

T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ
VE ÖĞRETMENLERİN İLİŞKİLERİ İLE İLGİLİ ALGILARININ
İNCELENMESİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Basri NAZLI

Tez Danışmanı
Prof.Dr. Ali Osman ÖZCAN

İSTANBUL – 2015

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Basri NAZLI
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin İlişkileri İle İlgili Algılarının İncelenmesi
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANA BİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 15 / 09 / 2015
- SAYFA SAYISI** : 124
- TEZ DANIŞMANLARI** : Prof.Dr. Ali Osman ÖZCAN
- DİZİN TERİMLERİ** : İletişim, Yönetici, Eğitim, Öğretmen
- TÜRKÇE ÖZET** : İlk ve Ortaokullarda Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Karşılıklı İlişkilerindeki Algı ve Beklentileri Araştırmak.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Basri NAZLI

T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ
VE ÖĞRETMENLERİN İLİŞKİLERİ İLE İLGİLİ ALGILARININ
İNCELENMESİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Basri NAZLİ

Tez Danışmanı
Prof.Dr. Ali Osman ÖZCAN

İSTANBUL – 2015

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Basri NAZLİ

.../.../2015

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Basri NAZLI' nin İlkokul Ve Ortaokullarda Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Yönetici-Öğretmen İlişkileri İle İlgili Algılarının İncelenmesi adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME ana bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof.Dr. Ali Osman ÖZCAN

(Danışman)

Üye

Yrd. Doç.Dr. Nevzat UYAROĞLU

Üye

Yrd. Doç.Dr. Damla AYHAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

... / ... / 2015

Doç.Dr.Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu araştırma İlk ve ortaokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin yönetici - öğretmen ilişkilerindeki algı ve beklentileri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada saha araştırması tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak, Uğurlu tarafından geliştirilmiş 30 maddeden oluşan 31.12.2008 tarihli Yönetici – Öğretmen İlişkileri Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu çoğaltılarak, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Sultanbeyli ve Pendik İlçelerindeki 30 ilk ve ortaokullarda görev yapan 30 Müdür 35 Müdür Yardımcısı ve 250 öğretmene uygulanmıştır.

Araştırmada anket aracılığıyla ile toplanan veriler bilgisayar ortamına girilerek istatistiksel olarak analizi Windows SPSS 15.0 programı ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular için tablolar oluşturulmuş ve yorumlanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler frekans ve yüzde ile çözümlenmiştir. Verilerin analizinde “Yönetici Öğretmen İlişkileri” anketinde yer alan sorularla ilgili öğretmen görüşlerinin aralarında anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi ve tek yönlü varyans analizi uygulaması yapılmıştır. Elde edilen bulgular tartışılarak önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Eğitim Yönetimi, Yönetici, Öğretmen

SUMMARY

The purpose of this research is to determine the expectations and perception of managers and teachers in relations between themselves. The most important role is up to the managers and teachers in this process.

This relationship is very important because it affects the conduct of school directly.

Field research technic has been used in this research. Questionnaire has been used for that research which is prepared by Mr.Uğurlu. The data collection tools, consisting of 30 items was developed by Uğurlu dated 31.12.2008 Manager - Teacher Relationship Scale and Personal Information Form reproduced, 2013-2014 academic year in the province of Istanbul Sultanbeyli and Pendik district in 30 primary and secondary schools serving 30 Director 35 Assistant Director and it was applied to 250 teachers.

The information being collected by means of questionnaires has been analyzed statistically using Windows SPSS 15.0 programme. Charts have been prepared and interpreted for data obtained. The personal information belonging to the teachers participating in this research has been analyzed by the method of frequency and percentage. T test and one way analysis of variance have been applied in order to determine whether there have been meaningful differences or not between the teacher's opinions and managers' opinions. The data obtained have been discussed and some solutions have been proposed.

