

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLK VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM
YETERLİKLERİ**

Gülefer UYĞUR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Yrd. Doc. Dr. Necla FIRAT**

İZMİR, Haziran 2014

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLK VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM
YETERLİKLERİ**

**Gülefer UYĞUR
(132001069)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih : 12.06.2014

Tez Danışmanı : Yrd. Doc. Dr. Necla FIRAT

Diğer Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Güzin ÖZYILMAZ-AKAMCA

: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Murat ELLEZ

İZMİR, Haziran 2014

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 12.06.2014

Tezin Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Necla FIRAT

Diğer Jüri Üyeleri:

Yrd. Doç.Dr. Ahmet Murat ELLEZ :

Yrd. Doç.Dr. Güzin Özyılmaz AKAMCA :

İZMİR, Haziran 2014

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLK VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM
YETERLİKLERİ**

**Gülefer UYĞUR
(132001069)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Yrd. Doc. Dr. Necla FIRAT**

İZMİR, Haziran 2014

TEŞEKKÜR

Araştırma sürecinde, her türlü desteğini gördüğüm değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Necla FIRAT'a sonsuz teşekkür ederim.

Araştırmamın istatistik ve analiz çalışmalarında anlayış, sabır ve içtenlikleri ile desteğini hep yanımda hissettiğim Dr. Öner USLU'ya, çalışmanın editörlüğünü yapan arkadaşım gazeteci Gülten KIR'a, İsveççe çeviri yaparak destek olan arkadaşlarım Gülsün - Mehmet UYAR'a, İngilizce çevirilerde yardımcı olan Gülçin HEYBELİ'ye, çalışma boyunca kaprislerime katlanan, sürekli beni motive eden, ÇM grubu dostlarıma çok teşekkür ederim.

Araştırma verilerinin toplanmasında ve uygulanmasında yardımcı olan öğretmenlere, okul müdürlerine ve burada adını sayamadığım desteklerini esirgemeyen can dostlarıma teşekkür ederim.

Tüm eğitim yaşamım boyunca her zaman yanımda olan sevgili annem, babam, fedakarlık gösteren kardeşlerime ve aile bireylerine; beni sürekli olarak destekleyen eşim Alaattin UYGUR'a teşekkür ve sevgilerimi sunuyorum.

Çocuklarımızın daha iyi bir ortamda eğitim almalarına katkı sunmak için onlarla geçirmem gereken zamanı bu çalışmaya ayırdığım halde sevgilerini esirgemeyen canım yeğenlerim; Çağın Arda, İzgi Su, Toprak, Ali Baran, Derin Smirna, Deniz Alida ve Asi Helya'ya teşekkür ediyor, çalışmayı onlara adıyorum.

Gülefer UYGUR

Haziran 2014

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
KISALTMALAR.....	v
TABLO LİSTESİ	vi
BÖLÜM 1 GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu	3
1.2.Araştırmanın Amacı	3
1.3.Araştırmanın Önemi	3
1.4.Araştırmanın Problem Cümlesi	4
1.5.Alt Problemler	4
1.6.Sayıtlar	5
1.7.Sınırlılıklar	5
1.8.Tanımlar	5
BÖLÜM 2 İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1. İlgili Yayınlar.....	6
2.1.1.İletişimin Tanımı, İletişim Süreci ve İletişim Türleri	6
2.1.1.1. Sözlü İletişim.....	17
2.1.1.2. Sözsüz İletişim	17
2.1.1.3. Yazılı İletişim.....	20
2.1.1.4. Kitle İletişim	21

2.1.2. Örgütsel İletişim	22
2.1.2.1. Örgütsel İletişimde Karşılaşılan İletişim Engelleri	24
2.1.2.2. Örgütsel İletişim ve Okul	26
2.1.3. İlgili Araştırmalar	28
2.1.3.1. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar	28
2.1.3.2. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar	32
BÖLÜM 3 YÖNTEM.....	37
3.1. Araştırmanın Modeli.....	37
3.2. Evren	37
3.3. Örneklem	37
3.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri	38
3.5. Veri Toplama Araçları.....	42
3.6. Ölçme Aracının Uygulanması	44
3.7. Verilerin Çözümlemesinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler	44
BÖLÜM 4 BULGULAR VE YORUM.....	46
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	46
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	51
BÖLÜM 5 SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	78
5.1. Sonuç ve Tartışma	78
5.2. Öneriler	85
5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler	85
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	85
KAYNAKLAR.....	87
EKLER.....	92
EK I. Araştırma İzin Belgeleri	93
EK II. Araştırma Değerlendirme ve Kişisel Bilgi Formu	97
EK III. İletişim Yeterlik Ölçeği	98
ÖZGEÇMİŞ.....	100

ÖZET

İLK VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM YETERLİKLERİ

Bu araştırmada, ilk ve ortaokul müdürlerinin iletişim yeterlikleri öğretmen algılarına göre belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın örneklemi 2013-2014 öğretim yılında İzmir kent merkezi dahilinde yer alan Gaziemir ve Menderes ilçelerinden seçilmiştir. İki ilçedeki 70 ilk ve ortaokulda 550 ölçme aracı uygulaması yapılmış, bu ölçme araçlarından 517 tanesi değerlendirilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, *t*-Testi, Varyans Çözümlemesi (Anova) ve Scheffe Testi kullanılmıştır.

Araştırmada aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları, genel olarak yetersiz düzeydedir.

Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları, öğretmenlerin cinsiyetlerine ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulun yerine göre anlamlı farklılık göstermekte olup, müdürün cinsiyetine, öğretmenlerin hizmet sürelerine, branşına, öğrenim düzeylerine ve iletişim ile ilgili kurs-seminer veya eğitim almalarına göre farklılık göstermemektedir.

Anahtar sözcükler: Örgütsel iletişim, iletişim engelleri, iletişim yeterliği, okul müdürlüğü, eğitim yönetimi

Tarih: Haziran 2014

ABSTRACT

COMMUNICATION EFFICIENCY OF PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS

In this study, the communicative efficiency of primary and secondary school administrators is tried to be determined according to the teachers' perception.

The sample group of this survey is chosen from Gaziemir and Menderes -central districts of Izmir- in the academic year of 2013-2014. In 70 primary and secondary schools of the two districts, 550 measuring instruments were carried out, only 517 were evaluated.

Arithmetical Mean, Standart Deviation, *t*-Test, Variance Analysis (Anova) and Scheffe Test are used in analysing the data.

In this survey the data below were found:

According to the teachers' perception, the communicative efficiency of the school administrators is generally insufficient.

The perception of the teachers' about the communicative efficiency of the school administrators differs meaningfully according to the teachers' sex and the location of the school that they work, however, it doesn't differ according to the administrators' sex, the teachers' length of service, their branch, their educational level, the courses-seminars they have taken on communication.

Keywords: Organizational communication, communication obstacles, communication efficiency, school administration, educitational administration

Date: Haziran 2014

KISALTMALAR

İYÖ : İletişim Yeterlik Ölçeği

TABLO LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 3.1 Örneklem Gruplarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	38
Tablo 3.2 Örneklemi Oluşturan Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	39
Tablo 3.3 Örneklemi Oluşturan Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	39
Tablo 3.4 Örneklemi Oluşturan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	40
Tablo 3.5 Örneklemi Oluşturan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı	40
Tablo 3.6 Örneklemi Oluşturan Öğretmenlerin Mezun oldukları Okulun Türüne Göre Dağılımı.....	41
Tablo 3.7 Örneklemi Oluşturan Öğretmenlerin İletişim ile İlgili Eğitim Alma ve Almamalarına Göre Dağılımı.....	41
Tablo 3.8 Örneklemi Oluşturan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Yerine Göre Dağılımı.....	42
Tablo 4.1 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Dağılımı.....	46
Tablo 4.2 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algı Puanlarının Cinsiyetine Göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları ve <i>t</i> - Testi Sonuçları.....	52
Tablo 4.3 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algı Puanlarının Okul Müdürünün Cinsiyetine Göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları ve <i>t</i> - Testi Sonuçları.....	54
Tablo 4.4 Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma ve Sonuçları.....	56
Tablo 4.5 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Hizmet Sürelerine Göre Değişiminin Varyans Çözümlemesi Sonuçları.....	58

Tablo 4.6 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Branşlarına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma ve Sonuçları.....	60
Tablo 4.7 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Branşlarına Göre Değişiminin Varyans Çözümlemesi Sonuçları.....	62
Tablo 4.8 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin algılarının Yaşlarına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları.....	64
Tablo 4.9 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Yaşlara Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 4.10 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri İlişkin Algılarının Onların Öğrenim Düzeyine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları....	68
Tablo 4.11 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri İlişkin Algılarının Onların Öğrenim Düzeyine Göre Varyans Analizi.....	70
Tablo 4.12 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algi Puanlarının İletişim Konusunda Herhangi Bir Eğitim Alıp Almadıklarına Göre Standart Sapma Aritmetik Ortalama ve t- Testi Sonuçları.....	72
Tablo 4.13 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Onların Görev Yaptıkları Okulun Yerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma.....	74
Tablo 4.14 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Onların Görev Yaptıkları Okulun Yerine Göre Varyans Analizi.....	76
Tablo 4.15 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algi Puanlarının Görev Yaptıkları Okulun Yerine Göre Standart Sapma Aritmetik Ortalama ve t- Testi Sonuçları.....	77

BÖLÜM 1 GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi ve alt problemleri ile araştırmanın amacı, önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar, araştırmada kullanılan kavramların tanımları yer almıştır.

1.1.Problem Durumu

Örgüt, iş ve işlev bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonudur (Dökmen, 2013). Örgütsel amaçlarına ulaşmaya çalışan eğitim örgütlerinin yönetici ve öğretmenleri arasında kurulan güçlü iletişim pek çok örgütsel problemin ortaya çıkmasını engelleyecektir. En yalın haliyle iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kişiden diğerine geçmesi sürecidir. Örgütsel faaliyetlerin temelidir.

Kişisel, toplumsal ve örgütsel birçok sorunun, yetersiz ve yanlış iletişimden kaynaklandığı yaygın bir varsayımdır. Bir örgütte görevler ne denli belirlenmiş olursa olsun, kararlar ne denli doğru olursa olsun, yanlış ve yetersiz bir iletişim, örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engelleyecektir. Nitekim Foltz bu durumu, “Örgütsel iletişim, bir makinanın aksamadan çalışmasını sağlayan yağ gibidir.” diyerek açıklamaktadır (Akt. Bolat, 1996).

Toplumu etkileyen en önemli örgütler olarak okulların sağlıklı ve verimli iletişim kanallarına sahip olması toplumun gelişimi açısından önemli bir etkidir. Okulda bulunan tüm paydaşlar iletişim konusunda sürekli aktif olmak durumundadır. Çünkü insan ancak iletişim ve etkileşim ile eğitilebilir ve geliştirilebilir. Okul paydaşları arasında gerçekleşen tüm iletişim süreçleri sistem bütünlüğü içerisinde birbirini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda eğitim sisteminin yönetilmesi ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim ön plana çıkmaktadır. İletişim kanallarının doğru bir şekilde işletilememesi okulun veriminin ve motivasyonun azalmasına yol açacaktır. (Doğan, Uğurlu, Yıldırım, Karabulut, 2013).

Etkili iletişimde bulunabilmek için yöneticilerin ve öğretmenlerin iletişim becerilerini artırmaları gerekmektedir. İletişim becerilerini geliştirmek, çalışanlar arasında yanlış anlaşılma ihtimalini azaltacak; böylece istenilen hedefe daha kolay ulaşılabilecektir. Kendilerine güvenleri artan çalışanların performansına yansiyacaktır. Dolayısıyla günlük hayatta olduğu kadar iş hayatında da başarılı olunmasını sağlayacaktır. Özellikle iş hayatında, kurum içi performans, motivasyon, kuruma

bağlılık ve ekip çalışmalarının verimini en fazla etkileyen faktörün iletişim olduğu bilinmektedir. İş hayatında bilgi, teknik beceri ve yetenek ne kadar fazla olursa olsun, iletişim becerisi eksikse, yüksek düzeyde bir performans beklenmemektedir. Bu nedenle etkili iletişim günlük hayatımızda çok önemli olduğu gibi iş hayatımızda da büyük önem taşımaktadır. Kurumlarda yönetici ve öğretmenlerin kendilerini ifade edişlerindeki problemler hem özel hayatlarını hem de iş hayatlarını etkilemekte, başarılarına engel olmaktadır.

İçeriği ve simgesi her ne olursa olsun insanların düşünce alışverişinde bulunmaları yani iletişim kurmaları gerekir. Konuşma ve dinleme becerisinin gelişmediği toplumlarda, sorunları çözmek amacıyla başlatılan etkileşimler kısa sürede çatışmaya ve sürtüşmeye dönüşür. Bu çatışmaların temelinde sosyal ortamlardaki iletişim düzensizlikleri yatar. İnsan ilişkilerinin niteliği, gerçekte bireyin yaşam kalitesini belirler. İlişkilerde yaşanan sorunlar aslında düşünce alışverişinde yaşanan sorunlardır. Doyumlu bir yaşam sürmek için iletişim sorunlarını çözmek gerekir. İnsan uzun yıllar okula giderek, mesleklerinde yükselme çabası göstererek, maddi seviyesini yükseltmeye çalışarak, iyi çocuklar yetiştirerek yaşam doyumunu elde etmeye çalışır. Tüm bunların gerçekleşmesi için en önemli araç, iletişimdir. İletişim, bilgi ve becerilerle birlikte sevgi, saygı ve hoşgörü de gerektirir (Cüceloğlu, 2005).

Okullarda etkili iletişim kurulması ve sürdürülmesi son derece önemlidir. Bunun için, yöneticilerin öğretmenlerle etkili iletişim kurma ortamı sağlamış olması, öte yandan yöneticilerin öğretmenler tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Yönetici öğretmen iletişiminin iyi olduğu okullarda, çalışmalar işbirliği ve dayanışma içerisinde yürür. Etkili iletişim sağlanan okullarda pek çok sorun ve çatışmanın çıkması engellenir. Okullarda başarı elde etmenin en önemli yollarından biri yöneticilerin personelle iyi iletişim kurma becerisine sahip olmalarıdır. Yönetici; personelin arasındaki iletişimi gözlemler, doğal iletişim gruplarını okulun amaçları gerçekleştirmede kullanır, okulda neler olup bittiğini bilen ve öğretmenleri bilgilendiren, yaşanan bir sorunu görmezden gelmeyen, çözüm bulmaya yönelen ve yönelten yönetici öğretmenlerin verimini artırır, okulda başarıyı sağlar.

Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinde iletişimin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Örgütün yönetim sürecinde bulunan kişinin, en azından böyle bir işlevi

olmayan öteki iş görenlerden ayrı bir yeterliliğinin olması gerekir (Başaran, 1994:204). İletişim becerileri zayıf olan yöneticiler iletişim becerilerini geliştirmeli ve okulda etkili etkileşimi sağlamalıdır.

Bu araştırma ile yukarıda bahsettiğimiz bilgiler ışığında öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişimdeki yeterlilikleri hakkında algılarını araştırmak istenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; İzmir ili Gaziemir ve Menderes ilçesindeki ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin müdürlerinin iletişim yeterlikleri hakkındaki algılarını tespit etmek, okul müdürlerine iletişim yeterliklerini fark ettirmek, eğitim kurumlarındaki engelleri ortadan kaldırarak etkili ve başarılı bir okul oluşturulmasına katkı sunmaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumları sosyal yapının vazgeçilmez unsurlarındandır. İnsan eğitimi ve yönetimi karmaşık ve zor bir süreçtir.

Okullarda etkili iletişim kurulması ve sürdürülmesi son derece önemlidir. Bunun için, yöneticilerin öğretmenlerle etkili iletişim kurma ortamı sağlamış olması, öte yandan yöneticilerin öğretmenler tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Yönetici-öğretmen iletişiminin iyi olduğu okullarda, çalışmalar işbirliği ve dayanışma içerisinde yürür. Etkili iletişim sağlanan okullarda pek çok sorun ve çatışmanın çıkması engellenir. Okullarda başarı elde etmenin en önemli yollarından biri yöneticilerin personelle iyi iletişim kurma becerisine sahip olmalarıdır. Yönetici; personelin arasındaki iletişimi gözlemler, doğal iletişim gruplarını okulun amaçlarını gerçekleştirmede kullanır, okulda neler olup bittiğini bilen ve öğretmenlerini bilgilendiren, yaşanan bir sorunu görmezden gelmeyen, çözüm bulmaya yönelen, yönelten yönetici, öğretmenlerin verimini artırır, okulda başarıyı sağlar.

Kesintisiz 12 yıllık eğitim sistemine geçilmesi ile birlikte eğitim kademelere bölünmüş; birinci kademe 4 yıl süreli ilkokul, ikinci kademe 4 yıl süreli ortaokul ve üçüncü kademe 4 yıl süreli lise olarak yapılandırılmıştır. Bu yapılandırılma sonucunda;

ilk ve ortaokullar ayrılmıştır. Eğitimin ilk basamakları olan ilk ve ortaokullarda iletişimin çalışanlar ve öğrenciler üzerindeki etkisi ayrı bir önem kazanmaktadır.

Alanda ilköğretim yöneticilerinin iletişim becerileri üzerine çalışmalar yapılmış olmakla birlikte, ilkokul ve ortaokul müdürlerinin iletişim yeterliklerini ele alan ilk çalışmalardan olması açısından bu araştırmanın alana katkı sunacağı düşünülmektedir. Eğitim politikalarının oluşturulmasında ilk ve ortaokul yöneticilerinin iletişim yeterliklerinin bilinmesi önemli bir veri olabilir.

Bu araştırmayla, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, müdürlerinin iletişim yeterliklerinin nasıl olduğu; bu algıların onların çeşitli değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmakta, elde edilen bulgular ışığında öneri geliştirmek amaçlanmaktadır. Bu çalışmada aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır.

1.4. Araştırmanın Problem Cümlesi

İlk ve ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim yeterliğine ilişkin algıları nasıldır? Bu algılar öğretmenlerin çeşitli değişkenlerine göre önemli farklılık göstermekte midir? Bu algılar arasında önemli bir fark var mıdır?

1.5. Alt Problemler

1- Öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?

2-Öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları onların;(a) cinsiyetlerine, (b) yöneticilerinin cinsiyetine, (c) öğretmenlik mesleğindeki hizmet sürelerine, (d) branşlarına, (e) yaşlarına, (f) öğrenim düzeylerine, (g) iletişim konusunda herhangi bir eğitim alıp almadıklarına, (h) görev yaptıkları okulun bulunduğu yerleşim yerine göre önemli farklılık göstermekte midir?

1.6. Sayıtlar

1-Bu araştırmada çeşitli kaynaklardan ve kurumlardan elde edilen bilgiler gerçeği yansıtmaktadır.

2-Öğretmenler okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile ilgili ölçek maddelerini içtenlikle cevaplamıştır.

1.7. Sınırlılıklar

1-İlkokul ve ortaokul öğretmenleri araştırma kapsamına alınmış, okuldaki diğer iřęörenler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

2-Araştırma İzmir ili Gaziemir ilçesi ve Menderes ilçesindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur.

1.8. Tanımlar

Bu araştırmada geçen bazı kavramların tanımları şöyledir:

İlkokul ve ortaokul: Zorunlu öğrenim çağındaki kız ve erkek çocuklarının eğitim ve öğretimini sağlamak üzere açılmış olan, devlet tarafından denetlenen, öğrenim süresi dörder yıl olan kurumlardır.

Okul müdürü: Bu araştırmada “okul müdürü” sözcüğü, ilk ve ortaokulların yönetiminden birinci derecede sorumlu yönetici kastedilmektedir.

Öğretmen: Bu araştırmada “öğretmen” sözcüğü, ilk ve ortaokullarda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerini ifade etmektedir.

BÖLÜM 2 İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

2.1. İlgili Yayınlar

Bu başlık altında iletişimin tanımı, iletişim süreci, iletişim türleri ve yurt içinde yapılmış çalışmalar ile yurt dışında yapılmış çalışmalar ele alınmaktadır.

2.1.1. İletişimin Tanımı, İletişim Süreci ve İletişim Türleri

İletişim, herkesin bildiği ancak pek az kişinin somut biçimde tanımlayabildiği bir insan etkinliğidir. Bu nedenle karşımıza pek çok farklı tanımlamalar çıkmaktadır.

İletişim, mesajlar aracılığıyla yapılan sosyal etkileşim olarak tanımlanabilir. (Kumlu, 2005). İletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine (veya diğerlerine) bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir (Mutlu, 2004). Fransızca ve İngilizce yazılışları aynı, söylenişi ayrı communication kavramı Latince'deki communicatio sözcüğünün karşılığıdır. Communication'un kökeninde yine Latince'deki communis kavramı bulunmaktadır. Birçok kişiye ya da nesneye ait olan ortaklaşa yapılan anlamlarındaki bu kavramdan hareketle iletişim sözcüğünün özünde, yalın bir ileti alışverişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşimi, değiş tokuşu ve paylaşımı içerdiğini söyleyebiliriz (Zıllıoğlu, 2010).

Böylelikle en genel anlamıyla İletişim bir gönderen, bir kanal, gönderi, alıcı, gönderen ile alıcı arasındaki ilişki, etki, iletişimin meydana geldiği ortam ve gönderilerin değiştiği bir dizi şeyleri belirtir (Kumlu, 2005).

İletişimin insanla başlayıp devam eden ve insan farklılaşsa da devam edecek bir süreç olduğunu söylemek gerekir. İnsan varoluşundan itibaren sürekli olarak hem doğa ile etkileşimde bulunmak, hem de doğa koşullarının acımasızlığı ve çevredeki uyaranları anlamlı kılmak adına diğer insanlarla işbirliği içinde olmak durumunda kalmıştır. Bu süreçte bilginin paylaşılması, ortak anlamlar üretme çabaları iletişim kurma zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. İnsanların bilgileri paylaşmak ve kendilerini ifade etmek için çıkardıkları sesler, bu seslere eşlik eden vücut hareketleri, duvarlara çizilenler zaman içerisinde daha da anlamlı ve sistemli ortak yapılar haline

gelmeye başlamıştır (Güngör, 2011). Tüm bu özellikleri itibarıyla iletişim toplumsallaşmayla birlikte düşünülmelidir. Bu yönüyle iletişim öncelikle toplumbilim ve diğer sosyal disiplinlerle birlikte ele alınmakta, felsefeden edebiyata, edebiyattan eğitime, iktisada pek çok farklı disiplinin çalışma ve ilgi alanı olarak öne çıkmaktadır. Tanımlamalardaki farklılık ve çeşitlilik bu disiplinlerin ortak ilgi ve çalışma alanı olmasından da kaynaklanmaktadır.

Zıllıoğlu'nun belirttiğine göre; iletişim kavramı o denli değişik alanlarda kullanılmaktadır ki, birbirinden çok ayrı anlamlar yüklenmektedir. Yazılı kaynakların taranması yöntemiyle yapılan bir araştırmada sözcüğün 4560 kullanımı derlenmiş ve daha sonra 15 anlamı belirlenmiştir.

1. Düşüncenin sözel olarak (konuşma ile) karşılıklı değiş tokuşu
2. İki kişinin birbirini anlaması, insanın karşısındakine kendisini anlatabilmesi
3. Organizma düzeyinde bile olsa ortak davranışa olanak veren etkileşim
4. Bireyde benlikle ilgili olarak belirsizliğin azaltılması
5. Duyguların, düşüncelerin, bilgi ve becerilerin aktarılma süreci
6. Bir kişi ya da bir şeyin başka bir kişiye/bir şeye içinden aktarımla, değiş-tokuşla dönüşme, değişme süreci
7. Yaşayan bir evrenin parçalarının ilintilenmesi, bağlantılarının kurulması süreci
8. Bir kişinin tekelinde olanın başkalarıyla paylaşılması, başkalarına aktarılması süreci
9. Askeri dilde iletinin (komutun) gönderilmesi ile ilgili araç usul ve teknikler
10. İletiyi akanın belleğinin iletiyi gönderenin beklentisine uygun yanıt verecek biçimde uyarılması
11. Organizmanın ortamdaki uyarıya verdiği fark edilir yanıt, ortamdaki değişime uyarlanma yanıtı: Bu yanıtla diğerini etkileme
12. Kaynaktan çıktında sonra iletiyi alan için bir uyaran olan davranış
13. Kaynağın karşı tarafı etkilemeyi amaçlayan davranışı
14. Belli bir konumdan, yapıdan bir diğerine geçiş süreci
15. Güç(iktidar) kaynağı olarak kullanılan mekanizma (Zıllıoğlu, 2010).

İletişim, insanların birlikte yaşamasından doğan bir gerekliliktir (Başaran, 1994). İletişim insan faaliyetini anlatır. İletişim, eşitlikte diyalogdur; egemenlikte baskı ve mücadeledir. Bir anlamın iletimi, bir alışveriş, bir ilişki ve ilişkideki faaliyettir (Erdoğan, 1997). İletişim sürecinde anlam kelimelerde, sözde, sembollerde, vücut hareketlerinde değil, insan ilişkilerinin yer ve zaman içerisindeki doğasında şekillenir.

“Seni seviyorum” ifadesi kişiye, koşula ve amaca göre değişik anlam bulur (Erdoğan, 2002).

İnsan sosyal bir varlıktır. İletişim kurmadan yaşaması düşünülemez. İçinde yaşadıkları toplumun ortak değer yargılarına, ilgi ve inançlarına iletişim yoluyla ulaşırlar. Bilgilerini aktarır, bilgilenmeyi iletişimle sağlarlar. İletişim bir amaç için güdülenmeyle başlar. Bu amaç da enformasyon verme, eğitime, ikna etme, etkileme, paylaşma, anlaşma, dayanışma, eğlendirme vs. biçimlerde kendini gösterir. İletişim mesaj gönderme ve alma sistemidir ve dolayısıyla bir süreçtir. Bu süreç kesintisizdir ve çeşitli unsurların bir araya gelmesiyle oluşur ve sürdürülür.

İletişim süreci kaynak (gönderici) ile başlar. Kaynak bilgi, duygu, düşünce, amacını, mesaj olarak kodlar, alıcıya gönderir. Alıcı ile kaynak arasında ortak yaşanmışlıklar ve paylaşımların olması gönderilen mesajın kodunun doğru çözümlenmesini sağlar. Alıcı tarafından çözümlenen ve doğru anlamlandırılan mesaja karşılık verilmesi yani geri bildirim (dönüt-feedback) yapılması etkin iletişimi sağlamış olur.

İletişim sürecinin diğer bir unsuru da kanaldır. İletişim kanalı, mesajın kaynaktan alıcıya ulaştığı yoldur. Yüz yüze iletişimde kanal içinde bulundukları atmosferdir. Telefonla yapılan görüşmelerde kanal telefon hatlarıdır. İletim sürecinin bir diğer faktörü de çevresel faktörlerdir. İletişimi olumsuz etkileyen gürültü çevre koşuludur. Bir konferansta oturulan koltuktan konuşmacıyı görememek de çevresel faktöre örnektir.

