk, Nihat. **Örgütsel ve Yönetimsel Davranış**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Aziz, Aysel. **İletişime Giriş**, 4. Baskı, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2012.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba. **Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması**, Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2007.
- Balcı, Ali. **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**, Geliştirilmiş 5. Baskı, Ankara, 2011.
- Baltaş, Zuhul. **Beden Dili**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000.
- Başaran, İbrahim. Ethem, **Yönetim**, Üçüncü Kez Yeniden Yazım, Feryal Matbası, Ankara, 2000.
- Betty, B.R., **Emotion Matters in Teacher Administrator Interactions: teacher speak about their leaders**. Sdney, Australia: Australian Association For Research İn Education Annual Conference. Dec 3-8. 2000.

Berko, Roy ve Andrev Wolvin. **Communicating: A Social, Career And Cultural Focus**, Houghton Mifflin, 1998.

Bıçakçı, İlker. **İletişim Ve Halkla İlişkiler**, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2006.

Bilen, Mürüvvet. **Sağlıklı İnsan İlişkileri**, 5. Baskı, Ankara, 2005.

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, 12. Basım, Pegem Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.

Büyüköztürk, Şener. **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik:SPSS Ve LISREL Uygulamaları**, 2.Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara ,2011

Bolat, Salih. “**Eğitim Örgütlerinde İletişim: H.Ü. Eğitim Fakültesi Uygulaması**”. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1996.

Can, Halil. **Yönetim ve Organizasyon**., Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.

Cereci, Sedat. **İletişim Kurmak İnsan Olmaktır**, Ankara, Metropol Yayınları, 2002.

Celep, Cevat. “**İlkokullarda Yönetici-Öğretmen İletişimi**” Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Türkiye'de İlköğretim Sempozyumu, Sayı: 8, 1992.

Cüceloğlu, Doğan. **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2005

Cüceloğlu, Doğan. **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitapevi, İstanbul,2012

Çağdaş, Aysel. **Anne – Baba Çocuk İletişimi**, 1.Baskı, Kök Yayıncılık, Ankara, 2008.

Çağlar, İrfan ve Sabiha Kılıç, **Genel İletişim**, 4. Basım, Nobel Yayınları, Ankara, 2010.

Çankaya, Özden ve Melike Batur, **Kitle İletişim Özgürlüğü**, İstanbul, Beta Basım, 2012.

Çetinkaya, Ceren, “**Türkiye’de Okul Öncesi Eğitiminin Tarihsel Gelişimi Ve Bugünkü Durumu**” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Çilenti, Kamuran. **Eğitim Teknolojisi ve Tasarım**, Ankara, Detay Yayıncılık, 1984.

Çubukçu Zühal. ve Döndar İ. Pelin, “**Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri**”, Milli Eğitim, Sayı:157, (2003),

Demirel, Özcan. **Öğretme Sanatı**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 1999.

Değer, M., **İlköğretim Okulu Müdürlerini Öğretmenlere Kurdukları İletişim Yeterlikleri ve İletişime Engel Teşkil Eden Davranışlar.** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Çanakkale: On Sekiz Mart Üni.1998.

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Dökmen, Üstün. **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Dönmezer, İ. Ailede İletişim Ve Etkileşim, İstanbul, Sistem Yayıncılık,1999.

Efil, İsmail. **İşletme Yönetimi**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon & Çağdaş Ve Kültürel Yaklaşımlar**, 6. Baskı Beta Basım, İstanbul,2003

Erden Münire ve Akman, Yasemin. **Gelişim Ve Öğrenme**, Arkadaş Yayınları, Ankara, 2001.

Erdoğan, İrfan. **İletişimi Anlamak**, 2. Baskı Ankara, 2005.

Erdoğan, İrfan. **İşletmelerde Davranış Genel ve Teknik İletişim**, Maid Yayınları, İstanbul, 2007

Ergin, Akif. **Eğitimde Etkili İletişim**, 5. Baskı. Anı Yayıncılık, Ankara, 2007.

Ergün, M. **Eğitim ve Toplum**, Anakara, 1998.