Key Words: Communication, Educational Management, Manager, Teacher

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
SEMBOLLER	V
KISALTMALAR	VI
TABLolar	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
EKLER LİSTESİ	XIV
ÖNSÖZ	XV
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
1.1 PROBLEM DURUMU	4
1.2 PROBLEM CÜMLESİ	8
1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	8
1.4 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	10
1.5 ARAŞTIRMANIN AMACI	10
1.6 ANAHTAR KELİMELELER	11
İKİNCİ BÖLÜM	
ALANYAZIN TARAMASI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	13
2.1.İLETİŞİMİN TANIMI	13
2.1.2.İLETİŞİMSÜRECİNİ OLUŞTURAN UNSURLAR	14
2.1.2.İLETİŞİMSÜRECİNİ OLUŞTURAN UNSURLAR	18
2.1.2.1.Kaynak (Gönderen)	19
2.1.2.2.Alıcı (Hedef)	20
2.1.2.3.İleti (Mesaj).....	21
2.1.2.4.Kanal	22
2.1.2.5.Geribildirim (Dönüt)	23
2.1.3.İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	24
2.1.3.1.Psikolojik Faktörler	28
2.1.3.2.Teknik Faktörler	30
2.1.3.3.Örgütsel Faktörler	30
2.2. İLETİŞİM ENGELLERİNİNİĞİDERİLMESİ	31
2.3.EĞİTİM KURUMLARINDA İLETİŞİM	35
2.3.1. Etkili ve Başarılı İletişimin Temel Koşulları	36
2.3.1.1. Dinleme	36
2.3.1.2. Kendini Açma	37

2.3.1.3. İfade etme	37
2.3.2.Eğitim Kurumlarında Resmi İlişkilerde Yaşanan İletişim Sorunları	39
2.3.3.Eğitim Yönetiminde Sağlıklı İletişimin Önemi	40
2.4.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	41
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	41
2.4.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
YÖNTEM	49
3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ	49
3.2.EVREN VE ÖRNEKLEM	49
3.3.VERİLERİN TOPLANMASI	50
3.4.VERİLERİN ANALİZİ	51
BULGULAR	52
4.1.Örneklem Grubuna Ait Betimsel Bulgular	52
4.2.Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişimin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	57
4.2.1.Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişime İlişkin Bulgular	57
4.2.2.Yaş Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişime İlişkin Bulgular	60
4.2.3.Görev Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişime İlişkin Bulgular	68
4.2.4.Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişime İlişkin Bulgular	90
4.2.5. Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişime İlişkin Bulgular	97
4.2.6. Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişime İlişkin Bulgular	102
SONUÇLAR ve ÖNERİLER	112
KAYNAKÇA	122
EKLER	-
Ek 1: Anket	-
Ek 2: Anket izin formu(e-mail)	-
ÖZGEÇMİŞ	-

SEMBOLLER

f	: Frekans
%	: Yüzde
%geç	: Geçerli yüzde
%yığ	: Yığılmalı yüzde
r	: Korelasyon
p	: Anlamlılık düzeyi
N	: Örneklem sayısı
Xort	: Aritmetik ortalama
SS	: Standart sapma
ShX	: Aritmetik ortalamasının standart sapması
t	: t testi sonucu elde edilen değer
%Varyans	: Açıklanan varyansın yüzdeliği
Küm. %	: Yüzdeliğin yığılmalı hali

KISALTMALAR

Min	: Minimum puan
Max	: Maksimum puan
Grup İçi	: Grup içi ilişki
G.Arası	: Gruplar arası ilişki
Kıdem (i)	: Karşılaştırılan ilk kıdem grubu
Kıdem(j)	: Karşılaştırılan son kıdem grubu
sd	: Serbestlik derecesi

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo 1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	54
Tablo 2. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	54
Tablo 3. Görev Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	55
Tablo 4. Okulda Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	55
Tablo 5. Yöneticilikteki Kıdem Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	55
Tablo 6. Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	56
Tablo 7. Eğitim Yönetimi Alanında Katıldıkları Seminer Sayısı Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	56
Tablo 8. Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	57
Tablo 9. Yönetici ve Öğretmen İlişkileri Maddelerine Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri	58
Tablo 10. “Okulda Yöneticilerle Öğretmenler Sağlıklı İletişim Kurabilmektedir.” İfadesinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	60
Tablo 11. “Öğretmenler Kişisel Sorunlarını Çözmede Yöneticilerden Yardım Alırlar.” İfadesinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	60
Tablo 12. “Yönetici ve Öğretmenler Sorunlarını Karşılıklı Olarak Paylaşırlar.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	62
Tablo 13. “Yönetici ve Öğretmenler Sorunlarını Karşılıklı Olarak Paylaşırlar.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	63
Tablo 14. “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	64
Tablo 15. “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	65
Tablo 16. “Yöneticiler ve Öğretmenler İletişim Sürecinde İyi Bir Dinleyicidirler.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	66