İletişim sürecinin temel öğeleri kaynak, mesaj, kanal, alıcı (hedef), geribildirim ve gürültüdür.

Kaynak: Amaçlı bir eylem olarak iletişim süreci “kaynak” ile başlar. Kaynak mesajları yaratan kişi, grup, küme, topluluk, örgüt ya da aygıtları ifade etmek için kullanılmaktadır. İletişim, kaynağın mesajı göndermeye başlaması ile ortaya çıkmaktadır. Gönderici olmadan iletişim başlatılamaz, iletişimde en önemli sorumluluk göndericiye aittir. Gönderici fikirlerini, arzularını, ihtiyaçlarını ve bilgilerini alıcıya iletme amacıyla uygun yolu seçer ve kodlar (Ataman, 2001).

Kaynak, iletişim sürecinde kişinin ve alıcının anlayacağı şekilde aktarmak istediğini kodlar. Bilgi, fikir, duygu, kanı ve olaylara ilişkin izlenimler, kaynağın zihninde bir dizi

işlemden geçer ve kelimelere, rakamlara, şekillere, işaretlere, hareketlere ve çeşitli sembollere dönüştürülür. Bir düşüncüyü sembolleştirir ve mesaj kanalı kullanarak alıcıya gönderir. İletişimin sağlanabilmesinin temel koşullarından biri, göndericinin uygunluğudur. Kaynak için en önemli nokta iletinin alıcı tarafından kendi kafasındakine en yakın düzeyde algılanmasıdır. Bunun için alıcının tanıyacağı ifade ve semboller kullanılmalıdır. Gönderici mesajı, alıcının zihinsel algı yeteneğine göre kodlamalıdır. Alıcının algılayamayacağı bir mesaj, sadece bir gürültüdür. Zıllıoğlu'na (2010) göre, iletişim sisteminin işleyiş süreci, kaynağın merkezi sinir sisteminde oluşan düşünceleri(anlamları) başkaları tarafından algılanabilir ve anlaşılabilir örgütlenmiş simge sistemlerine (kodlara) dönüştürmesi işlemine dayanmaktadır.

İyi bir iletişim için kaynağın taşıması gereken özellikler vardır. Bu özellikleri kısaca şu şekilde belirtebiliriz:

- Kaynak bilgili olmalıdır.
- Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır.
- Kaynak bulunduğu konumdaki rolüne uygun davranmalıdır.
- Kaynağın kullandığı dil, toplumsal deneyimi ve bilgi birikimini barındırmalıdır.
- Kaynak tanınmalıdır. Tanınmayan veya olumsuz tanınan kaynağın göndereceği mesajlar, alıcılar üzerinde gerekli etkiyi oluşturmaz (MEGEP, 2011)

(b) Kodlama: Kod, İnsanların anlamlı mesajları değiş-tokuş etmeleri için sistemle aşına olmalarına olanak verecek şekilde düzenlenmiş bir göstergeler sistemidir (Mutlu, 2000). Kodlar, içinde göstergelerin düzenlendiği sistemlerdir. Bu sistemler, bu kodu kullanan topluluğun tüm üyelerinin kabul ettikleri kurallar tarafından yönetilirler (Fiske, 2003). Dolayısıyla kodlama en çok iletişimin toplumsal boyutuyla ilişkilendirilmektedir.

Kodlama, basit bir el hareketinden, karmaşık bir matematik formülüne kadar geniş anlamı kapsayabilir. Bilginin, düşüncenin duygunun iletmeye uygun, mesaj haline getirilmesine kodlama denir. Kaynağın aklından geçirdiği ya da oluşturduğu düşünceler, alıcıların anlayabileceği sembollerle kodlanarak mesaja dönüştürülür. Bir kaynağın bir mesajı kodlaması, aynı zamanda onun deneyim ve yaşantılarının da bir yansımasıdır. Kodlama, mesajın gönderileceği ortamın yani yüz yüze, telefon, telsiz gibi araçların kullanılmasına bağlı olarak farklılaşır (MEGEP, 2007).

Toplumsal yaşamımızın uzlaşımsal olan ya da toplumun üyelerince kabul edilen kurallar tarafından yönetilen tüm görünümünü “kodlanmış” olarak nitelemek mümkündür. Hukuk kodları, görgü kodları gibi davranış kodları ile anlamlandırma kodlarını da birbirinden ayırmamız gerekmektedir. Anlamlandırma kodları gösterge sistemleridirler. Bu ayrımı yapmakla birlikte, bu iki kod kategorisinin birbiriyle bağlantılı olduğunu kabul etmemiz gerekir. Örneğin karayolu kodu hem bir davranışsal koddur hem de bir anlamlandırma sistemidir (Fiske, 2003).

İletişim, daha başından da anlaşılabilceği üzere karmaşık bir süreçtir. Sürece kaynağın toplumsallaşma biçimi, eğitim düzeyi, ilgileri, tahayyül dünyası, içinde biçimlendiği kültür, tüm ideolojik etkileriyle birlikte mekan, araçlar vs kodlama üzerinde etkili olmaktadır.

(c) Kanal: Mesajı taşıyan sinyaller kaynaktan hedef kişi, grup ya da kitleye kanal (oluk, araç) aracılığıyla iletilir. Örneğin, telefonu kullandığımızda kanal, telefonun telidir. Bunları fiziksel (ses, hava vb), teknik (telefon vb) ya da sosyal (okul, televizyon vb) araçlar biçiminde sınıflandırabiliriz. Mesajın sunulduğu kanal yüz yüze iletişimde çıkardığımız ses ya da takındığımız tavidir. Kitle iletişiminde ise kanal kitle iletişim aracı ya da günümüzde “medya” genel ismiyle adlandırılan kitlesel iletişime olanak sağlayan ortamlardır. Bunlar gazeteler, dergiler, radyo ve televizyon kanalları, sinema filmleri, İnternetteki mecralar, kitaplar gibi çoğaltılabilir ve kalabalık gruplara mesaj taşıyabilen kitlesel araçlardır.

(d) Kod Açma: Mesajın yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulması sürecine ise kod açma denir. İletişim süreci içerisinde mesajlar ancak kod açma yoluyla, kâğıt üzerindeki “anlamsız” işaretler ya da birtakım ses ve görüntü sinyalleri olmaktan çıkıp anlam kazanırlar. Kodlama kaynak, kod açımı ise alıcı tarafından yapılır. İletişimin başarısı, mesajın alıcı tarafından kod açımının yapılabilmesine bağlıdır. Bu ise alıcı ile kaynağın yaşantılarının kesişmesini veya çakışmasını gerektirir. Ortak yaşantı ve deneyimlerin bir yansıması olarak iletişimde ortak bir dilin kullanılması, kod açımının etkin bir şekilde gerçekleşebilmesinin ilk koşuludur.

Alıcı, kod açmayı beş duyusunu kullanarak gerçekleştirir. Bir mesaj görülebilir, duyulabilir, dokunulabilir, vb. bir özellik taşıyabilir. Ne kadar çok duyu organı iletişimin gerçekleşmesi için işe koşulursa, iletişim de o denli etkili olur.

Kaynak için en önemli nokta iletinin alıcı tarafından kendi kafasındakine en yakın düzeyde algılanmasıdır. Bunun için alıcının tanıyacağı ifade ve semboller kullanılmalıdır. Kodlamada anlam birliğine dikkat etmek gerekir. Verici alıcının kendisi gibi aynı anlamları vereceği sembolleri ve hareketleri kullanmalıdır. Örneğin, bundan yıllar önce başın yukarı kaldırılması “hayır” aşağı indirilmesi “evet” anlamına gelirken Türk ve Alman kültürünün yaklaşması sonucunda başın aşağı yukarı sallanması “evet” anlamını almıştır. Bazı ülkelerde başı öne eğmek “hayır” anlamına sağa sola sallamak “evet” anlamına gelir (Baltaş, 1995).

Alıcının mesajı yorumlayıp anlamlı bilgilere dönüştürme süreci kod çözmeyi oluşturur. Bu süreç alıcının geçmiş tecrübelerinden, sembol ve hareketlere verdiği kişisel yorumlardan, beklentilerden ve anlam birliğinden etkilenir. Mesaj alıcının bildiği bir lisanla yazılmamışsa alıcı bunun kodunu çözemez. Mesela dilimizde gerçek anlamının dışında başka anlam ya da anlamlarda kullanılan sözcük veya cümleler vardır. “Evde kalmış kız üzgün.” diyen bir kişiye, “Üzüleceğine, gidip otelde kalsın” demek mesajın anlaşılmadığını gösterir.

Çözümleme işleminin başarılı olabilmesi için;

- Kodlama işleminin yapıldığı kaynak ve kod açma işleminin yapıldığı kaynak ve kod açma işleminin yapıldığı alıcının ortak deneyimlerde buluşması,
- Kaynak tarafından hedefe gönderilen iletinin kaynağın anlamlandığı biçimde hedefte de aynı anlamı taşıması,
- Kaynak ile alıcı arasında iletinin önerdiği tutum değişikliğini benimseyecek olan hedefin uyum içinde olması önem taşımaktadır.

İletişim sürecinde mesajın temeli kodlayıcı yani kaynak olarak görülse bile içeriğin anlamı ve etkisi kod açma işleminin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Hall’e göre alıcılar gönderildiği şekilde mesajları kabul etme veya çözümlemeye mecbur değildirler fakat kendi deneyimlerine ve bakış açılarına göre farklı veya karşı yorumlarla hedeflenen etkiye karşı koyarlar veya koyabilirler (Akt: Kumlu, 2005).

(e) İleti (Mesaj): Düşünce, duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, bir şeyi iletmeyi isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel ve görsel-işitsel sembollerden oluşur. Kişiler arasındaki iletişim sorunları genellikle anlam uzlaşmazlığından kaynaklanır. Bu nedenle, anlamların paylaşımı olarak da tanımlanan iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için mesajın her şeyden önce anlamlı olması, karşı tarafa anladığı dilden bir şeyler anlatması gerekir.

İçerik ve yapı, mesajın iki önemli ögesini oluşturur. İçerik anlamla, yapı ise semboller ve kodlarla ilgilidir. Mesajın dili, herhangi bir ulusal dil olabileceği gibi müzik, resim gibi sanatsal ya da başka sembollerle oluşturulmuş kodlar da olabilir. İnsanoğlu görsel, işitsel ve görsel-işitsel olmak üzere birçok sembol sistemlerinden yararlanır. İletişim kurabilmek için örneğin konuşmacı sözcükleri, ressam renkleri ve biçimleri, karikatürist çizgileri, balerin bedeninin hareketlerini vermek istediği mesajı anlamlı kılacak biçimde kullanmak zorundadır. Mesajın kaynaktan alıcıya ulaştırmak için seçilen bu sembollerin anlamlı bir yapıya dönüştürülmesi yani kodlanması gerekir.

Bir kod, bir kültürün ya da alt kültürün üyelerince bilinen bir anlam sistemi olup simgelerin ve bunların hangi bağlamda kullanılacağını belirleyen kuralları içerir. Bir başka deyişle kod, insanlara anlamlı gelecek şekilde yapılandırılan herhangi bir semboller grubu olarak tanımlanabilir. Buna göre, belli bir biçimde anlamlı olarak düzenlenen sözlü ve sözsüz tüm dillerin birer kod olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin, polis ve jandarmaların kendi iç iletişimlerinde ve özellikle telsiz aracılığıyla yaptıkları iletişimlerinde, kendileri için anlamlı fakat diğer insanlar için belki de anlamsız bir dil yani kod kullanmaktadırlar.

Kaynağın ileteceği duygu, düşünce ya da bilgi mesajın içeriğini oluşturur. İçerik de tıpkı kod gibi öğelere ve bir yapıya sahiptir. Örneğin; mesajda belirli bir savı kanıtlamakla ilgili dört görüş yer alacaksa, bunların belirli bir sıra içinde ve birbiriyle tutarlı bir bütün oluşturacak şekilde sıralanması gerekir. Mesajın içeriği konusunda dikkat edilmesi gereken iki önemli nokta bulunmaktadır. İletişimde işlenecek düşünce, duygu ve bilgilerin seçilmesi, bu noktaların ilkinin oluşturur. İkincisi ise bunların nasıl işleneceği yani sunuluşu ile ilgili yöntemlerdir. Her şeyden önce mesajı oluşturacak içeriğin açık ve seçik biçimde belirlenmesi gerekir. Daha sonra bu içerik, iletilmek

istenen alıcının özellikleri dikkate alınarak kolayca anlaşılabilir hale getirilmelidir. Bu işlemde alıcının üyesi olduğu grubun yapısı, toplumsal-ekonomik durumu ve diğer özelliklerinin iyi bilinmesi; kaynak tarafından bu ölçütlere göre kodlanan mesajın, alıcı tarafından tam olarak ve istenildiği biçimde anlaşılabilmesi için gereklidir (Uztuğ, 2003).

Mesaj, alıcı için uyaran olarak işlev gören bir sinyal, ya da sinyaller birleşimidir. İletişim, kaynağın gönderdiği mesajın alıcı tarafından algılanmasıdır. Düşünce, duyu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, bir duygu veya düşünceyi aktarmayı isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel ve işitsel simgelerden oluşan somut bir üründür. Mesaj, göndericinin alıcıya gönderdiği veri iletileridir. Mesaj bir konuşma ise “duyulan”, mesaj yazılı ise “okunan” mesaj jest ise “görülen” ve hissedilen bir mesajdır. Örneğin; işe geç gelen bir memura kaşlarını çatarak, “Günaydın!” diyen bir müdür, bir selamın ötesinde bir şeyler söylemektedir. Göndericinin sembollerini alıcı tanıyamıyorsa iletişim gerçekleşmez.

Mesaj (ileti) şu özellikleri taşımalıdır:

- a. Mesaj anlaşılır olmalıdır. Anlaşılamayan söz, deyim ve mimiklerden oluşan mesajlar algılanamayacak iletişim sağlanmayacaktır.
- b. Mesaj açık olmalıdır. Kaynak göndereceği mesajla, alıcıdan ne istediğini belirtmelidir.
- c. Mesaj doğru zamanda iletilmelidir. Mesajın gönderileceği zaman iyi belirlenmelidir. Ayrıca, alıcıdan beklenen davranış da zamanlı olmalıdır.
- d. Mesaj uygun kanalı izlemelidir. Mesaj, uygun yolu izlemeden alıcıya varırsa, etkinliğini kaybeder; alıcı ile kaynak arasındaki ilişki yetersiz olur. Özel ilaveler veya davranışlarla, mesaj ek anlamlı hale getirilirse, kaynak üzerindeki etkisi istenilenin dışında gerçekleşir ve hedefte beklenmeyen düşünce ve davranışlar oluşturur.
- e. Mesaj, kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır: Mesaj, kaynaktan alıcıya ulaşıncaya kadar değişik kişi ve kademelerden geçebilir. Yüz yüze olmayan iletişim bu tür mesajlara dayanır. Bu durumda asıl mesaj anlamının dışında algılanır. (MEGEP, 2011).

(f) Alıcı: Alıcı, kaynağın gönderdiği mesajı çözümleyip yorumlayan kişidir. İletişimde insanların geçmiş yaşantıları aracılığıyla edindikleri ilgileri, değerleri, tutumları, inançları, ihtiyaçları onların algılamalarının değişmesine neden olur. Mesajın alıcı

tarafından doğru algılanması iletişimin etkililiği için önemlidir. Algılamanın doğru yapılabilmesi de alıcı ve kaynağın ortak yaşam alanlarına bağlıdır. Sağlıklı iletişim iki yönlü iletişimdir (Hoşgörür, 2002).

İletişim süresince alıcı tek kişi olduğu gibi grup veya kitle de olabilir. Gönderilen kodun, alıcı tarafından çözümlenmesi ve anlamlandırılması gerekir. Alıcı mesajı alıp tepki vermeyip edilgen biri olabilir. İletişimin karşılıklı olabilmesi için alıcının tepki vermesi gerekir. Bunun için de gönderilen mesajın algılanıp anlamlandırılması gerekir. Alıcı kaynak tarafından gönderilen mesajı alıp anlamlandırıp ve karşılık verdiğinde iletişim tamamlanmış olur. Alıcı ile kaynağın ortak yaşantı ve birikimlere sahip olması mesajın doğru algılanmasını sağlar. Alıcı mesajı doğru algılayıp karşılık verdiği andan itibaren kaynak konumuna da geçmiş olur İletişimin sağlıklı olabilmesi için kaynak ve alıcı arasında ortak yaşam alanının geniş olması gerekir. İletişimde gönderilen mesajın bir alıcısı olacağı gibi birden fazla alıcısı da olabilir. Mesajın alıcısı arttıkça mesaj aslından uzaklaşır ve istenen amacın gerçekleşme olanağı ortadan kalkabilir.

(f) Dönüt (Geri Bildirim-Feedback): Dönüt, kaynağın gönderdiği mesaja karşı alıcının tepkisi yani karşıt mesajıdır. Kısaca, alıcının tepkisinin göndericiye aktarımıdır. Dönüt, iletişimin sağlıklı tamamlanması açısından önemlidir. Dönüt aracılığıyla kaynağın gönderdiği iletinin ne kadarının tam ve doğru olarak anlaşıldığı öğrenilebilir (Ergin, Birol, 2000).

Dönüt süreci ile kaynak ile alıcı yer değiştirerek, alıcı kaynak, kaynak da alıcı konumuna geçer. Etkin iletişimin gerçekleşebilmesi için kaynak tarafından gönderilen kodların alıcı tarafından algılanıp benzer yollarla veya farklı şekilde yanıt vermesidir. Kaynağın gönderdiği mesaja alıcı jest veya mimikle de yanıt verebilir. Etkin iletişimin bir başka gereği de, alıcının mesajı ileten göndericiye mesajı alıp doğru şekilde anladığını bildirmesidir. Dönüt sayesinde gönderici, kendi mesajının alıcı tarafından doğru bir biçimde yorumlanıp buna göre tepki gösterip göstermediğini anlamasını sağlar. Yüz yüze iletişim olduğunda dönüt hemen alınır ve gecikmesiz bir iletişim sağlanmış olur. Alıcının tepkisi olumlu mu olumsuz mu kaynağa fikir verir ve olumsuz tepki almışsa düzeltmeye gider, alıcının doğru anlamasını sağlama şansı bulur. Oysa mektup, telefon veya elektronik posta ile gönderilen mesajın yanıtı gecikmeli olabilir. Yanlış anlaşılımları düzeltme ve doğru iletişimi sağlamada yani etkin iletişimde sorun

yaşanır. Bu durum yüz yüze iletişimi kitle iletişim araçlarıyla yapılan iletişim karşısında önemli ve güçlü kılar.

Kitle iletişimindeki kitlesel iletişimde de dönüt temel işlevlere sahiptir. İletişimcinin iletisini alıcının gereksinimlerine ve tepkilerine uygun hale getirmesine yardımcı olur. Ayrıca alıcının iletişime katıldığı duygusuna kapılmasına yardımcı olur.

Dönüt, alıcıyı kaynak ve kaynağı alıcı yapar. Dönüt sağlandığında alıcı ve kaynak yer değiştirir. Etkili ve sağlıklı bir iletişim için geribildirimde bulunması gereken özellikler şöyledir:

- Kaynağı tam olarak dinlemek ve onu anlamak için çaba harcamak.
 - Aktarılmak istenen duygulara açık olmak ve kelimelerin içeriğine dikkat etmek.
 - Kelimelerin sözlük anlamları mecaz anlamda da kullanılacağı düşünülerek kaynaktan ne anlama geldiklerini tanımaya çalışmak.
 - Kodu açılan mesaj ile kodlanan mesajın anlam bütünlüğünü kontrol etmek.
 - Konunun özünü kaçırmamak, özetlemeler yapmak
 - İletişimi, önyargı ve dirençle kesmemek.
 - Kaynağın duygularını anlayabilmek, empati yapabilmek.
 - Üzerinde fikir birliği olmayan noktalardan önce, anlaşılan noktaları açıklığa kavuşturmak.
 - Üzerinde fikir birliği olmayan konuların ele alınışında kelimeleri ve bedeni kontrol etmek.
- Karar anında bile iletişimi kapatmadan doğru dinlemek, anlamak ve sağlıklı geri bildirimleri sürdürmeye devam etmek (Baltaş ve Baltaş 1999).

Tüm bu özelliklere baktığımızda geri bildirim mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını, iletilmek istenen bilginin alıcıya doğru ulaşp ulaşmadığına karar vermemizi sağlar. Yönetici geribildirimini önemsemez ise etkili iletişimi sağlayamaz ve istediği başarıyı elde edemez. Geri bildirim etkili iletişimin sağlandığının belirtisidir.

(g) Gürültü: Gürültü, iletişim sürecinde alıcıya, mesajın iletilmesini planlanmamış nedenlerle engelleyen veya azaltan her türlü etkidir. İletişimin doğruluğunu, güvenilirliğini azaltan, bozan her şey gürültüdür. Gönderici ve alıcının iletişim becerisinin yetersizliği, kanalın yanlış seçilmesi, kodlamada ve kod çözmede ortaya çıkan hatalar, gürültü olarak ifade edilebilir (Ataman, 2001).

İnançları, tutum ve değerleri, içerisinde bulunduğu psikolojik durum, önyargıları, gereksinimleri nedeniyle hedef birim alıcıdan gelen mesajı söyleyenin söylediğinden farklı bir şekilde yorumlayabilir. Bu tür durumlarda psikolojik gürültüden söz edilir. İletişim aksaklıklarında psikolojik gürültü büyük bir paya sahiptir. Hatta ilişkilerin kopmasının temelinde psikolojik gürültüler yatar (Cüceloğlu, 2005). İletişimde gürültü

ögesini, fiziksel, nöro-fizyolojik, psikolojik ve toplumsal-kültürel olmak üzere dört başlık altında inceleyebiliriz:

-Fiziksel Gürültü: Çeşitli araçlardan kaynaklanan bu tür gürültü örnekleri arasında, konuşma seslerini bastıran müzik, uçak sesleri, radyoda, telsizde parazit sesleri, televizyonda görüntü kaymaları, yazıda silinmiş ya da alıcının tanımadığı işaretler yer alabilir. Fiziksel gürültünün genellikle nedenini bildiğimiz için onu giderme yollarını daha kolay bulabiliriz. Bu nedenle genellikle mesaja zarar vermez

-Nöro-Fizyolojik Gürültü: İşitme, görme bozukluğu, zihinsel engeller, konuşma bozuklukları, kısaca kodlama ve kod açma sistemlerinde ya da açlık, yorgunluk gibi durumlar sonucunda ortaya çıkan gürültülerdir.

-Psikolojik Gürültü: Şiddetli heyecan, sevinç, korku gibi psikolojik durumlar kaynağa ya da alıcıya ilişkin olumsuz tutumlar, önyargılar bu tür gürültü kaynaklarını oluşturur.

-Toplumsal-Kültürel Gürültü Kaynakları: İletişime katılan tarafların bilgi düzeyleri, kültürel çevre ve yaşantıları arasındaki köklü ayrımlardan kaynaklanan gürültü türüdür (Uztuğ, 2003).

İletişim, ilgilenilen disiplinler açısından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Bir değerlendirmeye göre iletişim sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim olarak ele alınmaktadır. Başka bir sınıflandırmada kişinin kendisi ile iletişimi, grup iletişimi ve kitle iletişimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka sınıflandırmada kişisel iletişim, örgütsel iletişim ve kitle iletişimi kavramlarıyla karşılaşmaktayız. İletişimi toplumsal ilişkiler sistemi olarak görüp ele alan toplumbilim açısından ise, kişilerarası iletişim, örgütsel iletişim, grup iletişimi ve toplumsal iletişim olarak değerlendirilmektedir. Grup ilişkilerinin yapısına göre yapılan sınıflandırmada biçimsel olmayan (informel), biçimsel (formel), dikey ve yatay iletişim olarak ele alınmaktadır.

Ele aldığımız disiplin ve konumuz sınırlılıkları içinde iletişimi sözlü, sözsüz, yazılı iletişim ve kitle iletişimi olarak ele alabiliriz.

2.1.1.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, doğrudan diyaloga dayalı iletişimdir. Konuşma dili olarak da adlandırmak mümkündür. Sözlü iletişim yüz yüze yapılan birebir görüşmeler biçiminde yapılabildiği gibi toplantı konuşmaları, sözlü brifingler, sunular, halka hitaplar, telefon görüşmeleri, eğitim kursları, konferanslar şeklinde de gerçekleştirilmektedir. Ayrıca işitsel, görsel-işitsel medya araçları ve sanatsal etkinlikleri de sözlü iletişim içinde değerlendirmek mümkün olabilmektedir. Sözlü iletişimde mesajın aktarılmasında sözcükler, beden dili ve ses iletişimin tümünü oluşturur. Sözlü iletişimde araç kullanılan lisan ve sestir.

Ortalama olarak iletişimde kelimeler yüzde 10, ses tonu yüzde 30, beden dili yüzde 60 rol oynar. Etkin bir iletişimde ses tonu, sesin yüksekliği, rezonansı ve temposu ile duyguların en önemli aktarıcısıdır. Kederi, sevinci, heyecanı ses ele verir. Sözlü iletişimde ses ve beden dili etkin iletişimi sağlar. Örneğin; telefonla veya diğer teknolojik araçlarla yazışarak iletişim sağlanmaya çalışıldığında yanlış anlaşılmanın çok olma sebebi, mesajı ileten kişinin sesinin duyulmaması ve beden dilinin görülmemesinden kaynaklanır. Sözlü iletişimin pek çok avantajı vardır Bu avantajlar:

- Verilen haberin anlaşılma derecesi denetlenebilir.
- Soru sorulabilir.
- Verilen cevaplar kontrol edilebilir.
- Anlaşılmayan konulara açıklık getirilebilir.
- Eş zamanlı olarak geri bildirimde bulunulabilir.
- Sözlü iletişimin bazı sakıncaları da vardır.
- Söylenen kelimenin yazıyla ifade edilen bir kelimeye oranla, yanlış anlaşılma ihtimali daha yüksektir.
- Planlar, politikalar ve stratejilerle ilgili kalıcı ve uzun süreli iletişim için uygun bir iletişim yöntemi değildir.
- Alınan sözlü mesaj, zamanla ya tamamen ya da kısmen unutulur veya değişikliğe uğrar (MEGEP, 2011).

2.1.1.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim jestler, göz hareketleri, mimikler, el hareketleri ya da ses nitelikleri gibi sunumsal kodlar aracılığıyla gerçekleştirilen iletişim türüdür. Bu kodlar sadece o ana, o konuma ve o mekâna ait mesajlar iletmeye yetkindir.

Sözsüz iletişimde kullanılan ifadeler sözlü iletişime göre iletişimin daha büyük bir bölümünü kapsar. Sözsüz iletişim etkilidir, duyguları belirtir, çift anlamlıdır. Bir kişi asık suratla konuşarak kızgınlığını gizlemeye çalışsa ya da heyecanlı tavırlar sergileyerek sevincini gizlemeye çalışsa dahi bunu başaramaz. Aynı zamanda sözsüz iletişim belirsizlik içerir. Durgun bir kişiyi yorulmuş olarak, üzgün olarak, kızgın olarak ve ya bedensel bir rahatsızlığa sahip olarak düşünebiliriz (Cüceloğlu, 2005).