Eroğlu, Erhan ve Diğerleri. **Etkili İletişim**, Edt: Uğur Demiray, Pegem Akademi Yayın, 5. Baskı, Ankara, 2012.

Ersoy, Semra. **“İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları”** Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetim Ve Denetimi Bölümü, Van, 2006.

Ertürk, Selehattin. **Eğitimde Program Geliştirme**, Ankara, Yeditepe Yayınları,1993.

Fidan, Mehmet. **İletişim Kurmak İstiyorum**, Tablet Kitapevi, Konya,2009

Fidan, Nurettin. **Okulda Öğrenme ve Öğretme**, Alkım Yayıncılık, Ankara, 1985.

Fiske, John **İletişim Çalışmalarına Giriş**, Çev. Süleyman, İrvan, Ankara, Ark Yayınları, 1996.

Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005

Güney, Salih. **Yönetim Ve Organizasyon**, Ankara Nobel Yayınları, 2.Baskı, 2007

Güler, Deniz. Büro Ortamı İletişim Etkinliklerinde Zaman Kullanımı, Eskişehir İletişim Bilimleri Fakültesi Yüksekokulu Yayınları, 1991.

- Gülnar Birol. **rgtlerde İletişim ve İş Doyumu**, Literatürk Yayınları, Konya,2007
- Gürüz, Demet Ve Eğinli, Ayşe. **Kişiler Arası İletişim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2008.
- Grğen. Haluk, **rgtlerde İletişim** Der Yayınları, İstanbul,1997
- Grsel, Musa. **Okul Yönetimi**, Eğitim Kitabevi, Genişletilmiş 5. Baskı, Konya, 2003.
- Gordon, Thomas. **Etkili Anne Baba Eğitimi**, (Dilek TEKİN, Nazlı ÖZKAN), 6. Baskı, Profil Yayıncılık, İstanbul, 2012a
- Gordon, Thomas. **Etkili Anne Baba Eğitiminde Uygulamalar**, (Hale VARDAR) 3.Baskı, Profil Yayıncılık, İstanbul, 2012b.
- Gökçe, Orhan. **İletişim Bilimi**, Ankara, Siyasal Kitapevi 1993.
- İrfan, Çağlar. **Genel İletişim**, Detay Yayıncılık, 2006
- Hacıoğlu, Müjgan **Okul ncesi Yöneticilerinin Sergiledikleri İletişim Becerilerinin Algıları İle ğretmenlerin Empati Düzeyleri Arasındaki İlişki**” Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 2007
- Hunt, O., Dennis, T. And Hargie, O., **The Communication Experiences of Education managers: Identifying Sterengths, Weaknesses and Critical Incidents. International Journal of Educational Management**, Volume14, 2000, <http://www.Emeraldinsight.com> 25.12.2013 tarihinde indirildi.
- Hoşgnr, Vural. **Sınıf Yönetimi**, 7 Basım, Pegama Yayınları, Ankara,2007.
- Kağıtcıbaşı, Çiğdem. **Günümüzde İnsan Ve İnsanlar**, İstanbul, Evrim Yayınları, 1998.
- Karakoç, Nihat., **rgtteki İletisim Zayıflığının Belirtileri**, Kurgu Dergisi, Sayı:8, 1990
- Karlı, Cihan; **“İlköğretim Okullarında Yönetici ğretmen İletişimi: Öğretmen Algılarına Göre”** İstanbul İli Tuzla İlçesi rneğinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul 2007
- Kaya, Zeki. **Sınıf Yönetimi**, Pegeme A Yayıncılık, Yedinci Basım, Ankara 2007.
- Kaya, K.Y. **Eğitim Ynetimikuram Ve Türkiye’de Uygulama**, Ankara,1991
- Kelly, Dawn **Using Vision to Improve Organisational Communication Leadership & Organization Development Journal**, 2000. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm> 15.11.2013 tarihinde indirildi.
- Kılıç, Veysel. **Dilin İşlevleri ve İletişim**, İstanbul, Papatya Yayınları, 2002.

Kocabaş, Füsün Ve Diğerleri, **Reklam ve Halkla İlişkilerde İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1.Baskı, 1999.

Milli Eğitimle İlgili Mevzuat (1.2 Ve 3. Cilt) İstanbul, Milli Eğitim Basımevi, 2000.

Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun, Kabul Tarihi: 14.06.1973 Kanun Numarası: 1739 Resmi Gazete: 24.06.1973/ 14574 <http://mevzuat.gov.tr/html> (erişim: 17.11.2012).

Milli Eğitim Bakanlığı, İletişim Modülü (Meslek Liseleri İçin), 2009.

Memduhoğlu, Hasan Basri Ve Kürşat Yılmaz, **Eğitim Bilimine Giriş**, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2011.

Mısırlı, İrfan. **Genel İletişim-İlkeler**, Yöntemler, Teknikler, Ankara Detay Yayıncılık, 2001.

Mutlu, Erol. **İletişim Sözlüğü**, Ark Yayınevi, Ankara, 1994.

Navaro, Leyla. **Gerçekten Beni Duyuyor Musun?** 25. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2012.

Oskay, Ünsal. **İletişimin Abc'si**, Der Yayınları, 6.Basım, İstanbul, 2011.

Özden, Yüksel. **Öğrenme ve Öğretme**. Dördüncü Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000.

Özgen, Hüseyin, Yalçın, Azmi., Öztürk, Azim; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.

Özgüven, İbrahim Ethem. **Ailede İletişim ve Yaşam**, Ankara, Nobel Yayınları, 2001.

Özkan, Zülfikar. **Kazandıran Beden Dili**, Hayat Yayını, İstanbul, 2007.

Özşeker, Rana. [Http://Www.Donusumkonagi.Net/Merakettikleriniz/65/Beden-Dili/2682/Beden-Dilini-Neden-Ogrenmeliyiz.Html](http://www.donusumkonagi.Net/Merakettikleriniz/65/Beden-Dili/2682/Beden-Dilini-Neden-Ogrenmeliyiz.Html) 12.11.2012

Öztürk, Hüseyin. **Eğitim Sosyolojisi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1993.

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

Paksoy, Mahmut. **Örgütsel İletişim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. ve Mehmet Tüz. **Örgütsel İletişim** 4. Baskı Bursa, 2003.

Sağlam, Aycan Çiçek; **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, Edt: Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşat Yılmaz, Pegem Akademi, 3. Baskı, Ankara, 2011.

- Sağlam, Miraç ve Diğerleri; **Eğitim Bilimine Giriş**, Edt. Aycan Çiçek Sağlam, Maya Akademi, 1. Baskı, Ankara 2008
- Sayers, Fran ve Diğerleri; **Yöneticilikte İletişim**, Çev: Michelle Şahinler, Rota Yayın Tanıtım, Tic. Ltd.Şti, İsatnbul, 1993.
- Sezgin, Murat Ve Erkan Akgöz, **Genel Ve Teknik İletişim**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2009.
- Şimşek, Yücel ve Altinkurt, Yahya; **“Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri”** Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Akademik Bakış, Sayı 17, 2009.
- Şişman, Mehmet. **Eğitim Bilimlerine Giriş**, Pegema Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2006.
- Şimşek Yücel., **Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki: Eskişehir İli Örneği** (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir, 2003.
- Tan, A., **İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi**. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Elazığ, 2003.
- Tınmaz, M., **Kamu Özel Sektör İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkinliği**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya: Sakarya Üniversitesi. 2000.
- Tanruoğen, Abdurrahman; **Eğitim Bilimleri İle İlgili Kavramlar**, Edt: Durmuş. Ekiz ve Haydar. Durukan, İstanbul: Lisans Yayınları 2006.
- Taymaz, Haydar. **Okul Yönetimi**, Pegama Yayıncılık, 8. Baskı, Ankara, 2007.
- Tutar, Hasan ve M. Kemal Yılmaz, **İletişim**, 9. Baskı, Seçkin Yayın, Ankara, 2012,
- Topbaş, Seyhun, **Dil ve Kavram Gelişimi**, İstanbul, Kök Yayıncılık, 2005.
- Tutar, Hasan ve Diğerleri, **Genel Ve Teknik İletişim**, Ankara, Seçkin Yayınları, 4. Baskı, 2008.
- Türk, Sezai, **Toplumsal Çatışmaların Çözümünde Empatinin Rolü**, Ankara, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2013.
- Türkmen, Şükrü. **Okullarda Yönetim Etkinlikleri**, Alp Yayınevi, Ankara, 2003.
- Ünal Semra. ve Sefer, Ada. **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Marmara Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1999.
- Voltan Acar, Nilüfer, **İnsan İlişkileri İletişim**, Ankara Nobel Yayınları, 2. Baskı, 2010.