Tablo 17. “Yöneticiler ve Öğretmenler İletişim Sürecinde İyi Bir Dinleyicidirler.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	67
Tablo 18. “Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	69
Tablo 19. “Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	70
Tablo 20. “Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmazlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	70
Tablo 21. “Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmazlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	71
Tablo 22. “Yöneticiler görev dağılımını yaparken bireysel farklılıklarını dikkate alırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	72
Tablo 23. “Yöneticiler görev dağılımını yaparken bireysel farklılıklarını dikkate alırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	72
Tablo 24. “Yöneticiler öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ortam hazırlarlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	73
Tablo 25. “Yöneticiler öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ortam hazırlarlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	74
Tablo 26. “Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	75
Tablo 27. “Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	75
Tablo 28. “Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. öğretmenlerle paylaşır” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	76

Tablo 29. “Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. öğretmenlerle paylaşır” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	77
Tablo 30. “Okulda yöneticilerle öğretmenler sağlıklı iletişim kurabilmektedir” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	77
Tablo 31. “Okulda yöneticilerle öğretmenler sağlıklı iletişim kurabilmektedir” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	78
Tablo 32. “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin siyasi görüş, sosyo-kültürel durum gibi farklılıklarına karşı saygılıdır” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	79
Tablo 33. “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin siyasi görüş, sosyo-kültürel durum gibi farklılıklarına karşı saygılıdır” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	79
Tablo 34. “Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	80
Tablo 35. “Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	81
Tablo 36. “Yöneticiler öğretmenler arasında ayırım yapmadan bütün öğretmenlere karşı adil davranırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	82
Tablo 37. “Yöneticiler öğretmenler arasında ayırım yapmadan bütün öğretmenlere karşı adil davranırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	82
Tablo 38. “Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	83

Tablo 39. “Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	84
Tablo 40. “Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	85
Tablo 41. “Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	85
Tablo 42. “Yöneticiler, öğretmenlere gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkında bilgi verirler” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	86
Tablo 43. “Yöneticiler, öğretmenlere gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkında bilgi verirler” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	87
Tablo 44. “Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	88
Tablo 45. “Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	88
Tablo 46. “Yöneticiler öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	89
Tablo 47. “Yöneticiler öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	90
Tablo 48. “Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	90
Tablo 49. “Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	91

Tablo 50. “Yönetici ve Öğretmenler Birbirlerine Saygı Gösterirler.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	93
Tablo 51. “Yöneticiler Öğretmenlerle Olan İlişkilerinde Statü Farklılıklarını YansıtmaZlar.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	93
Tablo 52. “Yönetici ve Öğretmenler Bir Sorunu Birlikte Çözmek İçin Uyum İçinde Çaba Harcarlar.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	94
Tablo 53. “Yönetici ve Öğretmenler İletişimi Okulda Sınırlı Tutmayıp Okul Dışında Da Devam Ettirirler.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	95
Tablo 54. “Yöneticiler, Öğretmenlerle Aralarındaki İletişim Engellerini Gidermek İçin Açık Ve Etkili İletişim Yöntemlerini Kullanırlar.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	96
Tablo 55. “Yöneticiler Sözlü ve Yazılı Mesajları Öğretmenlere Zamanında Ulaştırırlar.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	96
Tablo 56. “Yöneticiler Başarılı Bir Öğretmenin Görev, Unvan ve Terfileri İçin Elinden Geleni Yaparlar.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	97
Tablo 57. “Yönetici ve Öğretmenler Birbirlerini Arkadaş Olarak Görürler.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	98
Tablo 58. “Yöneticiler Öğretmenlerin Görüşünü Dikkate Alırlar.” İfadesinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	100
Tablo 59. “Okulda Yöneticilerle Öğretmenler Sağlıklı İletişim Kurabilmektedir.” İfadesinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	100