Beden dilinde jest ve mimikler de önemli bir faktördür. Yüz kasları anlatılmak istenenlere göre kullanımı, mimikleri; baş, el, kol, ayak, bacak ve bedenin kullanımı jestleri oluşturur. Asıl jest ve mimikler, düşünce ve duygularımızı destekleyen, onları somutlaştıran hareketlerdir.

İnsanlar genellikle şu şekillerde sözsüz iletişim kurarlar. Mekânları kullanırlar. Üst düzeyde olan yöneticiler statü ve otoritelerini gösterecek şekilde dizayn ederler. Bir diğeri iletişim kuracakları kişi ile aralarında bıraktıkları mesafedir. Bir diğeri ise dil yoluyla asıl anlamlarının yanında yan anlamlarının da üzerinde durulmasıdır. İnsanlar mesajı iletirken, beden dilini kullanarak; el kollarını bağlama şekilleriyle, oturma biçimleriyle, duruşlarıyla, yüz kaslarıyla, bakışlarıyla, ağız hareketleriyle hatta nefes alış verişleriyle söylemek istediklerini sözcüklerden daha fazlasını iletirler. Beden dili sözcüklerin söylediklerinden daha fazlasını anlatır. Ancak beden dili yanlış anlaşılırsa iletişim engeli doğar. Sözsüz iletişim kültürden kültüre farklılık gösterir; aynı kültürel yapı içerisinde anlam bulur ve etkili iletişim sağlanabilir.

Sözsüz iletişim çeşitli özellikler içermektedir. Bu özellikler:

(a) Yüz-Beden: Günlük yaşamda da en çok kullanılan iletişim biçimidir. Yüz ifadesi, gözler ve beden duruşu sözsüz ifadenin en önemli unsurlarıdır. Görülebilir iletişim kanalı sayılan jestler, mimikler, yüz ifadeleri ve beden duruşu iletişimi etkin kılar. Beden diliyle duygular belli eder, insanların iç dünyasını belli eder. Örneğin bir iş görüşmesinde beden duruşu ile kişi kendine güvenip güvenmediğini, çekingenliğini omuz duruşu ile belli eder. Yüz ifadesi ile kişinin sevinçli, üzgün, kaygılı veya sinirli olup olmadığı anlaşılabilir.

(b) Bedensel Temas: Dökmen'in (1994) belirttiğine göre karşısındaki kişiye dostluğunu göstermek isteyen biri ellerini avuçlarının içine alarak sıkar, bir başka dostluk gösterme yolu karşısındaki kişinin koluna, omzuna dokunur, yakasındaki tozu silkeler. Diğer iletişim şekilleri gibi, bedensel temasın da anlamı kültürden kültüre değişir. Bizim

toplumumuzda erkeklerin elele, kol kola gezmeleri dostluk ifadesi olarak görülürken, aynı davranış bazı ülkelerde cinsel içerikli bir gösteri olarak yorumlanabilir.

(c) Mekan Kullanımı: Sözsüz iletişimde mekânın doğru kullanılması (makam odaları ve büroların düzenlenmesi, bedeni mesafe) karşımızdaki kişide olumlu veya olumsuz etki bırakması bakımından önemlidir. İnsanlar üzerinde bırakılan ilk etki çok önemlidir. Mekânların kullanım şekli, dostluğun bir göstergesi olabileceği gibi, statünün de göstergesi olmaktadır. Genelde önde olmak, yüksekte oturmak, sağda oturmak yüksek statü anlamına gelir. Krallar, sultanlar, yüksek rütbeli yöneticiler, din adamları, bilginler ve zenginler önde yürürler; yargıçlar, profesörler yüksek kürsülerde otururlar (Dökmen,1994).

Genelde başka insanlara olan uzaklığımızı ayarlayarak, onlara uzak ya da yakın durarak, bir takım mesajlar iletiriz. Sevdığımız insanlara yakın durmayı tercih ederken, daha az sevdiklerimizle aramızda biraz daha fazla mesafe bulunmasına dikkat eder, hiç tanımadığımız insanlara ise daha da uzak dururuz. Örneğin bir dostunuzla aranızda ortalama 30 santimetre uzaklık bırakarak konuşuyorsanız, bu uzaklık o kişiyle olan dostluk düzeyinizin bir göstergesidir. Söz konusu 30 santimetre dostunuzla aranızda adı resmen konmamış bir sınırdır (Dökmen, 1994).

İlk karşılaşma sırasında yapılabilecek en basit hata, karşıdaki kişinin rahat edebileceği mesafeyi tahmin edememektir. İnsanların karşılarındakiyle ilişkilerinde kendilerini en rahat hissettikleri mesafeyi ifade eden beş alan vardır:

1. Özel alan (0-45 santimetre): Bu alan, aile fertlerine ve sevilen kişilere ayrılmıştır. Bu alan içerisinde kucaklaşır, dokunur ve fısıldaşır. Bu kadar yakın bir temas ancak ve sadece kişisel ilişkiler için uygundur. Ancak izin verildiğinde bu alana girilir, istek dışında bu alana girilmiş ise tedirginlik ve rahatsızlık uyandırır.
2. Yakın kişisel alan (45-60 santimetre): Bu alan dostlar, arkadaşlar ve tanıdıklarla güvenilir iş arkadaşları arasındaki etkileşim için kullanılır.
3. Uzak kişisel alan (60-120 santimetre): Bu alan, bir kol boyu mesafede tutmayı tercih edilen ilişkilere ayrılmıştır. Bu alanda ilgi kurulur ancak temas edilmez.
4. Sosyal alan (120 santimetre - 3,5 metre): Günlük iş iletişiminde bulunulan kişilerin çoğunluğu için en uygun olan alan budur. Bu alan, iş ortamında yeni tanıştığımız kişilerle nispeten resmi sosyal ilişkiler içindir.
5. Kamusal alan (3,5 metreden fazla): Bu alan çoğunlukla konuşma yapmak için kullanılır. Toplu taşıma araçlarında istenmediği halde kişisel alanlara zorunlu olarak

girildiğinde insanlar rahatsız olur, göz teması kurmaktan kaçınır ve ileri doğru bakarlar, kişisel alan sınırlarına girildiğinde kabul edilebilir mesafeyi oluşturmak için başka tarafa eğilir ve o kişiden uzaklaşmaya çalışılır (Goman, 2008).

2.1.1.3. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim yazının icadı ile başlar. Yazının icadı bürokrasinin kurulmasına ve gelişmesini sağlamıştır. Yazılı iletişim, gönderici ile alıcı arasındaki yazılı iletişimdir. Yazılı iletişimin bir metin veya belge üzerinde yapılması en önemli özelliğidir. Merkez ve taşra örgütleri arasında gönderilecek bilginin ve niteliğinin değiştirilmeden gönderilebilmesi, gönderilmeden önce denetlenebilmesi, kısa sürede çok kişiye ulaşılması ve yasal olması önemli avantajlardır. Yazılı iletişim, kişiler ve gruplar arasındaki iletişimden çok örgütsel iletişimde büyük öneme sahiptir. Yazının öneminin vurgulandığı “Söz uçar yazı kalır” sözü, bize yazının insanlar arasındaki ilişkilerde ve iletişimde hem bağlayıcı hem de güvenlik sağlayıcı olduğunu vurgular.

Yazılı iletişim, insanın zaman ve mekândaki iletişim olanaklarını genişletmede en etkin iletişim biçimidir. Yazının ortaya çıkışı ve geçirdiği değişim ve evrimler kültürel evrimin sonucu olmuştur. Ekonomik ilişkilerin ortaya çıkardığı ihtiyaçlara bağlı olarak ortaya çıkan yazı, toplumsal ve kültürel kurumların ve bunlar arasındaki ilişkilerin gelişmesinde de çok önemli rol oynamıştır. Buna karşılık bu kurumlar da yazının gelişmesinde etkili olmuştur. Yazının ortaya çıkışı ile birlikte bugünkü anlamda olmasa bile okullaşmanın temeli atılmıştır. Yazılı iletişimin gelişmesi ve yayılmasında en önemli olay kuşkusuz matbaa ve yayıncılıktır. Bu durum, okuma yazma bilen insanların sayısının çoğalarak artmasına neden olmuştur. Böylece başta dini olmak üzere çok çeşitli konulara ilişkin bilgilerin toplumların değişik kesimlerine ulaşması sağlanmıştır. Diğer yandan, yazını icadı bürokrasinin kurulmasına ya da gelişmesine katkıda bulunmuş, bu ise, hem din kurumunun hem de devlet kurumlarının güçlenmesinde önemli rol oynamıştır.

Günümüzde örgütsel iletişimlerde yazılı iletişimin önemi artma nedenleri şunlardır:

- Bilgi alanında artan uzmanlaşma,
- Faaliyetlerin her aşamasında araştırma faaliyetlerinin artan önemi
- Örgütsel yapılarda yaşanan büyük ölçekli gelişmeler,
- Yönetimin profesyonel bir uğraş alanı olarak gelişmesi,
- Ekonomik yapı içerisinde bilgiye duyulan ihtiyacın artması

-Yazılı iletişim, sözlü iletişime göre, alıcının onu okuması, yorumlaması ve cevaplaması nedeniyle, gecikmeli olarak kurulur. Yazılı iletişimi yeniden düzenlemek ve onu sürekli korumak olanaklıdır (MEGEP, 2007).

Sözlü iletişimin avantajı olan geri bildirim yazılı iletişimde daha sınırlıdır. Yazılı iletişimin sosyal yanının az olması, kırtasiyecilik sebebiyle ekonomik olmaması, hiyerarşiyi izlemesi sebebiyle zaman kaybına yol açması ise dezavantajlarıdır (Bıçakçı, 2010).

2.1.1.4. Kitle İletişimi

Kitle iletişimi “kitle medyası” denilen (özellikle basın, radyo, televizyon gibi) araçlarla aracılanmış iletişim biçimidir. Gutenberg’in 1456 yılında İncil’i basıp çoğaltmasıyla gelişen basın sektörünün başladığı kabul edilmektedir. Kitle iletişimi kavramı medya da denilen özellikle televizyon, radyo, basın, sinema ve interneti de içeren araçlar içine hapsedilerek anlamlandırılır (Erdoğan, 2005).

Enformasyon, düşünce ve tutumların geniş kitlelere teknik aygıtlarla iletilmesi olarak tanımlanabilir. Bu iletişim türünde hedef birey ya da küçük gruplar yerine kitledir. İletiler teknik aygıtlar kanalıyla sözlü, işitsel, görsel, görsel-işitsel ya da yazı gibi temel iletişim unsurları kullanılarak duylara seslenme ve etki uyandırma amacıyla biçimlendirilmektedir. Bu tür içinde iletişim daha karmaşık kod, anlam ve teknik süreçlerden geçerek gerçekleşmektedir. Bu araçlar eğitim ve örgüt iletişiminde de günümüzde çok önemli işlevler üstlenmeye başlamıştır. Hem eğitim faaliyetinde hem de bürokratik ve yönetim düzeyinde teknik araçlar ile bu araçların sunduğu bilgiye ulaşma imkânlarını çoğaltması ve kolaylaştırması eğitim disiplini içinde yerini sağlamlaştırmasına neden olmaktadır (Kır, 2008).

Toplumsal bir varlık olarak insan toplumla bağ kurmak ve bu bağlarını güçlendirmek amacıyla temelde üç farklı biçimde gerçekleşen iletişim tekniğini kullanır. Bu teknikler:

Kişinin Kendisi ile İletişimi: Buna kişinin içsel iletişimi de denir. Bu iletişim kişiyi güdüleyen, ihtiyaçlarıyla iç dünyasındaki kendisini kavramasına yardımcı olan, toplumdaki yeri ile olmak istediği arasındaki dengeyi kurma ve korumasını sağlayan iletişim şeklidir.

Bireylerarası İletişim: Bireyler arasındaki her türlü iletişime karşılık gelen iletişim şeklidir. Bireylerarasında gerçekleşebilen her türlü sözlü, sözsüz, işitsel, yazılı, teknolojik gibi pek çok türü kullanarak gerçekleştirilebilen iletişim şeklidir.

Grup İletişimi: Grup içindeki kişilerin iletişimine karşılık gelir. Bu iletişim şekli bir grup içindeki her türlü yapıcı ya da engelleyici iletişimi kapsamaktadır. Grup içinde kişilerin rolleri ve bu rollerin etkisi bu iletişim şeklinde etkili olmaktadır.

Örgüt İletişimi: Örgütlerin kendi iç ve dış çevresiyle kurdukları iletişim şeklidir. Bu iletişim şekli örgüt başlığı altında genişletilerek daha detaylı olarak ele alınacaktır.

2.1.2.Örgütsel İletişim

Örgüt, toplumsal gereksinimlerin bir bölümünü karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için güçlerin, eylemlerini eşgüdümleyen iş görenlerden oluşan toplumsal, açık bir sistemdir (Geçikli, 2004).

Örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insanların gerekli diğer fiziksel öğelerle oluşturdukları yapıdır (Atak, 2005). Örgütler, en geniş anlamıyla, insanların belli örgütlü zaman ve örgütlü yerde birlikte olduğu, belli üretim tarzı ve ilişkileri karakterini taşıyan, belli nedenlerle oluşturulmuş amaçlı yapılardır (Erdoğan, 2005).

Örgütsel iletişim kavramı ise örgüte ait, örgüt içi ve örgütün dış çevresiyle yaptığı iletişimi ifade etmek için kullanılmaktadır. Örgütsel iletişimi örgütün yaptığı ve örgütte yapılan iletişim olarak değerlendirmek mümkündür. Örgütün yaptığı dış çevreyle iletişimi ifade ederken örgütte yapılan örgüt içi iletişimi anlatmaktadır (Erdoğan, 2005).

Örgütte iletişimin yapısı çoğunlukla (a) kimin (b) kime (c) hangi iletişim kanalından geçerek (d) hangi etkiyle ve (e) ne söylediği olarak görülür (Erdoğan, 2005: 324). Örgütsel iletişim çizgisel olduğu kadar etkileşimcilik prensibine de yakındır. Örgütsel iletişimde temel amaç örgütsel hedeflerin başarılmasıdır. Bunun için etkili ve verimli bir örgütsel iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili ve verimli bir örgütsel iletişimin amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- Örgütsel politika ve kararların örgüt üyelerine duyurulması ve anlatılması, örgütte dedikodu ve söylentilerin önünü keserek üye ve örgüt bütünlüşmesi sağlanmaktadır.

- Örgütün bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin ilgililere duyurulması örgütün tanınmasına ve örgüte güvenin sağlanmasına zemin hazırlamaktadır.
- Yeni teknoloji ve yönetim anlayışa ilişkin bilgiler ilgili taraflara aktarılarak bunlara uyum sağlanması hedeflenmektedir.
- İş güvenliğine yönelik bilgilerin devamlı tekrar edilmesi üyelerin iş güvenliğine ilişkin tedbirleri almalarına imkan vermektedir.
- Örgütle ilişkisi bulunan kimselere sürekli bilgi verilerek örgüt içerisinde bir aile ortamının ve danışmanın yaratılması, dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.
- Örgütün faaliyet alanlarına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak bu konudaki olası hataların önüne geçilmektedir.
- Örgüt üyelerinin örgütsel amaçlara yönelik olarak güdülenmesi sağlanmaktadır.
- Yönetenler ve yönetilenler (ast-üst) arasındaki iki yönlü karşılıklı iletişim özendirilmektedir (Karaçor ve Şahin, 2004).

Örgütsel iletişim resmi (formel – biçimsel) ve resmi olmayan (enformel – biçimsel olmayan) iletişim kanalları aracılığıyla çalışır.

Resmi (Formel-Biçimsel) İletişim: Resmi iletişim sistemi örgütün yönetim yapısı ile ilgilidir. Örgütün egemen yapısının önceden belirlediği kanallar ve ilişkiler yoluyla örgütte çalışanların görevleriyle ilgili formel rollerini yerine getirmelerindeki iletişimdir. Bu iletişim örgütün yapısının dikte ettiği iletişimdir. Örgüt personelinin iletişimde bulunma biçimi bu yapının çizelgesi çıkartılarak açıklanabilir (Erdoğan, 2005).

Formel iletişim kendi içinde üç şekilde işlemektedir: Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim. Bu iletişim kanallar yazılı, sözlü ve görsel-işitsel araçlardan oluştuğu gibi bunların farklı biçimde birleşimi şeklinde de görülebilmektedir.

Resmi ya da biçimsel olmayan iletişim biçimi ise örgütlerde oluşan doğal grupların günlük çalışması sırasında sürekli olan ve kendiliğindenlik özelliği gösteren iletişim türleridir. Genellikle örgüt içinde niceliksel olarak resmi iletişimden daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim kanalları günlük yaşamın doğasından kaynaklanan kişi, kişilerarası ya da grup ilişkilerini kapsamaktadır. Her örgüt ya da grup içerisinde çeşitli gelenek, duygu, düşünce, yargı, ortak anlayış gibi sosyal güçlerle beslenen söylenti (dedikodu) gibi her türlü kurallar ve hiyerarşi dışı yapılanmayı içermektedir. Bu iletişim biçimi hem yatay hem dikey biçimde işlemektedir. Biçimsel olmayan iletişim örgütün resmi şeması içinde yer almasa da örgüt için görevsellik

özelliği göstermektedir. Resmi şemayı tamamlayıcı özellik gösterirler. Erdoğan’a göre resmi şemaya ters düştüğü durumda bile örgütün işleyişini daha dinamik kılmaktadır.

Sanford’a göre, resmi olmayan iletişim şu nedenlerle vardır:

- Sosyal gereksinimler: Tanınma, güç ve statü arzusu gibi.
- Sosyal kontrol: Norm gelişmesi ve birlikte çalışanların baskısı.
- İletişim: Hızlı hareket eder ve cevaplar sunar (Akt. Erdoğan, 2005).

2.1.2.1.Örgütsel İletişimde Karşılaşılan İletişim Engelleri

Örgütsel iletişim sürecinde etkin iletişimi engelleyen pek çok faktör vardır. Birçok örgütün başarısızlığından ya da örgütlerde meydana gelen çatışmalardan söz edilmektedir. Bunun temelinde iletişimsizlik yatmaktadır. Çünkü etkili bir iletişimin oluşmasını engelleyen hem örgüt içi hem de örgüt dışı birçok faktör söz konusudur. İletişim engelleri insanların iletişime olan ihtiyaçlarının farkında olmamaları, iletişimin önemini yeterince kavranamaması, insanların etkin iletişim yöntemlerini kullanmaktan yoksun olmaları gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır. Bir iletişim sürecinin etkin bir biçimde işlemesine engel olan faktörlerin bir kısmı fiziksel ve teknolojik nitelikte iken bir kısmı ise, sosyo-psikolojik özelliktedir. İletişim engelleri şu şekilde özetlenebilir:

- Kişisel engeller,
- Fiziksel ve teknik engeller,
- Dil engelleri,
- Statüden kaynaklanan engeller,
- Zaman engeli,
- Sosyo- kültürel ve psikolojik engellerdir (Akt. Karaçor, Şahin, 2004).

Kişisel Engeller: Kişisel engellerin temelinde güven problemi yer almaktadır. İletişim sürecinde kaynak ve alıcının karşılıklı birbirleri hakkındaki tutum ve anlayışları mesajın içeriğinin değişmesine ya da mesajın anlamının farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu da en temel yanlış anlama ya da yanlış anlaşılmaya sebep olmaktadır.

Fiziksel ve Teknik Engeller: İletişim sürecinde bu engellerin temelinde çevresel faktörlerden kaynaklanan gürültü ve iletişim kanalındaki teknolojik problemler yer almaktadır. Doğrudan sürecin “kanal”ı ile ilgili engellerdir.

Dil Engelleri: İletişimde karşılaşılan en önemli engellerden birisi de dil ve terminoloji güçlükleri veya yetersizliklerinden doğmaktadır. Bir dilin içerdiği kelimelerin bazen

birden çok anlam taşıdığı ve bunların birbirleri ile hiç ilgisi olmadığı görülmektedir. Farklı anlamlar taşıyan kelimelerin alıcı tarafından hiç bilinmemesi ya da kendi tecrübesine bağlı olarak ona değişik bir anlam yüklemesi iletişim sorununa yol açmaktadır. Diğer taraftan toplumlar geliştikçe uzmanlaşmalar da artmaktadır. Uzmanlık alanları teknik bir dili gerektirmektedir. Bu teknik dil ancak o alanda uzman olan bireyler tarafından anlaşılabilir. Bu diller uzmanlık alanı dışında kalan bireyler tarafından anlaşılabilir. Bu diller uzmanlık alanı dışında kalan bireyler tarafından anlaşılabilir.

Statüden Kaynaklanan Engeller: Katı bir hiyerarşi uygulamasına sahip örgütlerde yönetim ve yönetilen kademeler arasında çoğunlukla iletişim kopukluğu yaşanmaktadır. Bu tür kurumlarda yukarıdan aşağıya iletişim egemendir ve aşağıdaki kesimlerin üst mercilere ulaşmasında ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu durum alt statüdeki kesimlerin yukarıyla iletişim kurma dürtülerinin sönmesine neden olmaktadır.

Zaman Engeli: Zaman engeli ile ilgili iletişim sorunu iki açıdan değerlendirilebilir. Birincisi, kaynağı dinlemek için yeterli vakit ayıramamaktır. Zaman engeline ilişkin karşılaşılan ikinci sorun ise kaynağın doğrudan alıcı tarafından değil de aracı bir kişi tarafından dinlenmesidir. Asıl alıcı konumunda olan kişi de aktarıcı tarafından kodlanan ve anlamlandırılan mesajları yeniden anlamlandırır. Böylece ilk mesajın içeriği bozulabilecek ve yanlış davranış ya da tepkilere neden olabilecektir (Karaçor, Şahin, 2004).

Sosyo-Kültürel ve Psikolojik Engeller: Bu engeller daha çok kişilik yapısı ve dil engelleriyle ilintilidir. Sosyo-kültürel yapı, insanların davranışlarına, kişiliklerine, bilgi düzeyine, hünerlerine, alışkanlıklarına ve iletişim yeteneklerine yön veren önemli faktörlerdendir. İnsanların içinde yaşadığı ortam ve kültürel değerler, kullandığı dile de yansımaktadır (Karaçor, Şahin, 2004). Tüm bu kişisel ve kültürel farklılıklar iletişimin kodlama ve kod açma süreçlerini etkilemektedir. Kaynak ve alıcı arasındaki sosyo-kültürel, sosyal-psikolojik ve psikolojik farklılıkların ileti oluşturma sürecinde göz önüne alınması engellerin aşılmasında önemli bir adım olacaktır.

Kuşkusuz iletişim engellerini tümüyle aşmak mümkün değildir. Bireyin kendisinden kaynaklanan engeller üzerinde düşünüp bunu en aza indirmesi ve çevresel koşullardan kaynaklanan engeller üzerinde farkındalık taşıması önemli adımlar olarak görülmektedir. Bir kişinin kendisini karşıdaki kişinin yerine koyarak, olaylara onun bakış açısıyla bakması ve o kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması,

hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi, kısaca söylemek gerekirse empati yapması da iletişim engellerini aşmaya yönelik önemli bir fırsat olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.2.2.Örgütsel İletişim ve Okul

Eğitim ve iletişim bugün artık birbirinden ayıramaz iki kavramı ifade etmektedir. Bunun temel nedeni, eğitim amaçlarını gerçekleştirmenin tek yolunun iletişim kurmaktan geçmesinden kaynaklanmaktadır. Bir örgüt olarak okul ve örgütün işleyişinden sorumlu okul yönetimi için iletişim öncel konular arasında yer almaktadır. Örgütler, iletişim kurmadan faaliyetlerini sürdüremezler. Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesinde özellikle yöneticiler açısından büyük önemi olan bir yönetsel fonksiyondur. Okullar eğitim sisteminin hem en büyük ve en önemli parçası hem de içinde yaşadığı topluma bakarak daha düzenli ve kurallı örgütlenmiş bir toplumdur. Okulun amaçları, toplumsal amaçlara bakarak iş görenlerin daha çok ortaklaşa çalışmasını ve güçlerini eş güdümlemesini gerektirmektedir. Bu yüzden okul toplumunda iletişimin önemi içinde yaşadığı topluma bakarak daha büyüktür (Başaran, 2000).

Okul gibi hizmet amaçlı kurulmuş örgütlerde insan ilişkileri diğer örgütlere nazaran çok yoğun yaşanmakta, bu ilişkiler süreci yoğun olarak etkilemekte, hem girdisi hem de çıktısı insan olduğu için önemi daha da artmaktadır. Okulları birbirinden farklı kılan ve kültürel yapısını ortaya koyan özelliklere ilişkin olarak yapılan çalışmalar da, okulların kültürel yapısının fiziksel özelliklerinden çok, yönetici öğretmen öğrenci iletişiminin yapısından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Celep, 2000).

Okullarda iletişim sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticileri, örgütün kendisine verdiği yetkiye dayalı olarak öğretmenlere göre daha etkin konumdadır (Celep, 2000). Okul yöneticilerinin çevresindekilere okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde iş yaptırabilmesi, öncelikle okulun amaçlarını açık bir şekilde belirleyerek, bunları örgüt üyelerine aktarmasıyla; dolayısıyla sahip olduğu iletişim becerileriyle doğru orantılıdır. İletişimde başarılı olan okul yöneticilerinin daha etkili olduğu da bir gerçektir (Bursalıoğlu, Şimşek, 2005). Bu bakımdan okul yöneticilerinin kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, okulun iletişim süreçlerini belirlemede ve üyelerin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemli rol oynamaktadır (Gürgen, 1997).

Okul yöneticileri, okulda doğru bir iletişim sistemi geliştirirken iletişim ve iletişim sürecinin özelliklerine önem vermelidir. Çünkü iletişim, yönetim süreçlerinin temeli sayıldığı gibi insan davranışlarını etkileyen süreçlerin de temeli de sayılmaktadır. Bu durumda okul yöneticileri, iletişim sürecinde düşünceleri net bir şekilde ortaya koyma ve aydınlatma, iki yönlü iletişim, başarılı bir dinleyici olma, bilginin doğru paylaşılmasını sağlama, karşısındakilere empatik davranma, ihtiyacı olanların gereksinimlerini dikkate alma gibi unsurları göz önünde bulundurmalarıdır. Hem bir kurum içerisinde çalışan kişilerin gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında kurmuş oldukları etkin iletişim, başarı olasılığını artıran en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Ayrıca etkili iletişim, okulda öğretmen kalitesinin ve etkililiğinin artmasına ve motivasyonuna da yardımcı olmaktadır.