- Yavuzer, Haluk. **Çocuk Eğitimi El Kitabı**, İkinci Baskı, İstanbul, Remzi Kitapevi,1996.
- Yıldırım, Atila ve Diğerleri; **Eğitim Bilimine Giriş**, Edt: Aycan Çiçek Sağlam, Maya Yayınları 1.Baskı, Ankara, 2008.
- Yılmaz, Ayhan ve Diğerleri. **Etkili İletişim**, Edt: Uğur Demiray, Pegem Akademi Yayım, 5. Baskı, Ankara, 2012.
- Yüksel, Ahmet Haluk. **İkan ve Konuşma**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 801, 2012.
- Yüksel, T., **İlköğretim Okullarında Müdür Öğretmen İletişimi**. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2008.
- Zıllıoğlu, Merih. **İletişim Nedir?** Cem Yayın Evi, İstanbul, 1993.
- Zıllıoğlu, Merih ve Hüseyin, Yüksel. **İletişim Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 1994.

EKLER**Ölçek İzin Belgesi**

Sayın Hazel ARILIK,

"İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri" isimli ölçme aracımı etik ilkelere bağlı kalmanız koşuluyla akademik çalışmalarınızda kullanabilirsiniz.

Saygılarımla,

Ahmet ŞAHİN

e-posta: ahmetsh@yahoo.com | Tel: 0 532 633 8388

From: hazel arılık <hazelim90@hotmail.com>

To: ahmetsh@yahoo.com; ahmetsahin@akdeniz.edu.tr

Sent: Friday, 31 August 2012, 16:19

Subject: ölçek hakkında

Sayın Ahmet Şahin,

Ben Konya Selçuk Üniversitesinde, Çocuk Gelişimi Bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim, " İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLER ARASI İLETİŞİM BECERİLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ" adlı tezinizde kullanmış olduğunuz öğretmen ve yönetici anketini bende iletişim üzerine hazırlamak istediğim tezde kullanmak istiyorum izin durumuyla ilgili cevabınızı bekliyorum. İyi günler.

Hazel ARILIK

Okul Öncesi Öğretmeni





T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Anket İzin Dilekçesi

I. Öğrenci Bilgileri

Adı:	Hazel	Ana Bil.Dalı:	Çocuk Gelişimi Ve Ev Yönetimi
Soyadı:	YILMAZ	Bilim Dalı:	Çocuk Gelişimi
Numarası:	104238031012	Programı:	☐ Doktora x ☐ Yüksek Lisans
Danışmanı:	Yrd.Doç.Dr Aysel ÇAĞDAŞ	Tarih:	25.03.2013

II. Tez Ve Sınav Tarihi Bilgileri

Tez Konusu:	Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerinin Okul Öncesi Öğretmenlerinin Görüşleri Açısından İncelenmesi
Anket Konusu:	Yöneticilerin Kişiler Arası İletişim Becerileri

Uygulama / Araştırma'nın Yapılacağı Kurumlar:

1	ALTINDAĞ	Yıldırım Beyazıt Anaokulu
---	----------	---------------------------

2	ALTINDAĞ	Halk Eğitim Merkezi
3	ALTINDAĞ	Atatürk K.T.M.L
4	ALTINDAĞ	Koza Anaokulu
5	ALTINDAĞ	Altındağ Belediyesi Anaokulu
6	ALTINDAĞ	GÜLPINAR ALTINDAĞ BELEDİYESİ ANAOKULU
7	ALTINDAĞ	HAFSA SULTAN ANAOKULU
8	ALTINDAĞ	Aydınlıkevler İlkokulu
9	ALTINDAĞ	Gülpınar İlkokulu
10	ALTINDAĞ	Ahiler Ortaokulu
11	ALTINDAĞ	Hayme Hatun İlkokulu
12	ÇANKAYA	Halk Eğitim Merkezi
13	ÇANKAYA	Başkent Halk Eğitim Merkezi
14	ÇANKAYA	Dikmen Nevzat Ayaz K.T.M.L
15	ÇANKAYA	Zübeyde Hanım Anaokulu
16	ÇANKAYA	Cumhuriyet Anaokulu
17	ÇANKAYA	Atatürk Anaokulu
18	ÇANKAYA	100. Yıl K.T.M.L
19	ÇANKAYA	Fahri Çaldağ Anaokulu
20	ÇANKAYA	MEHMET METO ANAOKULU
21	ÇANKAYA	Nezih Sayan Anaokulu
22	ÇANKAYA	Bahçelievler Nebahat Keskin İlkokulu

23	ÇANKAYA	Bilgi İlkokulu
24	ÇANKAYA	İltekin İlkokulu
25	ÇANKAYA	Kurtuluş İlkokulu
26	ÇANKAYA	Ulubatlı Hasan İlkokulu
27	ÇANKAYA	Dikmen Öğretmen Necla Kızılbaş Ortaokulu
28	ÇANKAYA	Salih Alptekin Ortaokulu
29	ETİMESGUT	Etimesgut Eryaman Halk Eğitim Merkezi
30	ETİMESGUT	Kız Teknik ve Meslek Lisesi
31	ETİMESGUT	Açelya Anaokulu
32	ETİMESGUT	Eryaman Başak Anaokulu
33	ETİMESGUT	TOKİ GÖKSU ANAOKULU
34	ETİMESGUT	Sakarya Ortaokulu
35	ETİMESGUT	Hasan Ali Yücel Ortaokulu
36	ETİMESGUT	Dumlupınar İlkokulu
37	GÖLBAŞI	Kız Teknik ve Meslek Lisesi
38	GÖLBAŞI	GÖLBAŞI TOKİ ANAOKULU
39	GÖLBAŞI	T.E. K İlkokulu
40	GÖLBAŞI	Sevgi Çiçeği İlkokulu
41	KEÇİÖREN	Hatice Hikmet Oğultürk K.T.M.L
42	KEÇİÖREN	Halk Eğitim Merkezi
43	KEÇİÖREN	Sevgi Anaokulu

44	KEÇİÖREN	VİLAYETLER HİZMET BİRLİĞİ ANAOKULU
45	KEÇİÖREN	Çizmeci İlkokulu
46	KEÇİÖREN	Şenlik İlkokulu
47	KEÇİÖREN	Hacı Mustafa Tarman İlkokulu
48	KEÇİÖREN	Kamil Ocak İlkokulu
49	KEÇİÖREN	Mecidiye İlkokulu
50	KEÇİÖREN	Hüseyin Güloğlu Ortaokulu
51	KEÇİÖREN	Şinasi İlkokulu
52	KEÇİÖREN	Halit Fahri Ozansoy İlkokulu
53	KEÇİÖREN	Osman Hamdibey Ortaokulu
54	KEÇİÖREN	Melek Özen İlkokulu
55	MAMAK	Halk Eğitim Merkezi
56	MAMAK	Çiğiltepe Zübeyde Hanım Anaokulu
57	MAMAK	Manolya Anaokulu
58	MAMAK	Cebeci K.T.M.L
59	MAMAK	Çiçek Hatun Anaokulu
60	MAMAK	Habibe-Mehmet Kaya Anaokulu
61	MAMAK	Ali Kuşçu İlkokulu
62	MAMAK	Şair Nedim İlkokulu
63	MAMAK	Misket Ortaokulu
64	MAMAK	Ali Şir Nevai Ortaokulu