Tablo 60. “Yönetici ve Öğretmenler Bir Sorunu Birlikte Çözmek İçin Uyum İçinde Çaba Harcarlar.” İfadesinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	101
Tablo 61. “Yönetici ve Öğretmenler Arasında Dedikoduya Yer Verilmeyen Sağlıklı İletişim Vardır.” İfadesinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	102
Tablo 62. “Yöneticiler, Okulda Yetki Kullanmaktan Çok Etki Yolunu Denerler.” İfadesinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	103
Tablo 63. “Yöneticiler Öğretmenlerle Olan İlişkilerinde Statü Farklılıklarını Yansıtmazlar.” İfadesinin Eğitim Farklılaşmadığını Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşım Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	105
Tablo 64. “Yöneticiler Öğretmenlerin Görüşünü Dikkate Alırlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	105
Tablo 65. “Yönetici ve Öğretmenler Birbirlerinin Bilgi ve Fikirlerini Paylaşırlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	106
Tablo 66. “Yönetici ve Öğretmenler İletişim Sürecinde Empati Kurarlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	107
Tablo 67. “Yönetici ve öğretmenler eleştiriye açıktırlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	107
Tablo 68. “Yönetici ve Öğretmenler Bir Sorunu Birlikte Çözmek İçin Uyum İçinde Çaba Harcarlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	108
Tablo 69. “Yönetici ve Öğretmenler İletişimi Okulda Sınırlı Tutmayı Okul Dışında da Devam Ettirirler.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım	

Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	109
Tablo 70. “Yönetici ve Öğretmenler Arasında Dedikoduya Yer Verilmeyen Sağlıklı İletişim Vardır.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	109
Tablo 71. “Yönetici ve Öğretmenler Okulun Amaç ve Hedeflerini Aynı Şekilde Anlar ve Yorumlarlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	110
Tablo 72. “Yöneticiler Öğretmenlerin Kararlara Katılmalarını Sağlarlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	111
Tablo 73. “Yöneticiler ve Öğretmenler İletişim Sürecinde İyi Bir Dinleyicidirler.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	111
Tablo 74. “Yönetici ve Öğretmenler Birbirlerini Arkadaş Olarak Görürler.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kaliteli İletişimi Engelleyen Örgütsel Engeller	32
---	----

EKLER LİSTESİ

EK-A: ANKET FORMU.....	-
EK-1: ANKET İZİN E-MAIL.....	-

ÖNSÖZ

İletişim, sosyal açıdan olmazsa olmaz bir nitelik hayatın vazgeçilmez bir gereği ve ruhsal - bedensel ihtiyaçlarını gidermek içinde oldukça önemli olan bir kavramdır.

Bu konu asırlardır insanlığın zihnini de meşgul etmiştir ve etmeye de devam etmektedir.

Kişi nasıl ki toplum ve aile hayatında sağlıklı ve mutlu bir yaşam sürmek için iletişim kurmak zorundaysa, okul hayatında da okuldaki tüm bireylerle iyi iletişim kurmak zorundadır. Okullarımızda yöneten-yönetilen arasında doğal ve örgütün gerektirdiği bir iletişim hali vardır. Buralarda sağlıklı eğitim öğretim yapılabilmesi ve okul içi huzurun sağlanması çalışanları arasındaki pozitif iletişime bağlıdır. Okulda iletişim ise kanunlar, yönetmelikler ve kuralları sağlıklı bir biçimde işleterek eğitim – öğretim faaliyetlerinin maksimum derecede verimli geçmesi için gereklidir. Çünkü

yaptığı milli faaliyetlerle gelecek nesilleri yetiştiren ve en önemli kurum olan okullarımızda iletişimin etkili ve sağlıklı biçimde kullanılması ile okulun ve bireyin başarısı arasında pozitif yönde artış gösteren bir ilişki vardır.

Bu araştırmada bana yol gösterici olan ve engin deneyimi ile çalışmanın tamamlanmasında büyük emeği olan özellikle çok değerli zamanını, yardımlarını ve görüşlerini eksik etmeyen tez danışmanım çok değerli Hocam Sayın Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN'a çok teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Basri NAZLI
İstanbul,2015

GİRİŞ

Bilim ve teknolojiye ilerlemek ve modern ülkeler seviyesine ulaşmanın en temel yolu eğitimden ve dolayısıyla eğitimin verildiği eğitim kurumlarından geçmektedir. Bu nedenle eğitim kurumlarını oluşturan iç ve dış paydaşların, hangi seviyede olursa olsun varlığını sürdürebilmesi, duygu ve düşüncelerini aktarması ve sahip oldukları bilgileri anlamlandırabilmeleri için birbirleriyle mutlaka iletişime ihtiyaç duymaktadır.