Yöneticiler, öğretmenlerle etkileşime girerek okul ortamını geliştirmeli ve öğretmenlerin yeterlik duygularını olumlu yönde etkileyerek okulun verimliliğini arttırmalı ve bu okul yöneticilerinin temel görevleri olmalıdır. Çünkü yöneticilerden, farklı değerlere sahip insanlar ile uyumlu olarak çalışabilmeli, diğer çalışanların isteklerini, duygu ve düşüncelerini dikkate alabilmeli ve farklı kişilikleri kabul edebilmelidir (Akt. Aydoğan, Kaşkaya, 2010). Bu yüzden günümüzde iletişim, eğitim alanında etkin bir süreçtir. Eğitim kurumlarında yönetici, formal olmaktan çok informal iletişim biçiminden yararlanacaktır (Bursalıoğlu, 1998). Çünkü iletişim sürecinde karşılaşılan bazı engelleri önceden bilmek ve öğretim sürecinde bu engelleri etkisiz hale getirmek gerekmektedir.

Okul ortamındaki en önemli iletişim engeli, amacın açık seçik önceden belirlenmemesidir. Okul yöneticisi, okul ortamındaki etkisiz iletişim eylemlerini gözden geçirmeli, yeniden düzenlemelidir (Aydoğan, Kaşkaya 2010).

Okullarda bir diğer iletişim engeli ise, yöneticilerin iletişim engeli olarak kendilerini hiç görmemeleri ve bu konuda kendilerine iletilen mesajları görmemezlikten gelmeleri okullarda iletişimi engellemektedir. Yöneticiler eleştirilere açık olup dönüte dayalı bir değerlendirme yapabilirler ise iletişimi engelleyen bir faktörü ortadan kaldırmış olurlar. Bu sorun Açıkalin'ın belirttiği gibi genellikle eğitim sürecinden geçen insanların iletişimci kişilik kazanmamış olmalarındandır. Yöneticilerin iletişim araçlarını iyi kullanmamaları veya iletişim araçlarını örgütün amaçlarına uygun kullanmamaları sonucunda iletişim sağlanmasında sorunlar oluşmasına, okulun

amaçlarından uzaklaşmasına yol açmaktadırlar. Bunun için yöneticiler öğretmenler ile iletişim kurduklarında öğretmenlerin algılarını ve beklentilerini önemsemeli ve dikkate almalıdırlar.

Okullarda iletişimin etkili kurulup yönetilmesinden ilk elden sorumlu olan kişi okul yöneticisi olmakla birlikte, yöneticiden, öğretmenlerden, yapıdan ya da seçilen kanallardan dolayı çeşitli sorunlar yaşanmakta bu sebeple iletişim süreci iyi işlemeyip aksaklıklar ortaya çıkabilmektedir (Akt. Argon, Zafer, 2009). Yaptığı bir çalışmada örgütlerde iletişim engellerini, bazı genellemeler, ön yargılar (kötü insan ne söylese kötüdür gibi), çatışmalar (kişi içi, kişiler arası, organizasyon içi, organizasyonlar arası) şeklinde belirtmiştir. Bir başka çalışmada örgütsel iletişimi engelleyen faktörler olarak, kişisel faktörler, kültürel faktörler, fiziksel faktörler, semantik faktörler, statü farkı, hedefin motivasyon ve ilgi eksikliğinden kaynaklanan faktörler, fazla bilgi yüklenmesi, güvensizlik ve örgütsel faktörler olarak sıralanmıştır Başyigit (2006). Çubuklu ve Döndar (2003) eğitim kurumlarında yaptıkları bir çalışmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri karşılaştırmışlardır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin beklentilerinin algılarına göre farklı ve yüksek olduğu, yani okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerinin istenilen düzeyde olmadığını tespit edilmiştir (Aydoğan, Kaşkaya 2010).

Okulların amaçlarının gerçekleştirilmesinde yöneticiler çok önemli bir role sahiptir. Bu rolün gerçekleştirilmesinde sorumluluk öncelikle okul yöneticilerindedir. Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerini kullanma düzeylerini belirlemek için uygulamada karşılaştıkları sorunların ortaya çıkartılmasında fayda vardır. Sorunların tespit edilip, çözümlerin üretilmesi yöneticilerin iletişim becerilerindeki eksikleri gidermeye yardımcı olacaktır.

2.1.3. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde okul müdürlerinin iletişim becerileriyle ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılan araştırmalara yer verilmektedir.

2.1.3.1. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar

Öksüz (1997) tarafından “İlköğretim Okulları Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlikleri” adlı araştırmanın genel amacı ilköğretim okulları

müdürlerinin öğretmenlerle iletişim sürecindeki yeterliklerini saptamaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için Gaziantep ili merkez Şahinbey ve Şehit Kamil ilçelerinde toplam 36 ilköğretim okulunda araştırma yapılmıştır. Araştırmada toplam denek sayısı 398'dir. Bu deneklerden 36'sı müdür, 362'si öğretmendir. Sonuçlara göre; müdürler kendi iletişim yeterliklerini %80'lik bir olumlulukta, yüksek olarak değerlendirirken, öğretmenler %50'lik bir oranda orta olarak değerlendirmişlerdir. Böylece müdürler, iletişim yeterliği boyutunda kendilerini değerlendirirken genel olarak, mükemmel veya mükemmele yakın kişiler oldukları inancındadırlar. Öğretmenler ise müdürleri değerlendirirken onların fazlaca mükemmel değil ama ortalama iletişim yeteneğine sahip olduklarını kabul etmişlerdir.

Döndar (2001) tarafından “Eğitim Örgütlerinde İletişim Kalitesi” adlı araştırmada Eskişehir ilindeki 97 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 2714 öğretmenin örneklem olarak seçildiği ve eğitim örgütlerinde iletişim kalitesi konusunun irdelendiği araştırmanın amacı, iletişime eğitim örgütleri açısından bakarak, ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerine ilişkin, öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında fark olup olmadığını belirlemek, eğitim örgütlerindeki iletişim kalitesinin düzeyini belirlemek ve olası çözüm önerileri geliştirmektir. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algıları, öğretmenlerin görev alanlarına ve öğrenim durumlarına göre farklılık göstermesine karşın, cinsiyetlerine, kıdemlerine, bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin, öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında anlamlı bir fark bulunduğu tespit edilmiştir.

Özan (2004) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi” adlı çalışmanın amacı ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirmektir. Elazığ il merkezinde 2003–2004 öğretim yılında görev yapan öğretmen ve yöneticiler araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Araştırmada Elazığ il merkezinde yer alan beş eğitim bölgesinde görev yapan, random yoluyla belirlenmiş 400 öğretmen ve 150 yöneticiye(müdür, müdür yardımcısı) anket uygulanmış ancak bu anketlerden 97'si yönetici 299'u da

öğretmenden olmak üzere toplam 396 ölçek geri dönmüştür. Araştırmanın sonuçları incelendiğine birinci alt amaçla (İletişimi başlatma) ilgili yapılan istatistik analizler sonucunda her iki grubun görüşleri arasında anlamlı farklılık elde edilmemiştir. Ancak diğer üç alt amaç (Beden dilini kullanabilme, iletişim sürecine uygun davranma, iletişim süreci ile birlikte diğer yönetim süreçlerini kullanabilme) ile ilgili yapılan istatistik analizler sonucunda yöneticilerin lehine iki grubun görüşleri arasında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Yöneticiler bu alt amaçlarda da kendilerini başarılı bulurken öğretmenler yöneticileri ile aynı görüşü paylaşmamışlardır.

Ersoy' un (2006) Van ili merkezinde bulunan ilköğretim okulları yöneticileri ile beş eğitim bölgesinden rastgele seçilen 20 ilköğretim okullarında çalışmakta olan öğretmenlerle “İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmen Arasındaki İletişim Sorunları” adlı araştırmasında 60 okul yöneticisine ve 523 öğretmene ölçek dağıtılmış; 53 okul yönetici ve 394 anket geri dönmüş, bunların 363'ü veri çözümlenmesinde kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin öğretmenlerle olan ilişkilerine ait ifadelerle öğretmenlere oranla daha olumlu görüş bildirdikleri, öğretmenlerin ise yöneticilerle olan ilişkilerine ait ifadelerle genellikle düşük düzeyde katılım gösterdikleri, branş değişkenine göre tüm branş öğretmenlerinin yönetici ve öğretmen arasındaki ilişkiyi yeterince etkili bulmadıkları kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark çıkmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gürses (2006) tarafından yapılan Kütahya merkez İlçede “Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Etkili İletişim Kurma Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” ile ilköğretim okulu yöneticilerinin, çalışanlarla yaşadıkları iletişim sorunlarını öğretmenlerin bakış açılarına göre ortaya koyabilmek için öğretmenlerle iletişim sorunlarını öğretmenlerin nasıl değerlendirdikleri saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma 214 kişiye uygulanmıştır, yapılan araştırmada aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin algılamalarına göre; eğitim yöneticilerinin öğretmenler ile iletişimleri sürecindeki yeterlikleri oldukça yüksek düzeydedir. Sonuç olarak öğretmenler, müdürlerin iletişim becerilerinin mükemmel ya da mükemmele yakın olduğunu düşünmektedir.

Şimşek ve Altınkurt (2009) tarafından yapılan “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri”

adlı araştırmada, endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Araştırmanın çalışma grubunu, Kütahya il merkezindeki iki endüstri meslek liselerinde görev yapan 200 öğretmen ile çalışılmış, araştırma sonuçları aşağıda verilmiştir.

1- Okul müdürlerinin iletişim becerileri hiçbir boyutta üst düzeyde etkili bulunmamış, “etkili fakat geliştirilmesi gereken” düzeyde iletişim becerilerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

2- Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri incelenmiş; kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişim becerilerini belirtilen boyutlarda daha etkili bulmuşlardır.

3- Hizmet süresi değişkenine göre, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında; hizmet süresi fazla olan öğretmenler belirtilen boyutlarda okul müdürlerinin iletişim becerilerini daha etkili bulmaktadırlar.

Nartgün ve Çakmak’ın (2009) “Meslek Liselerinde Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları.” adlı araştırması Bolu ili merkez ilçede görev yapan yönetici ve öğretmenlerin iletişim sorunlarına ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bolu Merkez ilçede görev yapan 348 yönetici ve öğretmen ile yapılmış, sonuçlar aşağıdaki gibi çıkmıştır.

1- Yönetici ve öğretmenler görüşlerine göre, yönetici ve öğretmenler arasında özellikle informal iletişim ağının güçlendirilmesi, buna bağlı olarak karşılıklı sorunların paylaşılması, iletişim süreci içerisinde statü farklılıklarının yansıtılmaması, öğretmenlerin yönetim sürecine katılımlarının sağlanması, özellikle yönetici ve öğretmenler empati kurarak, birbirlerini anlamaya çalışması, kendi içlerinde etkili bir iletişim sistemi kurması okulların eğitim hedeflerine ulaşabilmesi ve etkili ve başarılı olabilmeleri için gerekmektedir.

2- Görev Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri incelendiğinde meslek liselerindeki yöneticilerin kendilerini öğretmenler ile iletişim sürecinde "çoğu zaman" yeterli gördükleri, öğretmenlerin ise yöneticileri, öğretmenlerle iletişimleri sürecindeki yeterliliklerini "bazen" düzeyinde değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Bu duruma göre, ortaöğretim yöneticilerinin kendilerini öğretmenlerle olan iletişimlerinde yeterli

buldukları, öğretmenlerin yöneticilerin iletişim yeterliliklerini orta düzeyde buldukları anlaşılmaktadır.

3- Cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmen görüşleri arasında genel olarak fark görülmezken “Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar” maddede fark bulunmuştur. Bayan öğretmenler “çoğu zaman” seçeneğinde yoğunlaşırken, baylar ise “bazen” seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Ayrıca yöneticilerin öğretmenlerle iletişimleri sırasında statülerini yansıttıklarının bayanlar tarafından daha çok hissedildiği sonucuna ulaşılmıştır.

4- Kültür dersleri ve meslek dersleri yönetici ve öğretmenlerinin, okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarına ilişkin görüşleri arasında önemli farklılık olmadığı görülmektedir.

5- Kıdem değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yönetici ve öğretmenler birbirleri ile iletişimleri sırasında kendilerini birbirlerini yerine çoğu zaman koyarak anlamaya çalıştıklarını ifade ederken, 8–14 yıllık kıdeme sahip yönetici ve öğretmenler birbirleri ile iletişimleri sırasında kendilerini birbirlerini yerine bazen koyarak anlamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Aydoğan ve Kaşkaya’nın (2010) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi” adlı çalışması, Sivas Belediyesi il sınırları içerisinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 28 okul yöneticisi ve 138 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin düzeyini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada, görev (yönetici ve öğretmen) ve cinsiyet (kadın öğretmen ve erkek öğretmen) açısından analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Görev değişkeni açısından bakıldığında, öğretmenlerin problem çözme sürecine katma ve okulda güçlü imaj oluşturma konularında yöneticileri yeterli bulmadıkları ortaya çıkmıştır.

2.1.3.2. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar

Berryman (1982) yaptığı araştırmada kadınların yönetsel iletişim becerileri ile iletişim becerileri eğitime olan gereksinimleri hakkındaki algılarını ampirik olarak incelemiştir. 101 yönetici (53 kadın ve 48 erkek) araştırma kapsamına alınmıştır. Bu kişilere kadınların sahip olduğu belirgin iletişim becerilerinin neler olduğu, bu

becerilerin anlam yönetsel etkinliğine yardımın edip etmediğı ve iletişim becerileri eğitimi almanın kadınların yönetsel etkililiklerine yardımının olup olmayacağı sorulmuştur. Araştırma sonucunda kadın ve erkek yöneticiler, kadınların etkili iletişim için gerekli olan üç temel iletişim becerisine sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar; dinleme, sözel iletişim becerisi ve sözel olmayan iletişim becerisidir. Kendine güven ve atılganlığın da önemli olduğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak kadın yöneticilerin iletişim becerileri eğitime olan gereksinimlerinin, erkek yöneticilerden daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçta erkek yöneticiler kadın yöneticilerin daha az iletişim becerisine sahip olduğunu ve onların iletişim becerileri eğitime gereksinimlerinin olduğunu belirtmiştir (Akt. Yüksel-Şahin, 1997).

Papa ve Graham (1991) yönetsel iletişim becerilerini değerlendirmek ve bu eğitim programının etkisini güçlendirmek için bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, iletişim becerileri eğitimi programına katılan yöneticilerin kişilerarası iletişim becerilerinde ve problem çözme becerilerinde anlamlı düzeyde yüksek bir artış olduğu bulunmuştur (Akt. Yüksel-Şahin 1997).

Craig (2000) “Denetmenlerin İletişim Yeterlikleri ve Etkiliğı Arasında İlişki” adlı araştırmasında denetmenlerin kendi iletişim yeterliklerine ilişkin algıları ile okul meclisi başkanlarının onların iletişim yeterliklerine ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi betimlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak iletişim yeterliklerini ölçmek amacıyla “İletişim Yeterlikleri Ölçeğı” (Communicative Adaptability Scale) ve araştırmacı tarafından denetmen yeterliğini ölçmek amacıyla geliştirilen “Denetmen Etkililiğı Ölçeğı” (The Superintendent Effectiveness Instrument) kullanılmıştır. Ölçekler 49 okul meclisi başkanına ve 49 denetmene uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda denetmenlerin etkililiğı ile iletişim yeterliliğı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Ayrıca denetmenlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları ile demografik değerler (cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, denetmenlik süresi, bölgenizdeki kayıtlı öğrenci sayısı) arasında da anlamlı ilişki saptanmamıştır. Araştırma sonucuna göre sosyal deneyim, sosyal rahatlık, ifade tarzı ve zeka boyutlarında denetmenlerin kendilerine ilişkin algıları ile okul meclis başkanlarının onların bu boyutlardaki yeterliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık saptanmıştır (Akt. Topluer, 2008).

Tabor (2001) “Örgütsel Çatışma ve İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kişilerarası

İletişim Yeterlikleri” konulu araştırmasında okul iklimine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile çatışma çözümüne ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi betimlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada örgütsel çatışma düzeyini ölçmek amacıyla “Örgütsel Çatışma Ölçeği” (The Rahim Organizational Conflict Inventory –I (ROCI-I)), okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini ölçmek amacıyla “İletişim Yeterlikleri Ölçeği” (The Wiemann Communicative Competence Scale) ve örgütsel iklimi ifade etmek üzere “İlköğretim Okulları İçin Örgütsel İklim Tanımlama Anketi” (The Organizational Climate Description Questionnaire for Elementary Schools) ölçekleri kullanılmıştır. Ölçekler çoğaltılarak 18 okulda görevli 501 öğretmene gönderilmiştir. Ancak 199 öğretmen ölçekleri cevaplayarak geri göndermiştir. Araştırma sonucuna göre; öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetimine ilişkin algıları ile okul iklimi arasında; öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile okul iklimi arasında ve okul iklimine bağlı olarak öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma yönetimi ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır. Öğretmen algılarına göre grup içi çatışma ile okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri arasında $p=,001$ düzeyinde anlamlı farklılık saptanmıştır (Akt. Topluer, 2008).

Smith (2004) “Yüksek ve Düşük Sosyoekonomik Düzey Okullarda Okul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri” konulu araştırmasında farklı sosyoekonomik bölge okullarında görevli okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarını ve bu yeterliliklerin öğretmen davranışlarına etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma Amerika Birleşik Devletleri’nin batısında bulunan iki farklı sosyoekonomik düzeye sahip ortaokulda görevli müdürlerle ve her okuldan beş öğretmen ile yapılan görüşmelerle ve okul müdürlerinin üst düzey makamlara yazdığı mektupların değerlendirilmesine göre yapılmıştır. Araştırma için belirlenen üst sosyo ekonomik düzeyden seçilen Conyon Middle School ve alt sosyo ekonomik düzeyden seçilen Mountain Middle School eşit kaynaklara ve öğrenci başarısına sahip okullardır. Her iki okulun da okul müdürleri en az üç yıllık yöneticilik yapmış, en az 20 yıllık hizmet süresine sahip, astları tarafından da kabul görmüş olumlu kişilik, liderlik ve eğitim başarıları olan yöneticilerdir. Her okulun öğrencileri en az her üç yılda bir belirli düzeyde akademik başarı göstermişlerdir. Araştırmacı her iki okul müdürünün iletişim yeterliliklerini formal ve informal iletişim yeterlilikleri, şimdiki ve gelecekteki

yönlendirmeleri, öğrenci kişiliği ve başarısını geliştirmek için gösterdiği önem ve tanıtıcılık olmak üzere dört alanda incelemiştir. Araştırma sonucuna göre alt sosyoekonomik düzeyde bulunan ve içerisinde çok farklı sosyal sınıflar bulunan okulun okul müdürünün, okulunda iletişim yeterliklerini genellikle okul kadrosunu yönlendirmede kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Üst sosyoekonomik düzeyde bulunan okulun okul müdürünün ise iletişim yeterliklerini problem çözme, eleştirel düşünme, öğrenci kişiliği ve başarısını geliştirme ve tanıtıcılık alanında kullandığı sonucuna ulaşılmıştır (Akt. Topluer, 2008).

Helena Ärleştig'in (2008) İsveç'te yaptığı "Communication Between Principals And Teachers in Successful Schools" başlıklı bir araştırmada örgütsel iletişim okulun rutinleri arasında temel faktör olarak ele alınmaktadır. Araştırma okullarda örgütsel iletişimin okul misyonuna, öğrenme-öğretme süreçlerine katkısının hangi düzeyde gerçekleştiği üzerinde durmaktadır. Çalışmada amaç, yapının (biçimin) kültürün, liderliğin okulun başarısı ile nasıl ilişkilendirildiğinin tespit edilmesidir. Beş yıllık bir araştırma sürecini kapsayan çalışma, İsveç'te 12 belediye içinde 7. ve 9. sınıf arası 24 okulu kapsamaktadır. Çalışmada öncelikle öğrenciler –bilgi yönünden başarıları- ve –sosyal düzeydeki başarıları- açısından anket uygulamasına tabi tutulup okul başarı tipi belirlenmeye çalışılmıştır. Okul başarı düzeylerinin kategorik olarak tespitinden sonra okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki iletişimin okulun eğitim ve öğretimine, aktivitelerine, kısacası okulun başarısı ve çalışan memnuniyetine katkısının tespitine yönelik çalışma yürütülmüştür.

Başarı ölçeği değerlendirmesinde bazı kavramların kullanım ve algılanma biçimlerindeki farklılık üzerinde kültürel, etnik ve devlet anlayışındaki uygulamaların etkisi üzerinde durulmaktadır. Yönetim anlayışı çalışmalarındaki bilimsel ve teknik değerlendirmelerde karşımıza çıktığı şekliyle, okullardaki insan kaynağı sınıflandırması "yöneten, yönetilen ve hizmetliler" olarak ele alınmaktadır. Her ne kadar literatür dahilinde bu kavramsallaştırma esas alınmakta idiyse de İsveç özelinde yönetilen algısı yerine "iş arkadaşı-meslektaş" kavramı egemen kanıyı yansıtmaktadır. Okul müdürleri ise "yöneten" kavramından ziyade "pedagojik lider" olarak konumlandırılmaktadır. İsveç örneğinde algıdaki bu farklılık esas alınarak araştırma kriterleri ve bulgular değerlendirilmektedir.

Araştırmadan elde edilen veriler ışığında öğretmenlerin okul müdürlerinden geri bildirim alma konusunda sıkıntı yaşadıkları, müdürlerin öğretmenlerle görüşme sıklıklarında denge ve eşitlik yakalayamadığı, formel iletişimin yoğun kullanıldığı okullarda başarı oranının düşük seyrettiği sonucuna ulaşılmıştır. Yine araştırma sonuçlarına göre istenilen başarı düzeyinin yakalanamadığı okullarda müdürlerin daha az sınıf ziyareti yaptığı görülmüştür. Müdürlerin bilgi aktarımı, yorum, onaylama ve geri bildirim konularında formel iletişim tekniğini sıklıkla kullanmasının başarı ölçeğine katkısının çok yetersiz olduğu görülmüştür. Genel olarak ister okul yöneticisi ister pedagojik lider olarak konumlandırılın okul müdürlerinin iletişimi çok boyutlu biçimde kavrayamadığı, örgütsel iletişimin çeşitli tekniklerini uygun zaman ve zeminde ihtiyaçlar dahilinde kimlik özellikleri içinde yoğuramadıkları verilerle saptanmıştır.

BÖLÜM 3 YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin çözümlemesinde kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri üzerinde durulmaktadır.

3.1.1.Araştırmanın Modeli

Araştırmada İzmir ili Gaziemir ve Menderes ilçelerindeki ilk ve ortaokul öğretmenlerinin müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile ilgili algıları saptanmaya çalışılmıştır. Saptama yapılırken, şartların önceden ayarlanması ve öğretmenlerin belirli cevapları vermeleri yönünde etkilenmeleri söz konusu olmamıştır.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarını saptamaya dönük bu araştırma “geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı” (Karasar 1994: 77) olarak tanımlanan tarama modelindedir. Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirebilmek için aşağıda belirtilen yol izlenmiştir.

1-Araştırmada iletişim, okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri konusu ile ilgili alanyazın taraması yapılmıştır.

2- Öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla Gürses’in (2006) geliştirdiği “İletişim Yeterlik Ölçeği” adını taşıyan envanter, ölçme aracı olarak kullanılmıştır.

3- Daha sonraki aşamada ise; elde edilen bulgular yorumlanarak, öneriler geliştirilmiştir.

3.2.Evren

Araştırmanın evrenini İzmir ili Gaziemir ilçesi ve Menderes ilçesi ilk ve ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır.

3.3.Örneklem

Araştırma örneklemini, amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Bu yöntemle dayanılarak, tek öğretmenli olan Birleştirilmiş Sınıf olan okullarda çalışılmamış,

bağımsız müdürlüğü olan ilkokul ve ortaokul olma durumlarına göre seçilmiştir. İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden alınan istatistiklere dayanarak Gaziemir ilçesinde; 13 ilkokul, 12 ortaokul ile Menderes ilçesinde 28 ilkokul, 23 ortaokul toplam 76 ilk ve ortaokul bulunmaktayken; Menderes ilçesindeki 6 ilkokul, Birleştirilmiş Sınıf tek öğretmenli olduğu için ölçek uygulanmamıştır. İki ilçede ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen sayısı 1397, uygulama için dağıtılan ölçeğe aracı sayısı 550, geriye dönen anket sayısı 524 tanedir. 7 ölçeğe aracı tam doldurulmadıkları için veri analizi için kullanılmamıştır. Uygulama yapılan okullardaki öğretmenlerin okuldaki öğretmen sayısının en az % 10'unu oluşturulmasına çalışılmıştır.

3.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Bu kısımda araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik yapısı kapsamında; cinsiyet, müdürlerin cinsiyeti, hizmet süresi, branşı, yaşı, en son bitirdiği okul, iletişim becerisi ile ilgili kurs-seminer veya eğitim alması ve okulun bulunduğu yerleşim yerine göre dağılımları gösterilmektedir.

Örnekleme oluşturan okullardaki öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3.1'de sunulmuştur.

Tablo 3.1

Örnekleme Gruplarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	375	72,5
Erkek	142	27,5
Toplam	517	100

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere, örnekleme alınan öğretmenlerin; % 72,5'lik kısmını kadınlar, %27,5'lik kısmını ise erkekler oluşturmaktadır.

Örnekleme oluşturan okullardaki müdürlerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3.2'de sunulmuştur.

Tablo 3.2

Örneklemi Oluşturan Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Yöneticinin cinsiyeti	n	%
Kadın	85	16,4
Erkek	432	83,6
Toplam	517	100

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere, ankete katılan bireylerin % 16,4’lik kısmını kadın yönetici , %83,6’lık kısmını ise erkek yöneticiler oluşturmaktadır.

Örneklemi oluşturan okullardaki öğretmenlerin hizmet sürelerine göre dağılımı Tablo 3.3’te sunulmuştur.

Tablo 3.3

Örneklemi Oluşturan Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Ölçek	Öğretmenlerin Hizmet Süreleri	n	%
Okul Müdürlerinin İletişim Yeterlilikleri	1-5	68	13,2
	6-10	120	23,2
	11-15	120	23,2
	16-20	115	22,2
	21-25	58	11,2
	26 ve üzeri	36	7,0
	Toplam	517	100

Tablo 3.3’te örnekleme katılan öğretmenlerin; % 13,2’lik kısmı 1-5 yıl, % 23,2’lik kısmı 6-10, % 23,2’lik kısmı 11-15 yıl, % 22,2’lik kısmı 16-20 yıl, % 11,2’lik kısmı 21-25 yıl ve % 7’lik kısmı 26 ve üzeri yıl hizmet sürelerine sahip öğretmenlerden oluşmaktadır.

Örneklemi oluşturan okullardaki öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı Tablo 3.4’te sunulmuştur.