65	MAMAK	Abidinpaşa İlkokulu
66	MAMAK	Büyükelçi Nazım Belger İlkokulu
67	MAMAK	Çocuk Sevenler İlkokulu
68	MAMAK	Açıkalın İlkokulu
69	PURSAKLAR	Pursaklar Kız Meslek Lisesi
70	PURSAKLAR	Pursaklar 80. Yıl Anaokulu
71	PURSAKLAR	Turgut Özal İlkokulu
72	PURSAKLAR	Feride Bekçioğlu Ortaokulu
73	PURSAKLAR	Saray İlkokulu
74	PURSAKLAR	Ülker İlkokulu
75	SİNCAN	Malazgirt İmam Hatip Ortaokulu
76	SİNCAN	Layika Akbilek Kız Teknik ve Meslek Lisesi
77	SİNCAN	Hayriye Andiçen Anaokulu
78	SİNCAN	Şehit Emrah Yiğit Anaokulu
79	SİNCAN	Ahmet Andiçen Ortaokulu
80	SİNCAN	Plevne İlkokulu
81	SİNCAN	100 Yıl İlkokulu
82	SİNCAN	Mehmet Akif Ersoy İlkokulu
83	SİNCAN	Sincan İl Genel Meclisi İlkokulu
84	SİNCAN	Ressam İbrahim Çallı Ortaokulu
85	YENİMAHALLE	Halk Eğitim Merkezi

86	YENİMAHALLE	Yeşilevler Anaokulu
87	YENİMAHALLE	Batıkent K.M.L
88	YENİMAHALLE	Dr.Ufuk Ege Anaokulu
89	YENİMAHALLE	Mimar Sinan Ortaokulu
90	YENİMAHALLE	Mehlika Turgut Anaokulu
91	YENİMAHALLE	Batıkent Anaokulu
92	YENİMAHALLE	Abdi İpekçi İlkokulu
93	YENİMAHALLE	Barbaros İlkokulu
94	YENİMAHALLE	Mehmet Akif İnan İlkokulu
95	YENİMAHALLE	Haydar Aliyev İlkokulu
96	YENİMAHALLE	Mehmet Akif Ersoy İlkokulu
97	YENİMAHALLE	Refika Aksoy İlkokulu
98	YENİMAHALLE	Atatürk Ortaokulu
99	YENİMAHALLE	Öğretmen Kubilay Ortaokulu
100	YENİMAHALLE	Necdet Seçkinöz Ortaokulu

Kişiler Arası İletişim Becerileri Anketi

Bölüm: I

Değerli öğretmenim,

Resmi ilkokul, ortaokul, anaokulları, ortaöğretim kurumları ve halk eğitim merkezinde görev yapan okul öncesi yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerinin belirlemek üzere bir çalışma yürütülmektedir. Bu amaçla iki bölümden oluşan bu anket kullanılmıştır.

Anketin birinci bölümü kişisel bilgileri; ikinci bölümü, okul öncesi eğitim yöneticilerinin Kişilerarası İletişim Becerilerini belirlemek üzere hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır. Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağından adınızı, soyadınızı yazmanız gerekmemektedir.

Sizden dilediğim soruda verilen duruma ilişkin görüşlerinize uyan Hemen Hemen Hiç,, Nadiren,Bazen, Sık Sık, Hemen Hemen Her Zaman seçenekleri yanında bulunan kutucuğa (X) işareti koymanızdır.

Saygılarımla,

Hazel YILMAZ

Selçuk Üniversitesi

Çocuk Gelişimi ve Ev Yönetimi Ana Bilim Dalı

Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz:

Bay ☐

Bayan ☐

Medeni Durumunuz:

Evli ☐

Bekar ☐

Öğrenim Durumunuz:Ön Lisans ☐Lisans ☐Yüksek Lisans ☐Doktora ☐**Mezun olduğunuz bölüm:**Okul Öncesi Öğretmenliği ☐ Çocuk Gelişimi ☐ Diğer**Görev Yaptığınız Okul Türü:**İlkokul ☐Ortaokul ☐Anaokulu ☐Halk Eğitim Merkezi ☐**Okulda Çalışma Saatiniz:**Yarım Gün ☐Tam Gün ☐**Öğretmen Olarak Çalışma Süreniz:**1-5 yıl ☐5-10 ☐10-15 ☐15-20 ☐25 ve üzeri ☐**İletişim Becerisiyle İlgili hizmet içi eğitim aldınız mı?**Evet ☐Hayır ☐