Araştırma, eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, yönetici-öğretmen ilişkileri ile ilgili algılarının incelenmesi ve bu algılamada etkili olan iletişimin önemi ve iletişimi etkileyen çeşitli faktörleri açıklamak amacıyla yapılmıştır.

“İletişim sesli ve sessiz olmak üzere iki genel tipte toplanabilir. Sesli dilin ince-liklerine karşı duyarlı olmayan okul yöneticisi nasıl başarı kazanamazsa, sessiz dili anlamayan da başarı gösteremez. Sessiz dili anlayabilmekte edebiyatın yararı çoktur. Öykü ve şiir insanın iletişim becerilerini artırır. Yönetici yetiştirme programlarının da duyarlık eğitimini kapsamaması zamanı gelmiştir”.¹

Anlaşılacağı üzere her ne türden iletişim olursa olsun iletişimde önemli olan şey doğru mesaj vermek ve anlaşılmanın yanı sıra etkililikte çok önemlidir. İletişimde etkili olmak için edebi ürünlerden faydalanılabilir.

“İletişim bir etkileme aracıdır. Fakat bu aracı aşırı ve yersiz kullanan eğitim yöneticisi, iletişimin amacını zayıflatmış olur. Örneğin, ziyaretçi veya astlarını görmeden önce bekleten yönetici, onu gücü ve önemi ile etkilemek niyetindedir. Fakat bu bekleme süresi arttıkça, bekleyenin de gerginliği ve endişesi artar”.²

Anlaşıldığı üzere açık bir sistem olan eğitim kurumlarında eğitim kurumunu oluşturan yönetici, öğretmen, öğrenci gibi iç paydaşların birbirleriyle kuracakları iletişimin niteliği beklentileri etkilemekte ve sonuçlar üzerinde hayati önem taşımaktadır.

Bir eğitim kurumunu başarılı yapacak olan etkenlerden biri o kurumdaki her bireyin birbirleriyle kurabilecek iletişimin niteliğine bağlıdır. Eğitimde optimum verimlilik sağlamanın ve mükemmel çıktı almanın en önemli yollarından birisi de bu

¹ Baltzell, Digby, “*BellTelephone's Experiment in Education*” Harper's Magazine, 1955;Aktaran Ziya Bursalioğlu,Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış,Şafak Matbaacılık,Ankara,1994,s.115

² Bettelheim, Bruno,*Autonomy in a Mass Age, FreePress*,New York, 1960; Aktaran Ziya Bursalioğlu,Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış,Şafak Matbaacılık,Ankara,1994,s.115

kurumları oluşturan her bireyin çevresiyle ve birbirleriyle kuracakları olumlu ve sağlıklı iletişim türüne bağlıdır.

“Etkileme eğiliminde olan yöneticinin sözleri ile davranışı tutarlı değildir. Bir ziyaretçi ile görüştüğü sürece makam masasının arkasından çıkmayan, bir kaç telefon konuşması yapan, astlarını çağırıp emirler veren, göz ucuyla saatine bakan yöneticinin, ilgisini belirten en içten sözler bile, bu davranışına aykırı düşer. Kendisinden sürekli ve aşırı alçak gönüllülük ile bahseden yönetici de, bu aykırılığın diğer bir örneğini vermektedir. Çünkü gerçekten büyük olmayan insanın, aşırı alçak gönüllülük göstermeye hakkı yoktur”³.

“ Etkili iletişim davranışında bulunmak isteyen okul yöneticisi, başkalarının fikirlerini öğrenmeli ve davranışlarını kestirebilmelidir. Böylece, iletişime başlamadan evvel, kendisini karşı tarafın rolünde görebilir”.⁴

Buradan da anlaşılacağı üzere bir eğitim kurumunun amaçlarına ulaşabilmesi ve çevresine olumlu çıktılar verebilmesi ve tekrar bu çıktıları kendisine yönlendirebilmesinin temel koşullarından bir tanesi de iletişimdir. Birey dünyaya geldiği andan itibaren hem çevresini etkilemeye hem de çevresinden etkilenmektedir. Bu süreçte birey-birey, birey-çevre veya bireyler arasında bir duyarlılık oluşturmak ve bu duyarlılığı geliştirmek gerekir. İletişimin etkili olması ve amacına ulaşması bireylerin birbirleriyle veya çevresindekilerle nasıl bir iletişim yolunu seçmeleri, karşılıklı ortak bir güven ve anlayış oluşturmalarını kesin ve açıkça bilmeleriyle belirlenebilir. Karşılıklı güven ve ortak bir anlayışın olmadığı bir iletişimde sorunlar çıkacak ve iletişim gerçekleştiği o toplum veya sosyal örgütte boşluklar oluşacaktır. İletişimin amacına ulaşabilmesi ve sağlıklı bir şekilde oluşabilmesi için hem bilgiyi veren kaynağın hem de alıcının bu bilgiyi iyi yorumlaması bu güven ve karşılıklı iyi niyeti oluşturan ortak anlayışa bağlıdır.