Tablo 3.4

Örneklemi Oluşturan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

Ölçek		n	%
Branş	Dil /Sanat/Spor/Teknoloji	143	27,7
	Sosyal Bilgiler	42	8,1
	Fen Bilimleri	67	13
	Sınıf	248	48
	Rehber Öğretmen	17	3,2
	Toplam	517	100

Tablo 3.4'te örneklemi oluşturan öğretmenlerin; % 27,7'lik Dil, Sanat Spor ve Teknoloji, % 8,1'lik kısmı Sosyal Bilimler, % 13'lük kısmı Fen Bilimleri, % 48'lik kısmı Sınıf Öğretmeni, % 3,2'lik kısmı Rehber Öğretmenleri oluşturmaktadır.

Örneklemi oluşturan okullardaki öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı Tablo 3.5'te sunulmuştur.

Tablo 3.5

Örneklemi Oluşturan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Ölçek		n	%
Yaş	30 yaş ve altı	113	21,9
	31-40 yaş	223	43,1
	41-50 yaş	153	29,6
	51 ve üstü	28	5,4
	Toplam	517	100

Tablo 3.5'te örneklemi oluşturan öğretmen yaşlarının % 21,9'luk kısmını 30 yaş ve altı, % 43,1'lik kısmını 31-40 yaş, % 29,6'lık kısmı 41-50 yaş, % 5,4'lük kısmı 51 ve üstü öğretmenlerden oluşmaktadır.

Örneklemi oluşturan okullardaki öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre dağılımı Tablo 3.6'da sunulmuştur.

Tablo 3.6

Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okulun Türüne Göre Dağılımı

Ölçek	n	%
Eğitim Düzeyi		
Eğitim Yüksek Okulu	53	10,3
Eğitim Fakültesi	329	74,7
Açık Öğretim Lisans Tamamlama	31	6,0
Lisans Üstü	18	3,5
Diğer	28	5,4
Belirtmeyen	1	0,2
Toplam	516	100

Tablo 3.6’da görüldüğü gibi örnekleme alınan öğretmenlerin % 10,3 Eğitim Yüksek Okulu, % 74,5 Eğitim Fakültesi, % 6 Açık Öğretim Lisans Tamamlama, % 3,5 Lisans Üstü, % 5,4 diğer okullardan mezun görülmektedir.

Örnekleme oluşturan okullardaki öğretmenlerin iletişim ile ilgili kurs-seminer veya eğitim alma ve almama durumlarına göre dağılımı Tablo 3.7’de sunulmuştur.

Tablo 3.7

Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin İletişim İle İlgili Eğitim Alma Almamaya Göre Dağılımı

İletişimle İlgili Eğitim	n	%
Evet	286	55,3
Hayır	231	44,7
Toplam	517	100

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere iletişim ile ilgili kurs- seminer veya eğitim alanların oranı % 55,3, eğitim almayanların oranı ise % 44,7 olarak belirlenmiştir.

Örnekleme oluşturan okullardaki öğretmenlerin görev yaptıkları okulun yerine göre göre dağılımı Tablo 3.8’de sunulmuştur.

Tablo 3.8

Örnekleme Oluşturan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Yerine Görev Dağılımı

Ölçek	n	%
Öğretmenlerin görev yerleri	Merkezdeki okul	359
	Gecekondu bölgesindeki okul	57
	Köy	101
	Toplam	517
		69,4
		11,0
		19,5
		100

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi örnekleme oluşturan öğretmenlerin % 69,4 merkez okullarda, % 11 gecekondu ve % 19,5 ise köylerde görev yapmaktadır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında ölçek tekniği uygulanmış ayrıca literatür taraması yapılmıştır. Ölçek soruları, Gürses’in (2006) eserinde kullandığı ölçek sorularının tanımlamalarında dil düzenlemesi yapılmıştır. Ölçek 5’li Likert ölçeğine göre aynen kullanılmıştır. Ölçek araştırma formu 65 sorudan oluşmaktadır. Bölüm I’deki 8 soru araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Bölüm II’deki 1-8. sorular okul müdürlerinin “iletişimi başlatan yönetici olarak” durumunu belirlemeye yöneliktir. 9-17. sorular “mesajı aktaran yönetici olarak” okul müdürünün tutumunu saptamaya yöneliktir. 18-22. sorular okul müdürlerinin “mesajın ileteceği yolu kullanan kişi olarak yönetici” durumunu saptamaya yöneliktir. 23-25. sorular okul müdürlerinin “geribildirim kullanan kişi olarak yönetici” durumunu saptamaya yöneliktir. 26-32. sorular okul müdürlerinin “sözlü iletişimi kullanan yönetici olarak” durumunu saptamaya yöneliktir. 33-36. sorular okul müdürlerinin “yazılı iletişimi kullanan yönetici olarak” durumunu saptamaya yöneliktir. 37-42. sorular okul müdürlerinin “sözsüz (beden dili) iletişimi kullanan yönetici olarak” durumunu saptamaya yöneliktir. 43-49. sorular okul müdürlerinin “yukarıdan aşağıya iletişimi kullanan yönetici olarak” durumunu saptamaya yöneliktir. 50-57. sorular ise; okul müdürlerinin “aşağıdan yukarıya iletişimi kullanan yönetici olarak” durumunu saptamaya yöneliktir. Araştırma verileri olgusal ve yargısal veri türündedir. Olgusal veriler “Kişisel Bilgi Formu” ile elde edilen ve araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri ile okulun bazı özelliklerini gösteren verilerdir. Yargısal olanlar ise “ İletişim Yeterlik Ölçeği”nde (İYÖ) yer alan yargı maddelerine katılımcı

öğretmenlerin verdikleri yanıtları içeren verilerdir. Verilerin kaynağı, katılımcıların okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin görüşlerinin saptanmaya çalışıldığı İletişim Yeterliği Ölçeği'ndeki 5'li Likert tipi ölçek üzerindeki işaretlemelerine dayanmaktadır. Öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri ile görev yaptıkları okulun özellikleri araştırmanın bağımsız değişkeni iken, öğretmenlerin; okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin görüşleri araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır.

Araştırmada verilen, araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” “İletişim Yeterliği Ölçeği” (İYÖ) adını taşıyan envanter aracılığı ile toplanmıştır. Aşağıda envanterin ilgili bölümlerine ait açıklamalara yer verilmektedir.

a-Kişisel Bilgi Formu; kişisel bilgi formunda öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri ile görev yaptıkları okulların bazı özelliklerini içeren *kapalı uçlu sorular yer almaktadır*. Formda yer alan özellikler araştırmanın alt problemlerine uygun olarak katılımcı ve uzman görüşleri ile alanyazına dayanarak yazılmıştır.

b-İletişim Yeterliği Ölçeği (İYÖ):

Veriler “İletişim Yeterliği Ölçeği” (İYÖ) adını taşıyan envanter aracılığıyla toplanmıştır. Uygulama tamamlandıktan sonra, ölçek araştırma formları kontrol edilmiş ve cevaplandırılan formlardan tek seçenek işaretlenmiş olanlar çıkarılmıştır. Geriye kalanlar değerlendirmeye alınmış, numara verilmiş, numara sırasına göre de bilgisayara kaydedilmiştir. Bilgisayar aracılığı ile araştırmanın bağımsız değişkenlerine göre, “Her zaman”, “Çoğunlukla”, “Ara sıra”, “Az” ve “Çok az” derecelerindeki frekanslar ve bu frekanslara ait yüzdelere hesaplanmıştır. Soruların her birinin altında bulunan seçeneklerden “Her zaman” seçeneğine 5, “Çoğu zaman” seçeneğine 4, “Ara sıra” seçeneğine 3, “Az” seçeneğine 2 ve “Çok az” seçeneğine 1 puan verilerek bilgisayara girilmiştir.

Hazırlanan ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için, çalışmada 50 denek üzerinde (N of Cases = 50,0) uygulama yapılmıştır. Geliştirilen 57 değişkenli (N of Items = 57) Likert tipi anket verilerinin güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemi ile ölçülmüştür. Analiz sonucunda, anket verilerinin Alpha katsayısı, 0,970 olarak saptanmıştır. Bu değer 1.00'a çok yakın bir değer olduğundan anketin güvenilir olduğuna ve dolayısıyla araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir. Güvenirlilik katsayısı (Alpha değeri), 0,00 ile 1,00 arası bir

değer alır. Katsayı 1,00'a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği yüksek; 0,00'a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği düşük olarak yorumlanır (Gürses, 2006).

3.6. Ölçme Aracının Uygulanması

Ölçme aracının uygulamasına geçmeden önce İzmir Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma izni alınmıştır (Ek: 1). Ölçme aracının uygulanması aşamasında ilk önce okul müdürüne araştırma izin metni gösterilerek araştırma yapma isteğinde bulunulmuştur. Okul müdürü araştırma yapılabileceğini ifade ettikten sonra ölçme aracı birkaç yolla uygulanmıştır. Öğretmenlere araştırmanın amacı ve ölçme aracı hakkında kısa bilgi verildikten sonra katılımcıların o anda (teneffüste, öğle arasında veya boş derslerde) ölçme aracını doldurması biçiminde gerçekleşmiştir. Ya da araştırmacı ikili öğretim yapan okullarda, sınırlı sayıda öğretmenle görüşme fırsatı olacağından, o sırada okulda bulunan öğretmenlerden gönüllü olanlara ölçeği doldurtmuş, diğer öğretmenler için ise okul rehber öğretmenine ölçekleri bırakarak uygulama gerçekleştikten sonraki günlerde okula gidilerek araştırmacı tarafından alınmıştır. Okullara daha önce İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma ile ilgili izin yazısı gönderildiği için, okul müdürleri tarafından her hangi bir sorunla karşılaşılmamış, oldukça ilgili bir tavır sergilemişlerdir. Öğretmenlerin baskı altında kalmadan ölçekleri doldurabilmeleri için rehber öğretmenler tarafından iletilmesi konusunda teklifte bulunmuşlardır. İYÖ'nde müdürlerin iletişim yeterlikleri değerlendirildiği için bazı okullarda branşında tek olan öğretmenler kaygı duymuş, doldurdukları ölçeklerin okul yöneticisinin eline geçmeyeceği konusunda güvence istemişlerdir. Bazı okul müdürleri kendileriyle ilgili çözümleme sonuçlarının kendilerine iletilmesi isteğinde bulunmuşlardır. Eksik yönlerini öğrenip kendilerini geliştirmeye gideceklerini ifade etmişlerdir.

3.7. Verilerin Çözümlemesinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Bu araştırmada problem cümlesine bağlı olarak oluşturulan alt problemlere yönelik elde edilen verilerin çözümlemesinde Aritmetik Ortalama, Standart Sapma; bağımsız iki grubun ortalamaları arasındaki farkın önemliliğinin belirlenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemliliği Testi (*t*- testi), üç veya daha fazla grubun ölçümleri

arasındaki farkın test edilmesinde ise Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi, çoklu grupların farklı algılarının kaynağını saptamada da Scheffee Önemlilik Testi kullanılmıştır.

BÖLÜM 4 BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt problemleriyle ilgili olarak ulaşılan bulgular tablolar halinde verildikten sonra, bu bulguların yorumlarına yer verilmektedir.

4.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “*Öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?*” şeklinde belirlenmiştir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarını inceleyebilmek için her bir maddeye ait ortalamalar ve Standart Sapmalar hesaplanmış ve Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Dağılımı

Boyutlar	Madde No	Ölçek Maddeleri	Öğretmen	
			$\bar{X}$	SS
İletişimi Başlatan Kişi Olarak Yönetici	1	Okul müdürünüz iletişim sırasında aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor? İletişimi başlatan kişi olarak okul müdürümüz; iletişime yapıcı görüşlerle başlar.	2,02	,95
	2	İletişimi başlatan kişi olarak okul müdürümüz; söylentiler doğrultusunda değil gerçekler doğrultusunda hareket eder.	2,00	,94
	3	İletişimi başlatan kişi olarak okul müdürümüz; herhangi bir anda konunun tamamen dışındaki duygu ve düşüncelerle iletişimi kesmez.	2,04	,97
	4	İletişimi başlatan kişi olarak okul müdürümüz; saygılı ve işbirliğine dönüktür.	1,76	,91
	5	İletişimi başlatan kişi olarak okul müdürümüz; Yanlış anlamaları giderici önlemler alır.	1,90	,99
	6	İletişimi başlatan kişi olarak okul müdürümüz; selamlamayı sever.	1,73	,96
	7	İletişimi başlatan kişi olarak okul müdürümüz; yetki kullanmaktan çok etki kullanır.	2,15	1,02
	8	İletişimi başlatan kişi olarak okul müdürümüz; iletişime başlamadan önce öğretmen ve öğretmenlerin olası tepkileri hakkında bilgi toplar.	2,30	1,07
TOPLAM			1,99	,98

Tablo 4.1'in devamı

Boyutlar	Madde No	Ölçek Maddeleri	Öğretmen	
			$\bar{X}$	SS
Mesajı Aktaran Kişi Olarak Yönetici	9	Mesajı aktaran kişi olarak okul müdürümüz; ana konuyu kaçırmadan özetlemeler yapar.	2,03	,92
	10	Mesajı aktaran kişi olarak okul müdürümüz; üzerinde fikir birliği olmayan noktalardan önce anlaşılan noktaları açıklığa kavuşturur.	2,00	,94
	11	Mesajı aktaran kişi olarak okul müdürümüz; kullandığı dil karşısındakinin anlayabileceği düzeydedir.	1,70	,86
	12	Mesajı aktaran kişi olarak okul müdürümüz; görevle veya yeni gelişmelerle ilgili verdiği bilgiler (yazılı, sözlü) öğretmeni karanlıkta bırakmayacak niteliktedir.	1,86	,89
	13	Mesajı aktaran kişi olarak okul müdürümüz; iletişim engellerini tanır ve bunları engelleyici tedbirler alır.	2,13	1,02
	14	Mesajı aktaran kişi olarak okul müdürümüz; önemli haberleri sık sık yeniler.	1,97	,97
	15	Mesajı aktaran kişi olarak okul müdürümüz; öğretmenlerle oturmak ve konuşmak için vakit ayırır.	2,14	1,14
	16	Mesajı aktaran kişi olarak okul müdürümüz; mesajı aktaran kişi olarak yönetici; İletilen konu açık ve nettir.	1,87	,91
	17	Mesajı aktaran kişi olarak okul müdürümüz; mesajlarda somut semboller kullanır.	1,98	,92
TOPLAM			1,96	,95
Mesajın İletileceği Yolu Kullanan Kişi Olarak Yönetici	18	Mesajın ileteceği yolu kullanan kişi olarak okul müdürümüz; astlarına bir çok yolla ulaşır.	1,91	,97
	19	Mesajın ileteceği yolu kullanan kişi olarak okul müdürümüz; mesajın gecikmesine ve çarpıtılmasına neden olmayan kısa iletişim yolları kullanır.	1,99	,96
	20	Mesajın ileteceği yolu kullanan kişi olarak okul müdürümüz; yazılı iletişim yerine yüz yüze iletişimi tercih eder.	1,86	,96
	21	Mesajın ileteceği yolu kullanan kişi olarak okul müdürümüz; bir atmosfer yaratmak veya ilişkiyi sürdürmek amacıyla merhaba, nasılsınız? vb. diyerek iletişim kanallarını açık tutar	1,85	1,05
	22	Mesajın ileteceği yolu kullanan kişi olarak okul müdürümüz; etkili iletişim yöntem ve araçlarından faydalanır.	2,06	1,04
	TOPLAM		1,92	1,0

Tablo 4.1'in devamı

Boyutlar	Madde No	Ölçek Maddeleri	Öğretmen	
			$\bar{X}$	SS
Geribildirimi Kullanan Kişi Olarak Yönetici	23	Geri bildirim kullanan kişi olarak okul müdürümüz; konuşmacının meramına ne olduğuna ilişkin (hem içerik hem de duygu bakımından) düşüncesini konuşmacıya geri bildirir.(etkin dinleme)	2,08	1,02
	24	Geri bildirim kullanan kişi olarak okul müdürümüz; aldığı mesajlara olumlu ya da olumsuz tepki verir.	1,82	,77
	25	Geri bildirim kullanan kişi olarak okul müdürümüz; aldığı geri bildirimleri iletmeye çalıştığı mesajla karşılaştırır.	2,05	,90
	TOPLAM		1,95	,90
Sözlü İletişimi Kullanan Kişi Olarak Yönetici	26	Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; okulda küçük çaplı görüşme ve toplantılar düzenler.	1,87	,92
	27	Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; toplantıya katılacaklara toplantı hakkında önceden bilgi verir.	1,94	,96
	28	Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; vermek istediği mesajı doğru kelimeler ve cümlelerle ifade eder.	1,89	,91
	29	Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; karşısındakinin duygusuyla uyuşan ifadeler kullanır.	2,18	,98
	30	Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; ses tonunu duruma uygun olarak kullanır.	1,95	,97
	31	Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; konuşma hızı karşısındakinin anlayabileceği düzeydedir.	1,78	,91
	32	Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; çay, kokteyl, yemek vb sosyal faaliyetler düzenler.	2,53	1,31
	29	Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; karşısındakinin duygusuyla uyuşan ifadeler kullanır.	2,18	,98
	30	Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; ses tonunu duruma uygun olarak kullanır.	1,95	,97
	31	Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; konuşma hızı karşısındakinin anlayabileceği düzeydedir.	1,78	,91
	32	Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; çay, kokteyl, yemek vb sosyal faaliyetler düzenler.	2,53	1,31
	TOPLAM		2,02	,99

Tablo 4.1'in devamı

Boyutlar	Madde No	Ölçek Maddeleri	Öğretmen	
			$\bar{X}$	SS
Yazılı İletişimi Kullanan Kişi Olarak Yönetici	33	Yazılı iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; gönderdiği ya da panoya astığı yazılar, Türkçe dilbilgisi kurallarına uygundur.	1,61	,79
	34	Yazılı iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; kendisine yazılan yazılara kısa sürede cevap verir.	1,71	,83
	35	Yazılı iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; mesajı tam olarak yazar.	1,68	,81
	36	Yazılı iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; yazılı bilgileri, alıcının duygularına uygundur.	1,93	,95
	TOPLAM		1,71	0,85
Sözsüz İletişimi Kullanan Kişi Olarak Yönetici	37	Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; duygusal gerginliğin beden ve ses tonuna yansımaları önler.	2,38	1,08
	38	Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; konuşurken karşısındaki kişi ile göz teması kurar.	1,81	,92
	39	Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; konuşmada jest ve mimikler kullanır.	1,90	,95
	40	Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; konuşanı dinlerken rahatsızlık yaratan hususları önler.	2,02	1,02
	41	Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; iletişim anında iletişime girdiği kişi ile fiziksel mesafeyi ayarlar.	1,74	,87
	42	Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; beden dilini kullanır.	1,99	,97
	TOPLAM		1,97	,97
Yukarıdan Aşağıya İletişimi Kullanan Kişi Olarak Yönetici	43	Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; öğretmenlerin kişisel sorunları ile ilgilenir.	2,16	1,14
	44	Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; öğretmenlerini över, başarılarından söz eder, iyi işler başaracaklarını söyler.	2,10	1,14
	45	Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; öğretmenlerden beklentilerini açıkça ortaya koyar. Bu beklentileri onlara ulaştırır.	1,85	,98
	46	Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; doyurucu bilgiler iletir.	2,11	1,06
	47	Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; yukarıdan gönderilen kararların görüş ve emirlerin öğretmenlerce benimsenme derecesini bilmek ister.	2,07	1,02
	48	Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; astlarına bilgi verirken güvenilirdir.	1,87	,98
	49	Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; okulun amaçlarını öğretmenlere bildirir.	1,80	,94
	TOPLAM		1,99	1,04

Tablo 4.1'in devamı

Boyutlar	Madde No	Ölçek Maddeleri	Öğretmen	
			$\bar{X}$	SS
Aşağıdan yukarıya iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	50	Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; öğretmenlerden gelen görüşme vb, tekliflere cevap vermekte dakiktir.	1,86	,93
	51	Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; okul iklimini öğretmenlerin duygu ve inançlarını özgürce ifade etmelerini özendirici kılar.	2,10	1,16
	52	Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; öğretmenlerden gelen her türlü tepkiye karşı açık olup, hoşgörüyle benimser ve bunlar üzerinde çalışır.	2,16	1,16
	53	Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; iletişim kurduğu öğretmenin ihtiyaçlarını, algılarını ve davranışlarını anlar ve yorumlar.	2,13	1,12
	54	Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; iletişim süreci sonunda anlayış değiştirebilir.	2,34	1,09
	55	Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; eleştiriye açıktır.	2,31	1,19
	56	Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; astların düşüncelerine saygılı ve işbirliğine dönüktür.	2,04	1,10
	57	Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak okul müdürümüz; öğretmenlerin karara katılmalarını sağlar.	2,08	1,11
TOPLAM			2,13	1,11
GENEL			1,98	,98

Tablo 4.1, incelendiğinde İletişimi başlatan kişi olarak yönetici alt ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip madde; “iletişime başlamadan önce öğretmen ve öğretmenlerin olası tepkileri hakkında bilgi toplar.” (0=2,30) en düşük ortalamaya sahip madde “Selamlamayı sever.” (0=1,73); Mesajı aktaran kişi olarak yönetici alt ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip madde “Öğretmenlerle oturmak ve konuşmak için vakit ayırır.” (0=2,14) en düşük ortalamaya sahip madde “Kullandığı dil karşısındakinin anlayabileceği düzeydedir.” (0=1,70); Mesajın iletileceği yolu kullanan kişi olarak yönetici alt ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip madde “Etkili iletişim yöntem ve araçlarından faydalanır.” (0=2,06) en düşük ortalamaya sahip madde “Bir atmosfer yaratmak veya ilişkiyi sürdürmek amacıyla merhaba, nasılsınız? vb. diyerek iletişim kanallarını açık tutar.” (0=1,85); Geribildirim kullanan kişi olarak yönetici alt ölçeğinde ise en yüksek ortalamaya sahip madde “Konuşmacının meramına ne olduğuna ilişkin (hem içerik hem de duygu bakımından) düşüncesini konuşmacıya geri bildirir.(etkin dinleme) “(0=2,08) en düşük ortalamaya sahip madde “Aldığı mesajlara olumlu ya da olumsuz tepki verir.” (0=1,85) İletişim biçimlerini kullanarak Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak yönetici alt ölçeğinde en yüksek ortalamaya

sahip madde “Çay, kokteyl, yemek vb sosyal faaliyetler düzenler.” (0=2,53) en düşük ortalamaya sahip madde “Konuşma hızı karşısındakinin anlayabileceği düzeydedir.” (0=1,78); İletişim biçimlerini kullanarak yazılı iletişimi kullanan kişi olarak alt ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip madde “Yazılı bilgileri, alıcının duygularına uygundur.” (0=1,93) en düşük ortalamaya sahip madde “Gönderdiği ya da panoya astığı yazılar, Türkçe dilbilgisi kurallarına uygundur.” (0=1,61); İletişim biçimlerini kullanarak sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak alt ölçeğinde ise en yüksek ortalamaya sahip madde “Duygusal gerginliğin beden ve ses tonuna yansımaları önler.” (0=2,38) en düşük ortalamaya sahip madde “İletişim anında iletişime girdiği kişi ile fiziksel mesafeyi ayarlar. (0=1,74) İletişim biçimlerini kullanarak yukarıdan aşağıya iletişimi kullanan kişi olarak alt ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip madde “Öğretmenlerin kişisel sorunları ile ilgilenir.” (0=2,16) en düşük ortalamaya sahip madde “Okulun amaçlarını öğretmenlere bildirir. (0=1,80); İletişim biçimlerini kullanarak aşağıdan yukarıya iletişimi kullanan kişi olarak alt ölçeğinde ise en yüksek ortalamaya sahip madde “İletişim süreci sonunda anlayış değiştirebilir.” (0=2,34) en düşük ortalamaya sahip madde “Öğretmenlerden gelen görüşme vb, tekliflere cevap vermekte dakiktir.” (0=1,86) olarak bulunmuştur.

4.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının onların; (a) cinsiyetlerine, (b) müdürlerin cinsiyetlerine, (c) öğretmenlik mesleğindeki hizmet sürelerine, (d) branşlarına, (e) öğrenim düzeyine, (f) iletişim konusunda herhangi bir eğitim alıp almadıklarına, (g) görev yaptıkları okulun yerine ve (h) okul türüne göre önemli farklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının onların cinsiyetlerine göre değişip değişmediğinin belirlenebilmesi için ilişkisiz ölçümler için *t*-Testi kullanılmıştır. Analiz sonucu elde edilen veriler Tablo 10’da sunulmuştur.

(a) Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin algılarını inceleyebilmek için katılımcıların cinsiyetlerine ait algı puanları hesaplanmış ve algı puanları arasındaki farklılıkların cinsiyetlerine göre önemli olup olmadığı sınanmıştır.

Bu amaçla İletişim Yeterlik Ölçeği'nden alınan toplam puanlar ile her bir alt ölçekten alınan puanlardan elde edilen sonuçlara göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları hesaplanmış ve *t*-Testi yapılmış, sonuçlar Tablo 4.2'da sunulmuştur.

Tablo 4.2

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Algı Puanlarının Cinsiyete Göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları ve *t*-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	Sd	<i>t</i>	P
İletişimi başlatan kişi olarak yönetici	Kadın	361	2,06	,79	490	3,25	,00
	Erkek	131	1,81	,67			
Mesajı aktaran kişi olarak yönetici	Kadın	375	2,02	,78	515	2,63	,01
	Erkek	142	1,82	,71			
Mesajın iletileceği yolu kullanan kişi olarak yönetici	Kadın	375	1,99	,88	515	2,80	,01
	Erkek	142	1,77	,71			
Geribildirimi kullanan kişi olarak yönetici	Kadın	375	2,02	,80	515	1,86	,06
	Erkek	142	1,88	,78			
Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Kadın	375	2,10	,80	515	3,38	,00
	Erkek	142	1,83	,72			

Tablo 4.2'nin Devamı

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Yazılı iletişimi	Kadın	375	1,77	,74	515	1,74	,08
kullanan kişi	Erkek	142	1,64	,73			
olarak yönetici							
Sözsüz iletişimi	Kadın	350	2,01	,79	474	1,26	,21
kullanan kişi	Erkek	126	1,91	,83			
olarak yönetici							
Yukarıdan aşağıya	Kadın	375	2,09	,92	515	3,76	,00
doğru iletişimi	Erkek	142	1,76	,77			
kullanan kişi							
olarak yönetici							
Aşağıdan yukarı	Kadın	375	2,24	1,02	515	4,38	,00
doğru iletişimi	Erkek	142	1,83	,80			
kullanan kişi							
olarak yönetici							
Genel	Kadın	375	2,05	,77	515	3,39	,00
	Erkek	142	1,80	,68			

Tablo 4.2'de öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{(515)}=3.39$, $p<.001$]. Erkek öğretmenlerin ($\bar{X}=2.05$) müdürlerin iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları kadın öğretmenlerden ($\bar{X}=1.80$) daha olumludur. Bu bulgu öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu şeklinde de yorumlanabilir.

(b) Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Müdürlerinin Cinsiyetine Göre Dağılımı

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarını inceleyebilmek için katılımcıların müdürlerinin cinsiyetlerine ait algı puanları hesaplanmış ve algı puanları arasındaki farklılıkların müdürlerinin cinsiyetlerine göre önemli olup olmadığı sınanmıştır.