Bölüm II Kişiler Arası İletişim Becerileri Anketi Lütfen duygu ve düşüncelerinizi yansıtacak en uygun seçeneği işaretleyiniz.		Hemen Hemen Hiç	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Hemen Hemen Her Zaman
1.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerin iletmek istediği konunun önem derecesi ne olursa olsun dinlemeye isteklilik					
2.	Okulumuzdaki yöneticiler, iletişim kurarken samimi duygular yansıtır. D36*5					
3.	Okulumuzdaki yöneticiler, verdikleri sözleri yerine getirir.					
4.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle iletişimlerinde sözlü ve sözsüz mesajların tutarlılığına özen gösterir.					
5.	Okulumuzdaki yöneticiler, kişisel ve mesleki konularla ilgili düşüncelerini yeri geldiğinde dürüstçe açıklar.					
6.	Okulumuzdaki yöneticiler, geri bildirim verirken kişisel farklılıkları dikkate alır.					
7.	Okulumuzdaki yöneticiler, vermek istedikleri mesajla ilgili doğru verileri belirleme konusunda özenlidir.					
8.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerin davranışlarını etkileyebilecek öğretmenlere ait kişisel özelliklerin					
9.	Okulumuzdaki yöneticiler, mesajlarıyla ilgili olarak öğretmenlerde ortaya çıkan sorunları açıklığa kavuşturmada					
10.	Okulumuzdaki yöneticiler, geri bildirim verirken öğretmenlerin konuyu kavrayıp kavramadığını belirten jest					
11.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle iletişim kurdukları konularda bilgi sahibi olduklarını hissettirir.					
12.	Okulumuzdaki yöneticiler, iletişim sürecinde öğretmenlerin nasıl tepkide bulunacağını tahmin etmeye çalışır.					
		Hemen Hemen Hiç	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Hemen Hemen Her Zaman
13.	Okulumuzdaki yöneticiler, iletişimi öğretmenlerin olumlu yönlerini ve yeteneklerini vurgulayacak nitelikte yapılandırmaya özen gösterir.					
14.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenleri tanımak için onlarla iletişim kurmada isteklilik gösterir.					
15.	Okulumuzdaki yöneticiler, mesajlarını iletirken mevcut materyallerden yararlanma konusunda yaratıcıdır.					
16.	Okulumuzdaki yöneticiler, geri bildirim verirken anlaşılmasını sağlayacak derecede örneklendirmeye çaba gösterir.					
17.	Okulumuzdaki yöneticiler, mesajlarında mevcut gerçeklerden hareket etmeye özen gösterir.					
18.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlere kendilerini ifade etme fırsat ve olanaklarını yaratmada dikkatlidir.					
19.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerin tutum ve davranışlarının altında yatan sebepleri anlamaya çalışır.					
20.	Okulumuzdaki yöneticiler, verecekleri geri bildirim nitelik, yer ve zamanlama açısından uygunluğuna özen gösterir.					

21.	Okulumuzdaki yöneticiler, okuldaki tüm öğretmenlerin iletişim sürecinin parçası olmasına özen gösterir.					
22.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerde olumsuz duygu ve düşünce yaratabilecek içerikteki basmakalıp ifadelerden					
23.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle iletişim kurmaları gerektiğinde beden dillerinin ve hareketlerinin etkileri					
24.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlere geri bildirimini doğru ve gerçek duyguları ile verdiğini hissettirir.					
25.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle konuşmalarında anlattıklarını					
26.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerin dile getirdikleri konularla ilgili geri bildirim vermede isteklilik gösterir.					
27.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle ilişkilerinde öğretmenlerin sosyal, kültürel ve ekonomik farklılıklarını dikkate					
28.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlere verdikleri geri bildirimin konunun ayrıntılarını irdelleyecek nitelikte olmasına özen					
29.	Okulumuzdaki yöneticiler, duygularını öğretmenlerle paylaşımda isteklilik gösterir.					
30.	Okulumuzdaki yöneticiler, geri bildirim verirken sözlü ve sözsüz iletişim yöntemlerinin her ikisini de kullanmaya çaba					
31.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerin söylediklerine anlık tepki vermeden üzerinde düşünür.					
32.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenleri dinlerken göz teması kurar.					
33.	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini anlamaya çaba gösterir.					