Bu amaçla İletişim Yeterlik Ölçeği'nden alınan toplam puanlar ile her bir alt ölçekten alınan puanlardan elde edilen sonuçlara göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları hesaplanmış ve *t*-Testi yapılmış, Tablo 4.3'te sunulmuştur.

Tablo 4.3

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algı Puanlarının Okul Müdürünün Cinsiyetine Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve *t*-Testi Sonuçları

Boyutlar	Müdürünüzün cinsiyeti	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
İletişimi başlatan kişi olarak yönetici	Kadın	75	1,87	,48	490	-1,59	,11
	Erkek	417	2,02	,80			
Mesajı aktaran kişi olarak yönetici	Kadın	85	1,82	,46	515	-1,96	,05
	Erkek	432	1,99	,81			
Mesajın iletileceği yolu kullanan kişi olarak yönetici	Kadın	85	1,76	,57	515	-2,05	,04
	Erkek	432	1,97	,88			
Geri bildirimi kullanan kişi olarak yönetici	Kadın	85	1,87	,61	515	-1,14	,17
	Erkek	432	2,00	,81			
Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Kadın	85	1,89	,52	515	-1,66	,10
	Erkek	432	2,05	,82			
Yazılı iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Kadın	85	1,58	,47	515	-2,14	,03
	Erkek	432	1,76	,78			
Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Kadın	70	1,86	,56	474	-1,43	,15
	Erkek	406	2,01	,83			
Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Kadın	85	1,89	,53	515	-1,24	,22
	Erkek	432	2,02	,94			

Tablo 4.3'ün Devamı

Boyutlar	Müdürünüzün Cinsiyeti	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Kadın	85	2,02	,66	515	-1,09	,28
	Erkek	432	2,15	1,03			
GENEL	Kadın	85	1,85	,45	515	-1,73	,08
	Erkek	432	2,01	,80			

Tablo 4.3'te öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları müdürün cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(515)}=1.73$, $p>.05$]. Müdürü kadın olan öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterlikleriyle ilgili algıları ($\bar{X}=1.85$) müdürleri erkek olanlara göre daha olumsuz ($\bar{X}=2.00$) olsa da aradaki bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

(c) Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarını inceleyebilmek için katılımcıların hizmet sürelerine ait algı puanları hesaplanmış ve algı puanları arasındaki farklılıkların hizmet sürelerini göre önemli olup olmadığı sınanmıştır.

Bu amaçla İletişim Yeterlik Ölçeği'nden alınan toplam puanlar ile her bir alt ölçekten alınan puanlardan elde edilen sonuçlara göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları hesaplanmış ve *t*-Testi yapılmış, Tablo 4.4'te sunulmuştur.

Tablo 4.4

Öğretmenlerin hizmet sürelerine ilişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma ve Sonuçları

Boyutlar	Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	SS
İletişimi başlatan kişi olarak yönetici	1-5	66	1,83	,62
	6-10	116	2,09	,85
	11-15	113	1,85	,63
	16-20	110	2,01	,79
	21-25	51	2,29	,96
	26 ve üzeri	36	1,95	,54
	Toplam	492	1,99	,77
Mesajı aktaran kişi olarak yönetici	1-5	68	1,84	,64
	6-10	120	2,05	,81
	11-15	120	1,90	,71
	16-20	115	1,94	,74
	21-25	58	2,21	,96
	26 ve üzeri	36	1,85	,65
	Toplam	517	1,97	,77
Mesajın iletileceği yolu kullanan kişi olarak yönetici	1-5	68	1,84	,79
	6-10	120	2,04	,86
	11-15	120	1,81	,78
	16-20	115	1,95	,89
	21-25	58	2,12	,98
	26 ve üzeri	36	1,85	,68
	Toplam	517	1,94	,84
Geribildirim kullanan kişi olarak yönetici	1-5	68	1,95	,71
	6-10	120	2,05	,83
	11-15	120	1,87	,72
	16-20	115	2,01	,81
	21-25	58	2,09	,91
	26 ve üzeri	36	1,91	,64
	Toplam	517	1,98	,79
Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	1-5	68	1,96	,68
	6-10	120	2,13	,84
	11-15	120	1,93	,74
	16-20	115	1,97	,74
	21-25	58	2,21	,98
	26 ve üzeri	36	1,92	,64
	Toplam	517	2,02	,78

Tablo 4.4'ün Devamı

Boyutlar	Hizmet Süresi	n	$\bar{X}$	SS
Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	1-5	62	1,83	,74
	6-10	110	2,13	,87
	11-15	110	1,87	,72
	16-20	108	1,94	,76
	21-25	50	2,20	1,00
	26 ve üzeri	36	1,10	,60
	Toplam	476	1,99	,80
Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	1-5	68	1,93	,84
	6-10	120	2,13	,94
	11-15	120	1,91	,79
	16-20	115	1,96	,87
	21-25	58	2,16	1,13
	26 ve üzeri	36	1,83	,69
	Toplam	517	1,10	,89
Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	1-5	68	2,05	,90
	6-10	120	2,25	1,02
	11-15	120	2,03	,90
	16-20	115	2,07	,96
	21-25	58	2,36	1,22
	26 ve üzeri	36	2,00	,83
	Toplam	517	2,13	,98
GENEL	1-5	68	1,88	,66
	6-10	120	2,10	,81
	11-15	120	1,90	,68
	16-20	115	1,96	,73
	21-25	58	2,18	,95
	26 ve üzeri	36	1,90	,58
	Toplam	517	1,98	,75

Tablo 4.4'te öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. 21-25 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin en yüksek puana sahipken ($\bar{X} = 2,18$), 1-5 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenler ise ($\bar{X} = 1,88$) en düşük puana sahiptirler.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin algılarının onların öğretmenlik hizmet sürelerine göre gözlenen farkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla Varyans Analizi (One-Way Anova) kullanılmıştır. Analiz sonucu elde edilen veriler Tablo 4.5'te sunulmuştur.

Tablo 4.5

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Hizmet Sürelerine Göre Değişiminin Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Boyutlar	VK	Sd	KT	KO	F	Önem Denetimi
İletişimi başlatan kişi olarak yönetici	GA	5	9,86	1,97	3,45	,00
	Gİ	486	277,59	,57		
	GENEL	491	287,45			
Mesajı aktaran kişi olarak yönetici	GA	5	6,43	1,29	2,22	,05
	Gİ	511	295,91	,58		
	GENEL	516	302,34			
Mesajın iletileceği yolu kullanan kişi olarak yönetici	GA	5	6,06	1,21	1,73	,13
	Gİ	511	358,32	,70		
	GENEL	516	364,38			
Geribildirimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	5	3,14	,63	1,02	,41
	Gİ	511	315,36	,62		
	GENEL	516	318,50			
Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	5	5,28	1,06	1,73	,13
	Gİ	511	311,68	,61		
	GENEL	516	316,96			
Yazılı iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	5	5,21	1,04	1,91	,09
	Gİ	511	278,70	,55		
	GENEL	516	283,91			
Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak yönetici;	GA	5	7,82	1,56	2,49	,03
	Gİ	470	295,58	,63		
	GENEL	475	303,40			

Tablo 4.5'in Devamı

Boyutlar	VK	Sd	KT	KO	F	Önem Denetimi
Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	5	5,95	1,19	1,50	,19
	Gİ	511	404,06	,79		
	GENEL	516	410,01			
Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	5	7,56	1,51	1,58	,16
	Gİ	511	488,62	,96		
	GENEL	516	496,18			
GENEL	GA	5	5,85	1,17	2,08	,07
	Gİ	511	287,91	,56		
	GENEL	516	293,75			

Tablo 4.5, incelendiğinde analiz sonuçları, öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliliklerine ilişkin algılarında öğretmenlik hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$F_{(5-511)}=2.08$, $p>.05$]. Başka bir değişle öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları öğretmenlik hizmet sürelerine göre anlamlı olarak değişmemektedir.

(d) Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Branşlarına Göre Dağılımı

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının onların branşlarına ait algı puanları hesaplanmış ve algı puanları arasındaki farklılıkların branşlarına göre önemli olup olmadığı sınanmıştır.

Bu amaçla İletişim Yeterlik Ölçeği'nden alınan toplam puanlar ile her bir alt ölçekten alınan puanlardan elde edilen sonuçlara göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları hesaplanmış ve Tablo 4.6'te sunulmuştur.

Tablo 4.6

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının branşlara göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma ve Sonuçları

Boyutlar	Branş	n	$\bar{X}$	SS
İletişimi başlatan kişi olarak yönetici	Sanat/Spor Eğitimi	136	1,94	0,76
	Sosyal Bilgiler	40	1,89	0,89
	Fen Bilimleri	65	2,05	0,75
	Sınıf Öğretmenleri	236	2,04	0,73
	Rehber Öğretmen	15	1,80	0,97
	Toplam	492	1,99	0,77
Mesajı aktaran kişi olarak yönetici	Sanat/Spor Eğitimi	143	2,00	0,78
	Sosyal Bilgiler	42	1,89	0,84
	Fen Bilimleri	67	2,04	0,83
	Sınıf Öğretmenleri	248	1,95	0,72
	Rehber Öğretmen	17	1,73	0,84
	Toplam	517	1,97	0,77
Mesajın iletileceği yolu kullanan kişi olarak yönetici	Sanat/Spor Eğitimi	143	1,97	0,86
	Sosyal Bilgiler	42	1,86	0,91
	Fen Bilimleri	67	2,10	0,92
	Sınıf Öğretmenleri	248	1,89	0,79
	Rehber Öğretmen	17	1,81	0,94
	Toplam	517	1,94	0,84

Tablo 4.6'nın Devamı

Boyutlar	Branşlar	n	$\bar{X}$	SS
Geribildirimi kullanan kişi olarak yönetici	Sanat/Spor Eğitimi	143	2,01	0,77
	Sosyal Bilgiler	42	1,95	0,85
	Fen Bilimleri	67	2,12	0,89
	Sınıf Öğretmenleri	248	1,93	0,75
	Rehber Öğretmen	17	2,00	0,86
	Toplam	517	1,98	0,79
Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Sanat/Spor Eğitimi	143	2,05	0,79
	Sosyal Bilgiler	42	1,89	0,86
	Fen Bilimleri	67	2,11	0,82
	Sınıf Öğretmenleri	248	2,01	0,76
	Rehber Öğretmen	17	1,93	0,76
	Toplam	517	2,02	0,78
Yazılı iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Sanat/Spor Eğitimi	143	1,79	0,78
	Sosyal Bilgiler	42	1,70	0,81
	Fen Bilimleri	67	1,89	0,84
	Sınıf Öğretmenleri	248	1,68	0,68
	Rehber Öğretmen	17	1,47	0,54
	Toplam	517	1,73	0,74
Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Sanat/Spor Eğitimi	129	2,01	0,82
	Sosyal Bilgiler	40	1,99	0,84
	Fen Bilimleri	63	2,09	0,88
	Sınıf Öğretmenleri	229	1,96	0,76
	Rehber Öğretmen	15	1,66	0,76
	Toplam	476	1,99	0,80
Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Sanat/Spor Eğitimi	143	2,02	0,92
	Sosyal Bilgiler	42	1,89	1,11
	Fen Bilimleri	67	2,12	0,89
	Sınıf Öğretmenleri	248	1,99	0,85
	Rehber Öğretmen	17	1,68	0,65
	Toplam	517	2,00	0,89

Tablo 4.6'nın Devamı

Boyutlar	Branşlar	n	$\bar{X}$	SS
Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Sanat/Spor Eğitimi	143	2,13	0,94
	Sosyal Bilgiler	42	2,02	1,06
	Fen Bilimleri	67	2,28	1,02
	Sınıf Öğretmenleri	248	2,12	0,98
	Rehber Öğretmen	17	1,83	1,00
	Toplam	517	2,13	0,98
Genel	Sanat/Spor Eğitimi	143	2,00	0,77
	Sosyal Bilgiler	42	1,90	0,86
	Fen Bilimleri	67	2,09	0,82
	Sınıf Öğretmenleri	248	1,97	0,71
	Rehber Öğretmen	17	1,78	0,78
	Toplam	517	2,37	0,98

Tablo 4.6'da öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algıları puan ortalamalarının branşlara göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Fen bilimleri öğretmenleri diğer öğretmenlere göre daha yüksek puana ($\bar{X} = 2,09$), sahiptirler. Rehber Öğretmenleri ise en düşük puan ortalamasına ($\bar{X} = 1,78$), sahiptirler. Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların anlamlı olup olmadığının incelenmesi için Varyans Analizi (One-Way Anova) çözümlenmesi uygulanmış, sonuçlar Tablo 4.7'de sunulmuştur.

Tablo 4.7

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Branşlara Göre Değişiminin Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Boyutlar	VK	Sd	KT	KO	F	Önem Denetimi
İletişimi başlatan kişi olarak yönetici	GA	4	2,08	,52	,89	,47
	Gİ	487	285,37	,59		
	GENEL	491	287,45			
Mesajı aktaran kişi olarak yönetici	GA	4	1,78	,45	,76	,55
	Gİ	512	300,55	,59		
	GENEL	516	302,34			

Tablo 4.7'nin Devamı

Boyutlar	VK	Sd	KT	KO	F	Önem Denetimi
Mesajın iletileceği yolu kullanan kişi	GA	4	2,84	,71	1,01	,40
olarak yönetici	Gİ	512	361,54	,71		
	GA	4	2,84	,71	1,07	,40
Geribildirimini kullanan kişi	GA	4	1,97	,49	,79	,53
olarak yönetici	Gİ	512	316,53	,62		
	GENEL	516	318,50			
Sözlü iletişimi kullanan kişi	GA	4	1,63	,41	,66	,62
olarak yönetici	Gİ	512	315,34	,62		
	GENEL	516	316,96			
Yazılı iletişimi kullanan kişi	GA	4	4,05	1,01	1,85	,12
olarak yönetici	Gİ	512	279,87	,55		
	GENEL	516	283,91			
Sözsüz iletişimi kullanan kişi	GA	4	2,49	,62	,98	,42
olarak yönetici	Gİ	471	300,90	,64		
	GENEL	475	303,40			
Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi	GA	4	3,30	,83	1,04	,39
olarak yönetici	Gİ	512	406,71	,79		
	GENEL	516	410,01			
Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi	GA	4	3,58	,90	,93	,45
olarak yönetici	Gİ	512	492,60	,96		
	GENEL	516	496,18			
	GA	4	1,87	,47	,82	,51
GENEL	Gİ	512	291,88	,57		
	GENEL	516	293,75			

Tablo 4.7'deki analiz sonuçları, öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarında branşa göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$F_{(4-512)}=1.87$, $p>.05$]. Başka bir değişle öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları branşa göre anlamlı olarak değişmemektedir.

(e) Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Yaşlarına Göre Dağılımı

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının onların yaşlarına ait algı puanları hesaplanmış ve algı puanları arasındaki farklılıkların yaşlarına göre önemli olup olmadığı sınanmıştır.

Bu amaçla İletişim Yeterlik Ölçeği'nden alınan toplam puanlar ile her bir alt ölçekten alınan puanlardan elde edilen sonuçlara göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları hesaplanmış ve Tablo 4.8'de sunulmuştur.

Tablo 4.8

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Yaşlarına Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	SS
İletişimi başlatan kişi olarak yönetici	30 yaş ve altı	108	2,01	,76
	31-40 yaş	213	1,94	,74
	41-50 yaş	144	2,07	,81
	51 ve üstü	27	1,99	,71
	Genel	492	1,99	,77
Mesajı aktaran kişi olarak yönetici	30 yaş ve altı	113	2,00	,75
	31-40 yaş	223	1,95	,76
	41-50 yaş	153	1,99	,81
	51 ve üstü	28	1,79	,65
	Genel	517	1,96	,77
Mesajın iletileceği yolu kullanan kişi olarak yönetici	30 yaş ve altı	113	1,99	,82
	31-40 yaş	223	1,89	,83
	41-50 yaş	153	1,97	,88
	51 ve üstü	28	1,88	,85
	Genel	517	1,94	,84
Geribildirimi kullanan kişi olarak yönetici	30 yaş ve altı	113	2,05	,82
	31-40 yaş	223	1,94	,75
	41-50 yaş	153	1,99	,82
	51 ve üstü	28	2,00	,71
	Genel	517	1,98	,79
Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	30 yaş ve altı	113	2,17	,79
	31-40 yaş	223	2,00	,77
	41-50 yaş	153	1,99	,82
	51 ve üstü	28	1,86	,63
	Genel	517	2,02	,78
Yazılı iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	30 yaş ve altı	113	1,80	,78
	31-40 yaş	223	1,74	,74
	41-50 yaş	153	1,69	,74
	51 ve üstü	28	1,60	,63
	Genel	517	1,73	,74

Tablo 4.8'in Devamı

Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	SS
Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	30 yaş ve altı	104	2,07	,89
	31-40 yaş	204	1,92	,76
	41-50 yaş	141	1,10	,82
	51 ve üstü	27	2,09	,65
	Genel	476	1,99	,80
Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	30 yaş ve altı	113	2,11	,92
	31-40 yaş	223	1,91	,88
	41-50 yaş	153	1,97	,91
	51 ve üstü	28	1,77	,72
	Genel	517	1,10	,89
Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	30 yaş ve altı	113	2,22	,94
	31-40 yaş	223	2,10	,98
	41-50 yaş	153	2,15	1,03
	51 ve üstü	28	1,88	,84
	Genel	517	2,13	,98
GENEL	30 yaş ve altı	113	2,05	,77
	31-40 yaş	223	1,96	,74
	41-50 yaş	153	1,99	,79
	51 ve üstü	28	1,86	,65
	Genel	517	1,98	,75

Tablo 4.8'de; öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algı puan ortalamalarının yaşlarına göre farklılıklar gösterdiği görülmektedir. 30 yaş ve altı yaş öğretmenler en yüksek puan ortalamasına sahipken ($\bar{X}$ =2.05), 51 yaş ve üstü öğretmenler en düşük puan ortalamasına ($\bar{X}$ =1.86) sahiptir. Ortalamalar arasındaki bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla tek faktörle Varyans Analizi (One-Way Anova) kullanılmıştır. Analiz sonucu elde edilen veriler Tablo 4.9'da sunulmuştur.

Tablo 4.9

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine ilişkin Algılarının Yaşlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	VK	Sd	KT	KO	F	Önem Denetimi
İletişimi başlatan kişi olarak yönetici	GA	3	1,49	,50	,85	,47
	Gİ	488	285,97	,59		
	GENEL	491	287,45			
Mesajı aktaran kişi olarak yönetici	GA	3	1,13	,38	,64	,59
	Gİ	513	301,20	,59		
	GENEL	516	302,34			
Mesajın iletileceği yolu kullanan kişi olarak yönetici	GA	3	1,07	,36	,50	,68
	Gİ	513	363,31	,71		
	GENEL	516	364,38			
Geribildirimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	3	,97	,32	,52	,67
	Gİ	513	317,53	,62		
	GENEL	516	318,50			
Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	3	2,19	,73	1,19	,31
	Gİ	513	314,77	,61		
	GENEL	516	316,96			
Yazılı iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	3	1,33	,44	,81	,50
	Gİ	513	282,59	,55		
	GENEL	516	283,91			
Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	3	1,83	,61	,95	,42
	Gİ	472	301,57	,64		
	GENEL	475	303,40			

Tablo 4.9'un Devamı

Boyutlar	VK	Sd	KT	KO	F	Önem Denetimi
Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici;	GA	3	3,02	1,01	1,27	,29
	Gİ	513	406,99	,79		
	GENEL	516	410,01			
Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici;	GA	3	2,98	,99	1,03	,38
	Gİ	513	493,25	,96		
	GENEL	516	496,18			
GENEL	GA	3	1,11	,37	,65	,59
	Gİ	513	292,64	,57		
	GENEL	516	293,75			

Tablo 4.9'daki analiz sonuçları, öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$F_{(3-513)}=.648$, $p>.05$]. Başka bir değişle öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı olarak değişmemektedir.

(f) Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının onların öğrenim düzeylerine ait algı puanları hesaplanmış ve algı puanları arasındaki farklılıkların öğrenim düzeylerine göre önemli olup olmadığı sınanmıştır.

Bu amaçla İletişim Yeterlik Ölçeği'nden alınan toplam puanlar ile her bir alt ölçekten alınan puanlardan elde edilen sonuçlara göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları hesaplanmış ve Tablo 4.10'da sunulmuştur.

Tablo 4.10

Öğretmenlerin Okul müdürlerinin İletişim Yeterlikleri İlişkin Algılarının Onların Öğrenim Düzeyine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS
İletişimi başlatan kişi olarak yönetici	Eğitim Yüksek Okulu	52	2,13	,84
	Eğitim Fakültesi	368	1,94	,72
	Açık Öğretim Lisans Tamamlama	29	2,06	,82
	Lisans Üstü	15	2,21	,86
	Diğer	28	2,22	,96
	Toplam	492	1,99	,77
Mesajı aktaran kişi olarak yönetici	Eğitim Yüksek Okulu	53	2,04	,86
	Eğitim Fakültesi	386	1,92	,74
	Açık Öğretim Lisans Tamamlama	31	1,96	,71
	Lisans Üstü	18	2,28	,76
	Diğer	28	2,23	,96
	Toplam	516	1,97	,77
Mesajın iletileceği yolu kullanan kişi olarak yönetici	Eğitim Yüksek Okulu	53	2,09	,93
	Eğitim Fakültesi	386	1,89	,81
	Açık Öğretim Lisans Tamamlama	31	1,86	,71
	Lisans Üstü	18	2,28	,90
	Diğer	28	2,15	,99
	Toplam	516	1,93	,84
Geribildirim kullanan kişi olarak yönetici	Eğitim Yüksek Okulu	53	2,06	,80
	Eğitim Fakültesi	386	1,94	,77
	Açık Öğretim Lisans Tamamlama	31	1,89	,67
	Lisans Üstü	18	2,28	,95
	Diğer	28	2,27	,88
	Toplam	516	1,98	,79

Tablo 4.10'nun Devamı

Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS
Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Eğitim Yüksek Okulu	53	2,14	,93
	Eğitim Fakültesi	386	1,98	,75
	Açık Öğretim Lisans Tamamlama	31	2,00	,73
	Lisans Üstü	18	2,19	,81
	Diğer	28	2,26	,96
	Toplam	516	2,02	,79
Yazılı iletişimi kullanan kişi olarak yönetici;	Eğitim Yüksek Okulu	53	1,67	,73
	Eğitim Fakültesi	386	1,73	,73
	Açık Öğretim Lisans Tamamlama	31	1,66	,71
	Lisans Üstü	18	2,03	,74
	Diğer	28	1,83	,99
	Toplam	516	1,73	,74
Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak yönetici;	Eğitim Yüksek Okulu	51	2,03	,82
	Eğitim Fakültesi	354	1,94	,78
	Açık Öğretim Lisans Tamamlama	28	2,08	,73
	Lisans Üstü	15	2,22	,74
	Diğer	28	2,23	1,04
	Toplam	476	1,99	,80
Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici;	Eğitim Yüksek Okulu	53	2,09	1,09
	Eğitim Fakültesi	386	1,96	,86
	Açık Öğretim Lisans Tamamlama	31	1,90	,77
	Lisans Üstü	18	2,22	,83
	Diğer	28	2,31	1,12
	Toplam	516	1,10	,89
Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici;	Eğitim Yüksek Okulu	53	2,23	1,10
	Eğitim Fakültesi	386	2,09	,94
	Açık Öğretim Lisans Tamamlama	31	2,16	,10
	Lisans Üstü	18	2,29	1,00
	Diğer	28	2,40	1,28
	Toplam	516	2,13	,99

Tablo 4.10'nun Devamı

Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS
Genel	Eğitim Yüksek Okulu	53	2,08	,85
	Eğitim Fakültesi	386	1,94	,72
	Açık Öğretim Lisans Tamamlama	31	1,96	,71
	Lisans Üstü	18	2,22	,77
	Diğer	28	2,23	,96
	Toplam	516	1,98	,76

Tablo 4.10'da öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının ortalamaları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Lisansüstü ($\bar{X} = 2,22$), öğrenim düzeyine sahip öğretmenler müdürlerin iletişim yeterlikleri ile ilgili en yüksek puana sahiptir. Bununla birlikte lisans mezunu öğretmenler müdürlerin iletişimi yeterliliklerine ilişkin en düşük puan ortalamasına ($\bar{X} = 1,94$) sahiptirler. Öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin onların öğrenim durumlarına göre değişip değişmediğinin ortalama puanları arasında gözlenen bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla Varyans Analizi (One-Way Anova) kullanılmıştır. Analiz sonucu elde edilen veriler Tablo 4.11'de sunulmuştur.

Tablo 4.11

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri İlişkin Algılarının Onların Öğrenim Düzeyine Göre Varyans Analizi

Boyutlar	VK	Sd	KT	KO	F	Önem Denetimi
İletişimi başlatan kişi olarak yönetici	GA	5	4,15	1,04	1,78	,13
	Gİ	487	283,31	,58		
	GENEL	491	287,45			
Mesajı aktaran kişi olarak yönetici	GA	4	4,90	1,23	2,10	,08
	Gİ	511	297,40	,58		
	GENEL	515	302,30			

Tablo 4.11'in Devamı

Boyutlar	VK	Sd	KT	KO	F	Önem Denetimi
Mesajın iletileceği yolu kullanan kişi olarak yönetici	GA	4	5,81	1,45	2,07	,08
	Gİ	511	358,57	,70		
	GENEL	515	364,37			
Geribildirimini kullanan kişi olarak yönetici	GA	4	5,12	1,28	2,09	,08
	Gİ	510	310,88	,610		
	GENEL	515	318,40			
Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	4	5,00	1,00	1,64	,15
	Gİ	511	311,48	,61		
	GENEL	515	316,48			
Yazılı iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	4	2,19	,55	,99	,41
	Gİ	511	281,65	,55		
	GENEL	515	283,84			
Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	4	3,517	,88	1,38	,24
	Gİ	471	299,88	,64		
	GENEL	475	303,40			
Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	4	4,86	1,22	1,53	,19
	Gİ	511	404,65	,80		
	GENEL	515	409,51			
Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	4	3,85	,96	,10	,41
	Gİ	511	491,94	,96		
	GENEL	515	495,79			
Genel	GA	4	3,93	,98	1,73	,14
	Gİ	511	287,80	,57		
	GENEL	515	293,73			

Tablo 4.11'deki analiz sonuçları, öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarında öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$F_{(4-511)}=1,73$, $p>.05$]. Başka bir değişle öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları öğrenim düzeylerine göre anlamlı olarak değişmemektedir.

(g) Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının İletişim İle İlgili Kurs-Seminer veya Eğitim almalarına Göre Dağılımı

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının onların iletişim ile ilgili kurs-seminer veya eğitim almalarına ait algı puanları hesaplanmış ve algı puanları arasındaki farklılıkların iletişim ile ilgili kurs-seminer veya eğitim almalarına göre önemli olup olmadığı sınanmıştır.

Bu amaçla İletişim Yeterlik Ölçeği'nden alınan toplam puanlar ile her bir alt ölçekten alınan puanlardan elde edilen sonuçlara göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları hesaplanmış, *t*-Testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4.12'de sunulmuştur.

Tablo 4.12

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algı Puanlarının İletişim Konusunda Herhangi Bir Eğitim Alıp Almadıklarına Göre Standart Sapma, Aritmetik Ortalama ve *t*-Testi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim aldınız mı?	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	Önem Denetimi
İletişimi başlatan kişi olarak yönetici	Evet	268	1,98	,77	490	-,49	,63
	Hayır	224	2,01	,76			,63
Mesajı aktaran kişi olarak yönetici	Evet	286	1,92	,78	515	-1,39	,16
	Hayır	231	2,01	,74			,16
Mesajın iletileceği yolu kullanan kişi olarak yönetici	Evet	286	1,89	,85	515	-1,46	,15
	Hayır	231	1,99	,82			,14
Geribildirimi kullanan kişi olarak yönetici	Evet	286	1,91	,81	515	-2,32	,02
	Hayır	231	2,07	,75			,02
Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Evet	286	1,96	,80	515	-1,80	,07
	Hayır	231	2,09	,76			,07

Tablo 4.12'nin Devamı

Boyutlar	Eğitim aldınız mı?	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	Önem Denetimi
Yazılı iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Evet	286	1,64	,70	515	-3,30	,00
	Hayır	231	1,86	,78			,00
Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Evet	256	1,93	,79	474	-1,72	,09
	Hayır	220	2,05	,81			,09
Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Evet	286	1,92	,88	515	-2,24	,03
	Hayır	231	2,09	,90			,03
Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici;	Evet	286	2,06	1,01	515	-1,76	,08
	Hayır	231	2,21	,94			,08
Genel	Evet	286	1,93	,76	515	-1,89	,06
	Hayır	231	2,05	,74			,06

Tablo 4.12’de öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları iletişim konusunda herhangi bir eğitim alıp almadıklarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(515)}=1.89$, $p>.05$]. İletişimle ilgili eğitim almayan öğretmenlerin ($\bar{X}=2.05$) müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları iletişimle ilgili eğitim alan öğretmenlerden ($\bar{X}=1.93$) daha olumludur. Ancak aradaki bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

(h) Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Görev Yaptıkları Okulların Yerine Göre Dağılımı

Öğretmenlerin müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının onların görev yaptıkları okulun yerine göre algı puanları hesaplanmış ve algı puanları arasındaki farklılıkların görev yaptıkları okulun yerine önemli olup olmadığı sınanmıştır.

Bu amaçla İletişim Yeterlik Ölçeği'nden alınan toplam puanlarla ile her bir alt ölçekten alınan puanlardan elde edilen sonuçlara göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapma Sonuçları Tablo 4.13'te sunulmuştur.

Tablo 4.13

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Onların Görev Yaptıkları Okulun Yerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Boyutlar	Yer	n	$\bar{X}$	SS
İletişimi başlatan kişi olarak yönetici	Merkezdeki okul	346	1,99	,75
	Gecekondu bölgesindeki okul	53	2,30	,86
	Köy	93	1,82	,72
	Genel	517	1,99	,77
Mesajı aktaran kişi olarak yönetici	Merkezdeki okul	359	1,98	,77
	Gecekondu bölgesindeki okul	57	2,14	,82
	Köy	101	1,81	,67
	Genel	517	1,97	,77
Mesajın iletileceği yolu kullanan kişi olarak yönetici	Merkezdeki okul	359	1,93	,83
	Gecekondu bölgesindeki okul	57	2,32	,98
	Köy	101	1,72	,71
	Genel	517	1,94	,84
Geribildirimi kullanan kişi olarak yönetici	Merkezdeki okul	359	1,96	,76
	Gecekondu bölgesindeki okul	57	2,29	,89
	Köy	101	1,87	,80
	Genel	517	1,98	,79
Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Merkezdeki okul	359	2,03	,79
	Gecekondu bölgesindeki okul	57	2,24	,82
	Köy	101	1,85	,70
	Genel	517	2,02	,78

Tablo 4.13'ün Devamı

Boyutlar	Yer	n	$\bar{X}$	SS
Yazılı iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Merkezdeki okul	359	1,74	,75
	Gecekondü bölgesindeki okul	57	2,00	,79
	Köy	101	1,57	,65
	Genel	517	1,73	,74
Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Merkezdeki okul	344	1,96	,80
	Gecekondü bölgesindeki okul	53	2,34	,87
	Köy	79	1,85	,69
	Genel	517	1,99	,80
Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Merkezdeki okul	359	1,98	,90
	Gecekondü bölgesindeki okul	57	2,35	,94
	Köy	101	1,85	,79
	Genel	517	1,10	,90
Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	Merkezdeki okul	359	2,12	,97
	Gecekondü bölgesindeki okul	57	2,59	1,05
	Köy	101	1,90	,89
	Genel	517	2,13	,99
Genel	Merkezdeki okul	359	1,98	,75
	Gecekondü bölgesindeki okul	57	2,29	,80
	Köy	101	1,82	,68
	Genel	517	1,98	,75

Tablo 4.13'te öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları puan ortalamalarının onların görev yaptıkları yerleşim yerine göre değişiklik gösterdiği görülmektedir. Gecekondü bölgesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin ölçek puanları en yüksek iken ($\bar{X}=2.29$), köyde çalışan öğretmenlerin puan ortalamaları ($\bar{X}=1.82$) en düşüktür. Ortalamalar arasında gözlenen bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının incelenmesi için Varyans Analizi (One-Way Anova) kullanılmıştır. Analiz sonucu elde edilen veriler Tablo 4.14'te sunulmuştur.

Tablo 4.14

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algılarının Onların Görev Yaptıkları Okulun Yerine Göre Varyans Analizi

Boyutlar	VK	Sd	KT	KO	F	Önem Denetimi
İletişimi başlatan kişi olarak yönetici	GA	2	7,64	3,82	6,67	,00
	Gİ	489	279,82	,57		
	GENEL	491	287,45			
Mesajı aktaran kişi olarak yönetici	GA	2	4,24	2,12	3,66	,03
	Gİ	514	298,96	,58		
	GENEL	516	302,34			
Mesajın iletileceği yolu kullanan kişi olarak yönetici	GA	2	13,38	6,69	9,80	,00
	Gİ	514	350,10	,68		
	GENEL	516	364,38			
Geribildirimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	2	6,57	3,29	5,41	,01
	Gİ	514	311,93	,61		
	GENEL	516	318,50			
İletişim biçimlerini kullanan kişi olarak yönetici; Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	2	5,59	2,80	4,61	,01
	Gİ	514	311,37	,61		
	GENEL	516	316,96			
Yazılı iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	2	6,78	3,39	6,28	,00
	Gİ	514	277,14	,54		
	GENEL	516	283,91			
Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	2	8,34	4,17	6,69	,00
	Gİ	473	295,06	,62		
	GENEL	475	303,40			
Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici	GA	2	9,32	4,66	5,98	,00
	Gİ	514	400,69	,78		
	GENEL	516	410,01			

Tablo 4.14'ün Devamı

Boyutlar	VK	Sd	KT	KO	F	Önem Denetimi
Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici;	GA	2	17,12	8,56	9,18	,00
	Gİ	514	479,07	,93		
	GENEL	516	496,18			
GENEL	GA	2	8,17	4,09	7,35	,00
	Gİ	514	285,58	,56		
	GENEL	516	293,75			

Tablo 4.14'teki analiz sonuçları, öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarında görev yaptıkları okulun yerine göre anlamlı bir farklılık olduğu göstermektedir [$F_{(2-514)}=7.35$, $p<.01$]. Başka bir değişle öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları görev yaptıkları okulun yerine göre anlamlı olarak değişmemektedir. Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla Scheffe testi uygulanmış ve analiz sonuçları Tablo 4.15'te verilmiştir.

Tablo 4.15

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Algı Puanlarının Görev Yaptıkları Okulun Yerine Göre Farkın Hangi Gruptan Kaynaklandığını Gösteren Scheffe Testi Sonuçları

(I) Okulunuzun bulunduğu yerleşim yeri	(J) Okulunuzun bulunduğu yerleşim yeri	Ortalama Farkı (I-J)	p
Gecekondü bölgesindeki okul	Merkezdeki okul	,30855*	,015
	Köy	,47340*	,001

Tablo 4.15'te gecekondü bölgesindeki okullarda çalışan öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliklerine yönelik algılarının hem merkez hem de köylerde çalışan öğretmenlerden farklılık gösterdiği görülmüştür. Gecekondü bölgesinde bulunan okullarda çalışan öğretmenlerin müdürlerin iletişim becerilerine yönelik algıları hem merkezdeki hem de köydeki okullarda çalışan öğretmenlerden daha olumludur.

BÖLÜM 5 SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç ve Tartışma

İletişim süreci, yaşamın yadsınamaz bir parçası olmuş durumdadır. Örgütsel iletişimin etkili bir şekilde sürdürülmesinde bireysel özellikler ön plana çıkmaktadır. Okuldaki müdür öğretmen ilişkileri örgütsel iletişimin bir parçasıdır ve kişilerarası iletişim olarak değerlendirilmelidir. Okul yöneticisi istediği kadar bilgili, konusunda uzman, dürüst ve çalışkan olsun, iletişim becerilerine sahip değil ve okuldaki öğretmenlerle etkili iletişim kuramamış ise tüm o özelliklerin işe yaramayacağı düşünülmektedir. Okullarda başarılı olmanın en önemli koşulun etkili iletişime bağlı olduğu unutulmamalıdır.

Okulları diğer örgütlerden ayıran en önemli unsur, girdi ve çıktılarının insan olmasıdır. Okullarda iletişim becerilerinin iyi olması çalışanların motivasyonunu artırır ve başarılı olmasını sağlar. Korkut'un aktardığına göre Claypoo'un (2003), araştırmasında belirttiği gibi işyerlerinin en önemli kaynağı insanlardır ve çalışanların iletişim becerilerinin iyiliği hem onların daha mutlu olmalarına hem de iş yerlerinin daha etkili olmasına yarayabilmektedir.

Okulda iletişimi başlatan kişi olarak okul müdürlerinin olduğu düşünüldüğünde; okul müdürlerinin iletişim becerilerine sahip, bilgi bakımından donanımlı, alanında uzman, güvenilir, saygın ve sevilen kişi olmaları sebebiyle kabul görmesi kolaylaşır ve öğretmenler ile etkili iletişim sağlar. Gürbüz, Erdem ve Yıldırım'ın (2013), aktarımından Hallinger ve Murphy (1986), araştırmasına göre; okul müdürlerinin davranışlarını incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, okul ortamında etkili bir iletişim kurulmasında, açık ve makul bir disiplin politikasının oluşturulmasında, öğretimin örgütlenmesinde, öğrenci davranışları ve başarıları üzerinde olumlu bir etkinin görülmesinde, okulların akademik başarılarının artırılmasında, ortak bir vizyon oluşturmada ve gücün paylaşımında etkili müdürlerinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Ülkemizde eğitim yöneticiliği bir meslek olarak görülmemekte, eğitim yöneticileri herhangi bir eğitim almadan yönetici olmaktadır. 13/08/2013 tarih ve 27318 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan MEB Eğitim Kurumları Eğitim Yöneticilerin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik'te belirtildiği gibi yönetici olarak

atanmaları için, yöneticilik dahil üç yıl öğretmenlik yapmaları yeterli görülmektedir. Yöneticiliğe atananlar öğretmenlik yaptıkları dönemde gözlemledikleri yöneticileri rol model almakta ya da onların beğenmedikleri özelliklerden farklı davranarak yöneticilik yapmakta veya deneyimleri ile yöneticiliği öğrenmektedirler. Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012), “Meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışı ile meslek olarak görülmeyen yöneticilik, deneme-yanılma ve çıraklık yoluyla öğrenilmektedir diye belirtmişlerdir.

Araştırmada ilk alt problem, “Öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?” şeklinde kurulmuştur. Öğretmenler okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini düşük bulmuştur. Bu alt problemin yanıtlanması amacıyla öğretmenlerin “Okul Müdürleri İletişim Yeterlilikleri” ölçeğe araçlarına verdikleri yanıtların ortalaması alınmış ve toplam ortalamanın 1.98 olduğu görülmüştür. Bu durumda öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini genel olarak yetersiz gördüğü görülmektedir. Şahin (2007), Öksüz (1997) ve Gürses’in (2006), araştırmaları farklılık göstermekte, bu araştırmalarda müdürlerin iletişim becerileri mükemmel veya mükemmele yakın çıkmıştır. Ancak Demircan (2001), Dağlı (2000), Arslantaş (2002) ve Celep’in (1992), araştırma sonucu bu araştırmanın sonucuyla paralellik göstermiştir. Bu araştırmalarda müdürlerin iletişim becerileri yetersiz bulunmuştur. Araştırmadaki farklılık nedeni; yapıldığı yer, yıl olabileceği gibi, araştırmacının araştırma yapılan her iki ilçede çalışan müdür ve öğretmenleri tanıyor olması, araştırmaya katılan öğretmenlerin istekli, objektif ve doğru yanıtlar verdiklerini gözlemlediği sayılabileceği gibi yönetici atamalarında sık sık yapılan yönetmelik değişiklikleri ve yöneticilerin rotasyona tabi tutulmaları, yöneticilerin yeterli iletişim geliştirmeden yer değiştirmeleri, yıl içinde çok fazla nedenden dolayı öğretmenlerin tayin istemelerinin de etkili olabileceği düşünülmektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları kadın öğretmenlerden daha olumludur. Erkeklerin olaylara yüzeysel bakmaları, hemcinsleriyle kolay iletişim kurmaları, erkekler arası iletişimde rahat olmaları, sosyal ortamlarda daha fazla bir arada olmaları sayılabileceği gibi, kadınların detaycı, duygusal olmaları, duygularını rahat ifade etmeleri, istediklerinin gerçekleşmesine alışık olmaları, beklentilerinin yüksek olması, iletişim

içinde olduklarında yanlış anlaşılma kaygısı taşımaları kadınların daha olumsuz düşünmelerine yol açmış olabilir. Bu sonuç Ateş'in (2005) ve Aksoy'un (2006), araştırma sonucuyla farklılık göstermektedir. Bu araştırma ile ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Aydoğan ve Kaşkaya'nın (2010) yaptığı bir araştırmaya göre de bu araştırmanın sonucu örtüşmemektedir. Anılan araştırmada kadın öğretmenler yöneticinin iletişim becerileri maddelerine büyük ölçüde katılırken, erkek öğretmenler kısmen katılmışlardır. Araştırma Argon ve Zafer'in (2009) aktardığı, Martin, Rich ve Gayle'nin (2004), yaptıkları çalışmada "iletişim stilleri ve cinsiyetin yönetici ve çalışan davranışları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir" sonucu ile paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının okul müdürünün cinsiyeti değişkenine göre anlamlı farklılık çıkmamıştır. İş yerlerinde kadın ve erkekler arasında kültürel yapıdan kaynaklanan iletişim engelleri yaşanmaktadır. Yöneticiler karşı cinsle iletişim kurmaktan çekinmemeli, karşı cinsi kollayıcı, koruyucu tavırlardan kaçınılmalı, cinsiyetlerinden dolayı ayrımcılık yapmamalı ve herkesle eşit mesafede iletişim kurmaya özen göstermelidirler. Cinsiyet farklılıkları, özellikle geleneksel toplumlarda önemli bir iletişim engeli olabilmektedir. Kadınlarla erkekler arasındaki iletişim süreçlerinde yer ve zaman bakımından sınırlamalar, görüşmeler sırasında sosyal mesafe, cinsiyetten kaynaklanan iletişim engelleridir. Çeşitli din ve kültürlerden gelen baskı, kadın ve erkek ilişkilerinde iletişimi engelleyen unsurlar olarak yoğun hissedildiği görüşü uyanmaktadır. Okul müdürlerinin cinsiyetine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının farklı olması beklenirken; Yönetici öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları müdürün cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Müdürü kadın olan öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterlilikleriyle ilgili algıları müdürleri erkek olanlara göre daha olumsuz olsa da aradaki bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Türkiye'de öğretmenlik kadın mesleği olarak, yöneticilik ise erkek mesleği olarak kabul edilmektedir. 2011/2012 öğretim yılında, okulöncesi eğitimde çalışan 55.883 öğretmenin % 94,7'si (52.929), ilköğretimde çalışan 515.852 öğretmenin % 53,7'si (276.998), ortaöğretimde çalışan 235.814 öğretmenin ise % 43'ü (101.661) kadınlardan oluşmaktadır. Eğitim yöneticisi konumundakiler arasında kadınların oranı çok düşüktür. MEB Personel Genel Müdürlüğü'nün 2010/2011 yılı verilerine göre MEB

bünyesinde merkez, taşra ve okul/kurumlarda görev yapan 82.978 yöneticinin ise % 11,9'unu (9.853) kadınlar oluşturmaktadır. (Aile ve Sağlık Politikaları Bakanlığı, 2012). Toplumda hala kadın işi – erkek işi kavramlarının değer bulması üzüntü vericidir. Bunun en önemli nedenlerinden biri ev işleri ve çocuk bakımı kadının görevi olarak algılanması nedeniyle kadın öğretmenlerin yöneticilikten uzak tutulmasıdır. Geleneksel kültüre sahip yöneticiler, kadının iş hayatındaki varlığını kabul etmeli, kadının üretimdeki önemini kavramalı ve olumsuz tavırlardan uzak durmalıdırlar. Sürdürülebilir kalkınmanın en önemli unsurlarından biri kadınların işgücüne katılımıdır. Aile ve Sağlık Bakanlığı 2012 yılı raporunda 9. Kalkınma Planı'nda, kadınların toplumsal konumlarının güçlendirilmesi, etkinlik alanlarının genişletilmesi, eşit fırsat ve olanaklardan yararlanmalarının sağlanması için eğitim seviyesinin yükseltilmesi, kalkınma sürecine, iş hayatına ve karar alma mekanizmalarına daha fazla katılımlarının sağlanması kararının olduğu belirtilmektedir. Gelişmekte olan ülke konumundan gelişmiş ülke konumuna geçebilmenin yolu kadın istihdamının arttırılmasına bağlıdır. Araştırma, Ateş'in (2005) ve Fırat'ın (2007) araştırmalarıyla uyum göstermektedir. Fırat, yöneticiler ister kadın ister erkek olsun, aynı pencereden baktıklarını, kadın erkek bakış açısındaki farklılıkların yöneticilikle birlikte azaldığını belirtmektedir. Elde edilen farklılığın nedeni, kadın yöneticilerin göreve başladıktan sonra erkek mesleği olarak görülen yöneticilikte kabul görmek için erkeksi tavırlar sergiledikleri, sosyal ilişkilerde yanlış anlaşılma kaygısı ile öğretmenlerle mesafeli duruş gösterdikleri düşünülmektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin algılarının onların öğretmenlik hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Uzun yıllar öğretmenlik yapanların pek çok yönetici ile çalışmış olmaları, meslek süreleri boyunca gözlemleri sonucunda edindikleri deneyimler okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin algılarının olumlu yönde olmasını etkilemektedir. Görev hizmet süresi düşük olan öğretmenler de ise farklı yöneticileri gözleme ve deneyim edinme fırsatları bulamadıkları için yönetici yeterlikleri konusunda beklentileri yüksek olmaktadır. Analiz sonuçları, öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliliklerine ilişkin algılarında öğretmenlik hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları öğretmenlik hizmet sürelerine göre anlamlı olarak değişmemektedir. Bu sonuç Yüksel'in (2008) ve Ateş'in (2005), araştırmaları ile de örtüşmektedir.

Hizmet süresi düşük olan öğretmenlerin yeni teknolojileri daha yoğun ve hızlı kullanmaları, değişen yaşam koşullarına daha kolay uyum göstermeleri, dinamik yapılarının yönetimin daha ilerisinde kalmaları, görevde yeni olmaları ve çok sayıda yöneticiyi gözlemleme fırsatından yoksun olmaları gösterilebilir. Hizmet süresi yüksek öğretmenlerin görevlerinin ilk yıllarından bu yana farklı özellikteki pek çok yöneticilerle çalışmış olmaları, hoş görülerinin artması ve görevlerinin sonlarına yaklaşmış olmaları, rahata ermelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının onların branş değişkenine göre fark göstereceği düşünülmüştür. Fakat öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının branş değişkenine göre anlamlı fark göstermemiştir. Özellikle okullardaki kutlama ve sosyal etkinliklerde aktif olan sınıf, dil, sosyal ve yetenek dersleri öğretmenlerinde fark öne çıkmamıştır. Öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarında branşa göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları branşa göre anlamlı olarak değişmemektedir. Yüksel'in (2005) ve Topluer'in (2008) araştırmaları ile örtüşen sonuç bulunmuştur. Ancak Çubukçu ve Döndar'ın (2003) araştırmasına göre; sınıf öğretmenleri, okul yöneticilerinin iletişim becerilerini, branş öğretmenlerine göre daha yetersiz görmüşlerdir.

Öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algı puan ortalamalarının yaşlarına göre anlamlı fark çıkmamıştır. Bu çalışmada elde edilen veriler öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarında öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı olarak değişmemektedir. Yöneticiler kendine yakın bazı grup ya da kişiler ile daha samimi ilişki geliştirebilmekte, tüm çalışanlarla eşit mesafede ilişki geliştirememektedir. Karaçor ve Şahin'e göre (2004) kişisel engellerin temelinde güven problemi yer almaktadır. Yöneticiler yaşça kendilerinden büyük olanların bazı konularda kendisinden iyi olduklarını düşünmekte, genç olanların ise kendisinden daha fazla bilgi sahibi olmadıklarını düşünmekte ve etkili iletişim kuramamaktadırlar. Bu araştırmanın sonucu Yüksel'in (2008) yaptığı araştırma ile örtüşmektedir. Okullarda

yaşları 45 ve üstü olan öğretmenlerin yaşamdaki ve meslekteki deneyimleri sonucu daha fazla hoş görüye sahip olmaları, yöneticilerden beklentilerinin fazla olmaması, gençlerde ise okul yöneticilerinden beklentilerinin yüksek olması, idealist olmamaları, mesleğin daha ilk yıllarında yılgınlığa düşmüş olma ihtimalleri gösterilebilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin algılarının onların öğrenim düzeylerine göre farklılığın anlamlı olması beklenmekteyken Lisansüstü eğitim alanların aldıkları eğitim düşünüldüğünde anlamlı farklılık göstermesi gerekmekte iken anlamlı farklılık oluşmamıştır. Eğitim düzeyi farklı olanların olaylara bakış açıları ve olayları değerlendirmeleri ve iletişim konusunda farklı olmaları gerekirken okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Bu sonuç Ateş'in (2005) çalışmasıyla benzerlik göstermiştir. Anılan çalışmada da ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında mezuniyetlerine göre fark tespit edilmemiş. Yapılan çalışmalarda alinyazında tersi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Farklı düzeydeki (türde) okullardan mezun olmalarının anlamlı farklılık yaratmamasının sebebi, öğretmenlerde, zamanla “ aynı işi yapıyoruz.” bakış açısı gelişmesi olabilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin algılarının öğretmenlerin iletişim becerileri ile ilgili kurs-seminer veya eğitim almış olan öğretmenlerin, kurs-seminer veya eğitim almamış olan öğretmenlere göre algılamalarında anlamlı bir fark beklenirken, bu konularda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Eğitim, yeterlik algısını etkileyen değişkenlerden biri iken burada anlamlı bir fark oluşturmamıştır. Alınan eğitimin sınırlı ve yeterli olmadığı kanısı uyandırmıştır. İletişimle ilgili eğitim almayan öğretmenlerin müdürlerin iletişim yeterliliklerine ilişkin algıları iletişimle ilgili eğitim alan öğretmenlerden daha olumludur. Ancak aradaki bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuç Yüksel'in (2008) çalışmasıyla paralellik göstermiştir. Öğretmenlerin gerekliliğine inanmadan, iletişim yeterlikleri ile ilgili kurs-seminer ve eğitime zorunlu katılmış olabilecekleri ve öğrendiklerini yaşamlarında kullanmadıkları olasılık dahilinde değerlendirilebilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının onların görev yaptıkları okulun yerine göre anlamlı olup olmadığı: Gecekondula bölgesinde çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları merkezde ve köyde çalışanlara göre daha anlamlı fark göstermiştir. Köydeki öğretmenlerin müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları merkezdeki okullarda çalışan öğretmenlere göre fark gösterse de gecekondu bölgesinde çalışanlara göre anlamlı fark göstermemiştir. Köylerde çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarında anlamlı farklılık göstermeme nedeni; öğretmenlerin köy okullarını merkez okullara gitmek için basamak ve geçici çalıştıkları yer olarak görmeleri, köyde çalışan öğretmenlerin zorunlu çalışma sürelerini doldurduklarında veya özür grubundan tayin istemeleri, bulundukları köy okullarında kısa kalmaları ilişkileri pekiştirmelerine engel teşkil etmektedir. Merkezde okullarda çalışanların sayısının fazla olması okullarda küçük grupların oluşmasına yol açmakta bu nedenle öğretmenler arasında iletişim zayıflamakta, sosyal ilişkiler ve iletişim küçük gruplar arasında gerçekleşmez. Demirtaş, Üstüner ve Özer (2007), çalışmalarında okullarda yaşanan sorunların öğretmen sayıları ile ilgili olduğunu, öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda daha fazla sorun yaşanmakta iken öğretmen sayısı az olan okullarda daha az sorun yaşandığını belirtmişlerdir. Köylerde ve gecekondu okullarında çalışan sayısı az olması sebebiyle bireysel ilişkiler ve sosyal ilişkiler daha yakın olmaktadır. Gecekondula bölgesinde bulunan okullarda çalışan öğretmenlerin müdürlerin iletişim becerilerine yönelik algıları hem merkezdeki hem de köydeki okullarda çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç Yüksel'in (2008) çalışması ile paralellik göstermiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının onların görev yaptıkları okulun yerine göre algılar arasında anlamlı farklılık gösterme nedeni, gecekondu okullarının okulun bulunduğu yerlerdeki çevre ilişkisi ile de ilintili olduğu gecekondu bölgelerindeki dayanışma, ilişkilerin sıcaklığı, öğretmenler arasındaki sosyal ve bireysel ilişkilere yansıdığı okuldaki ilişkileri de sıcak ve samimi kıldığı düşünülmektedir.

5.2. Öneriler

Çalışma sonucunda elde edilen veriler ışığında uygulayıcı ve araştırmacılar için bir takım öneriler geliştirilmiş, bu öneriler aşağıda belirtilmiştir.

5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler

- 1- Eğitim fakültelerinde iletişim becerileri ile ilgili programların veya derslerin konması, yöneticiliğe başlayacakların iletişim becerileri ile ilgili eğitime alındıktan sonra göreve başlatılmaları, görevde olanların hizmet içi eğitimlerle iletişim becerilerinin geliştirilmesi ile ilgili kurs-seminer ve eğitimlere alınmaları önerilir.
- 2- Okul yöneticileri, iletişimin amacını iyi belirlemeli, iletişim, iletişime engel olan faktörler, sağlıklı ve etkili iletişim için gereken koşullar, iletişim becerilerinin geliştirilmesi, insan ilişkileri gibi konularında bilgi sahibi olmalıdırlar. Bu amaçla, üniversitelerle işbirliği yapılarak alan uzmanlarından yararlanılmalı ve seminerler, hizmet içi etkinlikler düzenlenmelidir.
- 3- Eğitim kurumları yöneticileri belirli sürelerle okullara dilek ve şikayet kutuları koyarak, öğrenci, veli ve öğretmenlerden geri bildirim almalı, tespit edilen sorunlara kalıcı çözümler sağlanmalıdır.
- 4- İlköğretim kurumları yönetmeliğinde, yöneticilerin görev tanımlarında iletişim tarzlarının nasıl olması gerektiğine açık ve anlaşılır bir biçimde yer verilmelidir. Yönetici atamalarında yeterlik ve kariyer ilkelerine uygunluk gözetilmelidir.
- 5- Okul yöneticileri, öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerini, istenilen düzeye çıkarma amacıyla okullarında çeşitli sosyal etkinliklere yer vermelidirler.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

- 1- Bu araştırma farklı boyutlarda da ele alınmalıdır. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin olarak performanslarını kendilerinin nasıl algıladıkları konusunda araştırmalar yapılmalıdır.
- 2- Araştırma veli ve yönetici algılarını ölçme üzerine de yapılandırılmalı; böylece okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin farklı açıdan değerlendirilmesi sağlanmış olacaktır.

3- Araştırma, müdürlerin görevdeki hizmet süreleri, yöneticilik ile ilgili eēitim alıp almadıkları, iletişim becerileri ile ilgili eēitim alıp almadıkları, bulundukları okulda görev yaptıkları süre, yaşları, eēitim düzeyleri ile ilgili deēiřkenler ele alınarak ta yapılabilir.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

Kitaplar:

- [1] Alies, R., (1996), “Mesaj Sizsiniz”, (Çev: A. Önder), Kurtiş Matbaacılık, İstanbul, Türkiye.
- [2] Ataman, G., (2001), “İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar”, Türkmen Kitapevi, İstanbul Türkiye, 328.
- [3] Aydın, M., (1998), “Eğitim Yönetimi”, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, Türkiye
- [4] Balcı, A., (2002).“Etkili Okul/Okul Gelistirme/ Kuram ve Uygulama ve Arastırma”. PegemA Yayıncılık, Ankara, Türkiye.
- [5] Baltaş, Z., Baltaş A., (1999), “Bedenin Dili”, Remzi Kitabevi, İstanbul, Türkiye, 21.
- [6] Başaran, İ.E., (1994), “Eğitim Yönetimi”, Kadioğlu Matbaası, Ankara, Türkiye, 204-208.
- [7] Bektaş, A., (2013), “İletişim ve Demokrasi”, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, Türkiye.
- [8] Bıçakçı, İ., (2004), “İletişim ve Halkla İlişkiler-Eleştirel Bir Yaklaşım”, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, Türkiye, 28-32.
- [9] Bursalıoğlu, Z., (1998), “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, Pegem Yayınları, Ankara, Türkiye, 33.
- [10] Cemalcılar, İ., (1998), “Pazarlama Kavramlar ve İlkeler”, Beta Yayınevi, İstanbul, Türkiye.
- [11] Celep, C., (2000), “Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler”, Anı Yayıncılık, Ankara, Türkiye.
- [12] Cüceloğlu, D., (1997), “Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitabevi”, İstanbul, Türkiye.
- [13] Cüceloğlu, D., (2000), “İnsan ve Davranışı”, Remzi Kitabevi, İstanbul, Türkiye, 15.
- [14] Demiray, U., (1994), “İletişim Ötesi İletişim”, Turkuaz Kitabevi, Eskişehir, Türkiye.
- [15] Dicle, Ü., (1974), “Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, Türkiye, 25.
- [16] Dökmen, Ü., (2013), “İletişim Çatışmaları ve Empati”, Remzi Kitabevi, İstanbul, 135-138.
- [17] Erdoğan, İ., (1994), “Popüler Kültür ve İletişim”, Ümit yayıncılık, Ankara, Türkiye,
- [18] Erdoğan, İ., (1997), “İletişim Egemenlik Mücadeleye Giriş”, İmge Kitabevi, Ankara, Türkiye, 37.
- [19] Erdoğan, İ., (2002), “Öteki Kuram”, İmge Kitabevi, Ankara, Türkiye, 47.

- [20] Erdoğan, İ., (2005), “İletişimi Anlamak”, Erk Yayınları, Ankara, Türkiye, 256-324.
- [21] Ergin, A., (2012), “Eğitimde Etkili İletişim”, Anı Yayınları, Ankara, Türkiye.
- [22] Eren, E., (1998), “Örgütsel Davranış ve Eğitim Psikolojisi”, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, Türkiye 278.
- [23] Erel, E., Yalçın, M., (2007), “İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ed; Akman, Z.; Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, Türkiye.
- [24] Ergin, A., Birol, C.: (2000), “Eğitimde İletişim”, Anı Yayıncılık, Ankara, Türkiye.
- [25] Fındıkçı, İ., (2012), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Türkiye.
- [26] Gökçe, O., (2002), “İletişim Bilimine Giriş”, Turhan Kitabevi, Ankara, Türkiye.
- [27] Güngör, N., (2011), “İletişim Kuramlar Yaklaşımlar”, Siyasal Kitabevi, Ankara, Türkiye, 110.
- [28] Gürgen, H., (1997), “Örgütlerde İletişim Kalitesi”, Der Yayınları, İstanbul, Türkiye, 84-149.
- [29] Gürüz, D., Temel Eğinli, A.: (2008), “İletişim Becerileri”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Türkiye.
- [30] Hoşgörür, V., (2002), “Sınıf Yönetimi”, Ed.; Zeki K.; PegemA, Ankara, Türkiye, 68-70.
- [31] İnceoğlu, M., (2010) , “Tutum Algı İletişim”, Beykent Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Türkiye.
- [32] Karasar, N., (1994), “Bilimsel Araştırma Yöntemi”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Türkiye, 77.
- [33] Kaya, A., (2012), “Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim”, Kaya, A. (Ed.), Pegem Akademi, Ankara, Türkiye.
- [34] Mutlu, E., (2004), “İletişim Sözlüğü”, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, Türkiye, 139.
- [35] Kır, G., (2008), “İnternet ve Gençlik”, Şenocak Yayınevi, İzmir Türkiye.
- [36] Oskay, Ü., (1993), “Kitle İletişiminin Kültürel İşlevleri”, Der Yayınları, İstanbul, Türkiye.
- [37] Özdemir, E., (1986), “Yazılı Sözlü Anlatım Sanatı”, Evrim Matbaacılık, İstanbul, Türkiye.
- [38] Özdemir, E., (1998), “Güzel ve Etkili Konuşma Sanatı”, Remzi Kitabevi, İstanbul, Türkiye.
- [39] Tayfun, R., (2007), “Etkili İletişim ve Beden Dili”, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, Türkiye.
- [40] Tutar, H., Yılmaz, M.K., (2003), “Genel ve Teknik İletişim” Nobel Yayınları, Ankara, Türkiye.
- [41] Uztuğ, F., (2003), İletişim Engel ve Etmenleri Meslek Yüksekokulları İçin Genel İletişim, Demiray, U.(Ed.), PegemA, Ankara, Türkiye, 13-195.
- [42] Volta-Acar, N., (2008), “İnsan İlişkileri Etkileşim”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Türkiye.
- [43] Zıllıoğlu, M., (2010), “İletişim Nedir?”, Cem Yayınevi, İstanbul, Türkiye, 22.

Çeviri Kitap:

- [1] Goman, C. K., (2008), “İşyerinde Beden Dili- İş Yaşamımda Sözsüz Dili Çözme Kılavuzu”, (Çev. Lakşe, E.), Alfa yayınevi, İstanbul, Türkiye.
- [2] Kaya, R., (1985), “Kitle İletişim Birimi”, (Çev. Cenciz Arık), Vadi Yayınları, Ankara, Türkiye.

- [3] Kenan, K., (1997), “*Yöneticinin Kılavuzu İletişim Kurma*”, (Çev. Atayman, V.), Remzi Kitabevi, İstanbul, Türkiye.
- [4] Mattelart, A. M., (1998), “*İletişim Kuramları Tarihi*”, (Çev. Zillioğlu, M.), İletişim Yayınları, İstanbul, Türkiye.
- [5] McQuail, D., Windahl, S.: (2005), “*İletişim Modelleri*”, (Çev. Yumlu, K.), İmge Kitabevi, Ankara, Türkiye, 18.
- [6] Rogers, C., (2003), “*Etkileşim Grupları*”, (Çev. H. Erbil), Doruk Yayıncılık, İstanbul, Türkiye.
- [7] Schober, O., (1994), “*Beden Dili*”, (Çev. S. Özbent), Alfa Kitabevi, İstanbul, Türkiye.

Tezler

- [1] Årlestig, H., (2008), “*Communiation Between Principals And Teachers In Successful Schools*” Umea Universitet, Pedagogiska Institutionen, İsveç.
- [2] Başyığıt, A., (2006), “*Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Enstitüsü, Kütahya, Türkiye.
- [3] Cerit, Y., (2001), *Bilgi toplumunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Roller*, Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, Türkiye.
- [4] Coşkun, A., (1994), *İletişim Becerisini Geliştirme Eğitiminin İşgörenlerin İletişim Çatışmalarına Girme Eğilimlerine, Yalnızlık Düzeylerine ve İş Doyumlarına Etkisi*, Doktora Tezi, Ankara Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- [5] Çel, K. Ç., (2007), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Gaziantep İli Merkez İlçeler Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, Türkiye.
- [6] Demircan, A., (2001), *İlköğretim Okulu Müdürleri Yöneticilik Becerilerine Ne Derece Sahiptir?*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- [7] Döndar, İ., (2001), *Eğitim Örgütlerinde İletişim Kalitesi*, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye
- [8] Ersoy, S., (2006), *İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları*, Yüzüncü yıl Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van, Türkiye.
- [9] Fırat, N. (2007). “*Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri*”. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.

- [10] Gençipek, Filiz., (1991), *Kurum İçi İletişim Olgusu ve İletişim Kanalları: T.C. Merkez Bankası Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Türkiye.
- [11] Gürses, Y., (2006), *Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Etkili İletişim Kurma Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Kütahya Merkez İlçe Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv.Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kütahya,Türkiye.
- [12] Öksüz, C., (2000), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle İletişim Sürecindeki Yeterlikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, Türkiye.
- [13] Şimşek, Y., (2003), *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Anadolu Üniv.Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye.
- [14] Topluer, A., (2008), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlikleri ile Örgütsel Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki: Malatya İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, Türkiye,
- [15] Yüksel, Ş. F., (1997), *Grupla İletişim Becerileri Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin İletişim Becerileri Düzeyine Etkisi*, Doktora Tezi, Gazi Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye
- [16] Yüksel, T., (2008), *İlköğretim Okullarında Müdür Öğretmen İletişimi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

Makaleler

- [1] Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, Kürşat., Karaköse, T., (2012), *Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri*, 37, 1-17.
- [2] Argon, T., Zafer, D., (2009), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Sürecinde Yaşadıkları Problemler”, The Journal of SAU Education Faculty, 18, 99-123.
- [3] Aydoğan, İ., Kaşkaya, A., (2010), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 30, 1-16.
- [4] Atak, M., (2005), *Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi*, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2, 59-67.

- [5] Bolat, S., (1996), *Eğitim Örgütlerinde İletişim*, H. Ü. Eğitim Fakültesi Uygulaması, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 12, 75-80.
- [6] Cerit, Y., (2007), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini gerçekleştirme Düzeyleri*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33, 88-98.
- [7] Çetinkaya, C., (1996), *İnsan İlişkilerinde Etkili İletişim*, 21, 18-20.
- [8] Çetinkaya, Ö., Alparslan, A. M., (2011), *Duygusal Zekanın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi, Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16, 363-377.
- [9] Çubukçu, H., (2006), *Kişilerarası İletişimde Devingenlik, Yeni Bir İletişim Modeline Doğru*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23, 75-78.
- [10] Çubuklu, Z., Döndar, İ., (2003), “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri”, 157.
- [11] Güçlü, N., (1997), *Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi*, Milli Eğitim Dergisi 134, 50-54.
- [12] Gecikli, F., (2004), *Örgütsel İletişimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Örgütsel İletişim Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 20, 107-116.
- [13] Gürbüz, R., Erdem, E., Yıldırım, K., (2013), *Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri*, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 20, 167-179.
- [14] Karaçor, S., Şahin, A., (2004), “Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma” Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8, 97-117.
- [15] Karagöz, Y., Kösterelioğlu, İ., (2008), *İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21, 81-98.
- [16] Karakoç, Nihat., (1990), *Örgütteki İletişim Zayıflığının Belirtileri*, Kurgu Dergisi, 8, 181-201.
- [17] Korkut, Fidan., (1996), *İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışmaları*, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 2, 18-23.
- [18] Korkut, Fidan., (2005), *Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi*, Hacettepe

[19] Nartgün, Ş.S., Çakmak, Y., (2012), *Meslek Lisesinde Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları*, Eğitim ve Öğretim Araştırmalar Dergisi, 1.

[20] Şahin, F. Y., (1998), *Grupla İletişim Becerileri Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeylerine Etkisi*, Eğitim Bilim Dergisi, 22, 12-19.

[21] Şimşek, Y., (2005), “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki” Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 94.

Bildiriler

[1] Doğan, S., Uğurlu, C.T., Yıldırım T., Karabulut E., (2013), *Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sürecinin İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi (Nitel Bir Çalışma)*, V. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi Haziran 20-22 (2013), Kahraman Maraş, Türkiye.

Raporlar

[1] Sabancı Üniversitesi, Eğitim Reformu Girişimi, ERG (2011), “*Eğitim İzleme Raporu*”, Ankara.

[2] Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, (2012). “*MEB Personel Genel Müdürlüğü, 2011/2012 Verileri Raporu*”, Ankara.

[3] Resmi Gazete, (2013), “*27318 sayılı MEB Eğitim Kurumları Eğitim Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik*”, Ankara.

Elektronik Yayınlar

[1] WEB_1, (2013), www.tdk.org.tr.

Yazarı Bilinmeyen Çalışmalar

[1] T.C. MEB, MEGEP, (2007), “*Gazetecilik, İletişim Süreci ve Türevi*”, Ankara, 1-45.

[2] T.C. MEB, MEGEP, (2011), “*Gazetecilik, İletişim Süreci ve Türevi*”, Ankara, 13-37.

EKLER

EK I. ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ

EK II. ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME VE KİŞİSEL BİLGİ FORMU

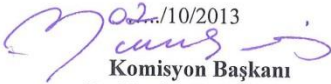
EK III. İLETİŞİM YETERLİK ÖLÇEĞİ

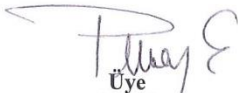
T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Gülefer UYĞUR
Kurumu / Üniversitesi	Okan Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller	İzmir
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	İzmir İli Gaziemir ve Menderes ilçeleri tüm ilkokul ve ortaokullarında görev yapan öğretmenler
Araştırmanın konusu	İlk ve Ortaokul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	İlk ve Ortaokul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri
Veri toplama araçları	Kişisel Bilgi Formu, İletişim Yeterliği Ölçeği
Görüş istenilecek Birim/Birimler	-----
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
İlgi: Milli Eğitim Bakanlığı'nın 07/03/2012 tarihli ve 3616 sayılı Araştırma, yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri Konulu, 2012/13 Sayılı Genelgesi. Genelge gereğince; araştırma başvurusu olması gereken nitelikler açısından incelenmiş olup, araştırmanın 2013-2014 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir	
Komisyon Kararı	Oybirliği ile alınmıştır.
Muhalif üyenin Adı ve Soyadı: ----	Gerekçesi; -----

KOMİSYON

02.../10/2013

Komisyon Başkanı
Dr. Yurdağül ARIKAN
Şube Müdürü


Üye
Pınar ERÇİFTÇİ ÇÜÇEN
Öğretmen


Üye
Dr.Semra BAYTuran
Öğretmen



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877/604.01.02/2832037

04/10/2013

Konu: Araştırma İzni

Sn: Gülefer UYGUR
Sevgi Mah.Güven Sitesi
No: 82/8
Gaziemir/İZMİR

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)
b) 25/09/2013 tarihli dilekçeniz
c) Valilik Makamı'nın 04/10/2013 tarih ve 2827839 sayılı Onayı

Müdürlüğümüz Gaziemir ve Menderes İlçelerine bağlı tüm ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istediğiniz "**İlk ve Ortaokul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri**" konulu tez çalışmanız için kullanacağınız ölçekler, ilgi (c) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Araştırmanın tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içinde Araştırmanın Teslimine İlişkin Taahhütname Tutanağı doldurulup, araştırmanın CD'ye aktarılması sağlanarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.

Dr. Yurdagül ARIKAN
Şube Müdürü

EKLER:

- 1- Valilik Onayı (1 sayfa)
- 2- Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)
- 3- Taahhüt Formu (1 sayfa)
- 4- Onaylı Veri Araçları (3 sayfa)

*Çevreli Elektronik İmza
Aşağıya yazdır.*

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 75c3-8caa-3939-8f8a-00d5 kodu ile yapılabilir.

Hükümet Konağı C Blok Kat:8 Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr
e-posta: strateji35_1@meb.gov.tr

Tel: (0 232) 477 21 37
Faks: (0 232) 477 21 07



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877/604.01.02/2827839

04/10/2013

Konu: Gülefer UYGUR'un
Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)
b) Gülefer UYGUR'un 25/09/2013 tarihli dilekçesi

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi Gülefer UYGUR'un "**İlk ve Ortaokul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri**" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Gaziemir ve Menderes İlçelerine bağlı tüm İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istediği ilgi (b) dilekçe ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, yukarıda belirtilen okullardaki, 2013-2014 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Vefa BARDAKCI
Müdür

OLUR
04/10/2013

Mustafa ERDOĞAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Hükümet Konakı C Blok Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr
e-posta: strateji35_1@meb.gov.tr

Tel: (0 232) 477 21 38
Faks: (0 312) 477 21 07

İLK VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM YETERLİKLERİ

Değerli Öğretmenim,

Bu araştırmayla, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin değerlendirmelerine göre, okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri belirlenmeye çalışılacaktır. Bu ölçek aracılığıyla sizlerin değerli görüşlerinden yararlanılması amaçlanmaktadır. Ölçme aracından elde edilecek bilgiler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Ölçme aracı toplu olarak değerlendirileceğinden ölçeğe adınızı yazmanıza gerek yoktur. Bulguların sağlıklı olması, vereceğiniz yanıtların titizliğine bağlıdır.

Ölçme aracı “Kişisel Bilgi Formu”, “İletişim Yeterlikleri Ölçeği” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sizin kişisel ve mesleki özellikleriniz ile okulunuzun bazı özelliklerine ilişkin birtakım sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise okul müdürünüzün iletişim yeterliğini ölçmeye yönelik ifadeler ile bu ifadelere katılma derecenizi belirlemeye dönük beş seçenek yer almaktadır. Lütfen her bir maddeyi eksik bırakmadan işaretleyiniz.

İlginiz için teşekkür eder, başarılar dilerim.

Gülefer UYGUR

Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi İşletme Yüksek Lisans

Programı Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki özelliklerden size uygun olanı (X) şeklinde işaretleyiniz.

- 1- Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek
- 2- Müdürünüzün cinsiyeti ☐ Kadın ☐ Erkek
- 3- Öğretmenlikteki hizmet süreniz (Yazınız.....)
- 4- Branşınız ☐ Sınıf Öğretmeni ☐ Branş Öğretmeni (Yazınız)
- 5- Yaşınız (Yazınız.....)
- 6- En son bitirdiğiniz okul
☐ Eğitim Yüksek Okulu ☐ Eğitim Fakültesi ☐ Açık Öğretim Lisans Tamamlama
☐ Lisans Üstü ☐ Diğer
- 7- İletişim becerileri ile ilgili kurs-seminer veya eğitim aldınız mı?
☐ Evet ☐ Hayır
- 8- Okulunuzun bulunduğu yerleşim yeri
☐ Merkezdeki okul ☐ Gecekondu bölgesindeki okul ☐ Köy

Bir sonraki sayfaya geçiniz

BÖLÜM II

İLETİŞİM YETERLİK ÖLÇEĞİ

Okul müdürünüz iletişim sırasında aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor?		Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Az	Çok az
	İletişimi başlatan kişi olarak yönetici;	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1	İletişime yapıcı görüşlerle başlar.					
2	Söylentiler doğrultusunda değil gerçekler doğrultusunda hareket eder.					
3	Herhangi bir anda konunun tamamen dışındaki duygu ve düşüncelerle iletişimi kesmez.					
4	Saygılı ve işbirliğine dönüktür.					
5	Selamlamayı sever.					
6	Yetki kullanmaktan çok etki kullanır.					
7	İletişime başlamadan önce öğretmen ve öğretmenlerin olası tepkileri hakkında bilgi toplar.					
	Mesajı aktaran kişi olarak yönetici;					
8	Ana konuyu kaçırmadan özetlemeler yapar.					
9	Üzerinde fikir birliği olmayan noktalardan önce anlaşılan noktaları açıklığa kavuşturur.					
10	Kullandığı dil karşısındakinin anlayabileceği düzeydedir.					
11	Görevle veya yeni gelişmelerle ilgili verdiği bilgiler (yazılı, sözlü) öğretmeni karanlıkta bırakmayacak niteliktedir.					
12	İletişim engellerini tanır ve bunları engelleyici tedbirler alır.					
13	Önemli haberleri sık sık yeniler.					
14	Öğretmenlerle oturmak ve konuşmak için vakit ayırır.					
15	İletilen konu açık ve nettir.					
16	Mesajlarda somut semboller kullanır.					
	Mesajın iletileceği yolu kullanan kişi olarak yönetici;					
17	Astlarına bir çok yolla ulaşır.					
18	Mesajın gecikmesine ve çarpıtılmasına neden olmayan kısa iletişim yolları kullanır.					
19	Yazılı iletişim yerine yüz yüze iletişimi tercih eder.					
20	Bir atmosfer yaratmak veya ilişkiyi sürdürmek amacıyla “merhaba”, “nasılsınız” vb. diyerek iletişim kanallarını açık tutar.					
21	Etkili iletişim yöntem ve araçlarından faydalanır.					
	Geribildirimi kullanan kişi olarak yönetici;					
22	Konuşmacının meramına ne olduğuna ilişkin (hem içerik hem de duygu bakımından) düşüncesini konuşmacıya geri bildirir (etkin dinleme).					
23	Aldığı mesajlara olumlu ya da olumsuz tepki verir.					
24	Aldığı geri bildirimleri iletmeye çalıştığı mesajla karşılaştırır.					

Okul müdürünüz iletişim sırasında aşağıdaki tutum ve davranışları hangi sıklıkta gösteriyor?		Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Az	Çok az
	İletişim biçimlerini kullanan kişi olarak yönetici; Sözlü iletişimi kullanan kişi olarak yönetici;	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
25	Okulda küçük çaplı görüşme ve toplantılar düzenler.					
26	Toplantıya katılacaklara toplantı hakkında önceden bilgi verir.					
27	Vermek istediği mesajı doğru kelimeler ve cümlelerle ifade eder.					
28	Karşısındakinin duygusuyla uyuşan ifadeler kullanır.					
29	Ses tonunu duruma uygun olarak kullanır.					
30	Konuşma hızı karşısındakinin anlayabileceği düzeydedir.					
31	Çay, kokteyl, yemek vb sosyal faaliyetler düzenler.					
	Yazılı iletişimi kullanan kişi olarak yönetici;					
32	Gönderdiği ya da panoya astığı yazılar, Türkçe dilbilgisi kurallarına uygundur.					
33	Kendisine yazılan yazılara kısa sürede cevap verir.					
34	Mesajı tam olarak yazar.					
35	Yazılı bilgiler alıcının duygularına uygundur.					
	Sözsüz iletişimi kullanan kişi olarak yönetici;					
36	Duygusal gerginliğin beden ve ses tonuna yansımaları önler.					
37	Konuşurken karşısındaki kişi ile göz teması kurar.					
38	Konuşmaya jest ve mimikler kullanır.					
39	Konuşma dinlerken rahatsızlık yaratan hususları önler.					
40	İletişim anında iletişime girdiği kişi ile fiziksel mesafeyi ayarlar.					
41	Beden dilini kullanır.					
	Yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici;					
42	Öğretmenlerin kişisel sorunları ile ilgilenir.					
43	Öğretmenlerini över, başarılarından söz eder, iyi işler başaracaklarını söyler.					
44	Öğretmenlerden beklentilerini açıkça ortaya koyar. Bu beklentileri onlara ulaştırır.					
45	Doyurucu bilgiler iletir.					
46	Yukarıdan gönderilen kararların görüş ve emirlerin öğretmenlerce benimsenme derecesini bilmek ister.					
47	Astlarına bil verirken güvenilirdir.					
48	Okulun amaçlarını öğretmenlere bildirir.					
	Aşağıdan yukarı doğru iletişimi kullanan kişi olarak yönetici;					
49	Öğretmenlerden gelen görüşme vb, tekliflere cevap vermekte dakiktir.					
50	Okul iklimini öğretmenlerin duygu ve inançlarını özgürce ifade etmelerini özendirici kılar.					
51	Öğretmenlerden gelen her türlü tepkiye karşı açık olup, hoşgörülle benimser ve bunlar üzerinde çalışır.					
52	İletişim kurduğu öğretmenin ihtiyaçlarını, algılarını ve davranışlarını anlar ve yorumlar.					
53	İletişim süreci sonunda anlayış değiştirebilir.					
54	Eleştiriye açıktır.					
55	Astların düşüncelerine saygılı ve işbirliğine dönüktür.					
56	Öğretmenlerin karara katılmalarını sağlar.					

ÖZGEÇMİŞ

GÜLEFER UYGUR 03.01.1968 YILINDA ÇAT'TA DOĞDU. İZMİR BÜYÜKÇİĞLİ LİSESİ'Nİ BİTİRDİKTEN SONRA TRAKYA ÜNİVERSİTESİ ÇANAKKALE EĞİTİM YÜKSEKOKULU'NDAN MEZUN OLDU. 1999 YILINDA ANADOLU ÜNİVERSİTESİ AÇIK ÖĞRETİM FAKÜLTESİ TÜRKÇE BÖLÜMÜ'NDE LİSANS TAMAMLADI. 1989 YILINDA VAN'DA ÖĞRETMEN OLARAK GÖREVE BAŞLAYAN, 1993 YILINDA İZMİR'E TAYİN OLUP ÖĞRETMENLİK YAPMAYA DEVAM EDEN UYGUR, 2006 YILINDAN BERİ İZMİR İLİNDE OKUL YÖNETİCİSİ OLARAK GÖREV YAPMAKTADIR.