İletişim yukarıdan aşağı olduğu kadar, aşağıdan yukarı da işleyecek biçimde çift yönlü düzenlenmelidir. Çünkü üyeler kendilerine örgütte olup bitenler üzerinde bilgi veren yöneticileri severler ve desteklerler⁵.

³ Halpin, *Theory and Research in Education*, Aktaran Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Şafak Matbaacılık, Ankara, 1994, s.115-116

⁴ Lane-Corvvin-Monahan, Aktaran Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Şafak Matbaacılık, Ankara, 1994, s.115-116

⁵ Likert R.A "A. *Motivational Approach to Modified Theory of Organization*" Haire M, *Modern Organization Theory*, Wiley, New York, Aktaran Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Şafak Matbaacılık, Ankara, 1994, s.114

Aynı kurumsal yapı içinde bulunan bireylerin farklı düşünmeleri, değişik duygu düşünce ve bilgi birikimlerine sahip olmaları doğaları gereğidir. Bu zenginliği tekdüze yapmak ve bir kalıba sokmak bilime ve mantığa aykırı olmakla birlikte mümkün değildir. Burada da iletişimin ne kadar zor ve farklılıklar arasında bir denge ve anlam oluşturma süreci olduğunun açık göstergesidir. Son derece güç ve kompleks olan bu aktivitenin bireyler arasında bilgi alışverişini sağlayan ve bu bilgileri anlamlandıran, toplum veya sosyal örgütlerde bir arada bulunan canlıların birbirlerini tanımasını ve uyum içinde birlikteliklerini sağlayan bir gücü vardır. Buna iletişimin gücü diyebiliriz. Bu güç insanoğlu için vazgeçilmez doğal bir güçtür.

İnsanoğlu var olduğundan bu yana iletişim konusuyla ilgili birçok araştırmalar yapmış ve iletişim konusu birçok araştırma konusuna, doktora tezine ve yüksek lisans araştırma konularının hammaddesini oluşturmuştur ve insanoğlu var olduğu sürece oluşturmaya da devam edecektir. Tüm bunların sebebi iletişim denen sihirli gücü anlamaya çalışmaktır. Yapılan tüm bu araştırmalarda varılan ortak sonuçlardan birisi de canlıların diğer varlıklarla iletişiminde bulunduğu, iletişim kurmanın değişik biçimleri olduğu, iletişim türlerinin olduğu, iletişim etkileyen birçok faktörün olduğu, iletişimde kaynak, ileti, alıcı dönütlerin olduğu ayrıca iletişimde bilgiyi yaymanın bilgiyi anlamlandırmak ve yorumlamak kadar önemli olduğu gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Araştırma da saha araştırması(alan yazın taraması yöntemi) seçilmiştir. Bu yöntem uygulanmadan önce konu belirlenmiş, Anahtar sözcükler listelenmiş, İlgili kaynaklar toplanmış, yazma ve düzeltme işlemlerinden sonra kaynakça hazırlanmıştır.

Bu yöntem araştırmacıya sorunu sınırlandırmak, yeni yaklaşımlar bulmak, imkansızlıkla uğraşmayı engellemek, güncel bilgiye ulaşmayı kolaylaştırmak, farklı soru ve denenceler, geliştirmeyi kolaylaştırmak, önemli kişi ve çalışmalara ulaşmayı kolaylaştırmak ve elde edilen sonuçları benzer çalışmalarla karşılaştırmak kolaylığı sağladığı için tercih edilmiştir.

Araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın amacı ve araştırmayla ilgili tanımlar bu bölümde ele alınacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

Araştırmanın İlkokul ve Ortaokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkileri konusunda karşılıklı algı ve beklentilerinin anlaşılmasıyla ilgili problem durumu, araştırmanın problem cümlesi araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın amacı ve araştırmada kullanılan tanımların kısaca açıklamaları mevcuttur. Araştırmayla ilgili yapılan değerlendirme ve alıntılar aşağıda alt başlıklar halinde belirtilmiştir.

1.1. PROBLEM DURUMU

Eğitim kurumlarında çalışan idareci ve öğretmenlerin karşılıklı ilişkilerinde birbirleriyle iletişim kurarken kullandıkları yöntem ve teknikler, uygun jest ve mimikler, ses tonunun niteliksiz olması eğitim ortamını da etkilemektedir.

“Dünyaya geldiğimiz andan itibaren çevreyle sürekli iletişim ve etkileşim içerisine giriyoruz. İnsanlar olarak ancak diğer insanlarla bağlantılı bir şekilde yaşamımızı sürdürebilir ve geliştirebiliriz. Bu anlamda insanın var olması iletişim içinde olması demektir”.⁶

Sosyal bir varlık olan birey yaratılışı gereği diğer bireylere duygu ve düşüncelerini aktarmak ve toplumdaki ihtiyaçlarını karşılamak için iletişim kurmak zorundadır. Aksi halde yaşamını sürdürmesi mümkün değildir.

“Genellikle iletişimin örgüte giriş noktası ile çıkış noktası aynıdır. İnfomasyon örgüte belirli noktalardan girer. Böylece çok zaman, astlar infomasyonun gerçek yanlarını üstleri de kendilerine iletilmiş yanlarını alırlar”.⁷

İletişimde duygu ve düşüncelerin yanı sıra duygu ve düşünceleri ifade eden girdilerin giriş ve çıkış noktaları vardır. Astlar duygu ve düşüncelerini aktarırken mesajı alan üstler de kendilerine ne iletilmişse onu alıp anlamlandırırırlar.

“Büyük çapta formal iletişim modele bağlanmalıdır. Matematik iletişim modelleri en çok gelişmiş ve etkileyici, fakat en az anlaşılır olanlardır. Fiziksel modeller elektrik verici ve alıcılar gibi gösterilen birçok öğelerden oluşur. Sosyal

⁶ Leyla Küçükahmet, *Sınıf Yönetimi*, Pegem, Ankara, 2009, s. 18

⁷ March-Simon, Aktaran Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Şafak Matbaacılık, Ankara, 1994, s. 114

modeller ise, sosyal hayatın her yönünü kapsayacak bir iletişimi hedef tutarlar".⁸

Aynı seviyedeki veya aynı statüdeki kişiler veya birimler arasındaki mesajlar genel de bir modele bağlı olup bu modeller arasında en etkileyici ama az anlaşılan matematik iletişim modelleridir. Sosyal modeller ise hayatın her alanını kapsayarak daha geniş bir iletişimi esas alır.

" Bir iletişim modelinin öğeleri, iletişim kanalları yoluyla bağlanır. Her yeni kanal, eski kanallara yerleşmiş olan yöneticileri devre dışı bırakacağından, bunların statülerini tehlikeye düşürür. Bakanlık merkez örgütünün, iletişim düzenini yenileştiremeyişinin gerçek nedeni budur. Çünkü iletişim kanalları arttıkça, alt basamaklardaki yöneticilerin etkileme ve liderlik olanakları artar. Bu bakımdan, iletişimin artması ile yönetimin demokratlaşması arasında yakın bir ilişki görülmektedir".⁹

İletişimde kanal hayati bir önem taşımaktadır. Bir örgütte iletişimde kanal sayısı arttıkça alt kademelerde bulunan bireylerin etkileme gücü artmaktadır.

"Konuşma ile ilgili gönderilen mesajlar söz ve ses olmak üzere ikiye ayrılır. Sözel unsur söylenen sözcükler ve onların gerçek anlamlarını içerirken, ses unsuru, sesin kararlılığı, telaffuzu, tonu, ritmi, vurgusu ve şiddeti gibi değişkenleri kapsar. Bir sözel etkileşimde öğrenme, söylenen sözcüklere öğrencilerin verdikleri anlamlarla ilişkilidir. Verilen anlamlar, her öğrencinin farklı kişisel deneyimlerin bir sonucu olarak sözcükleri farklı süzgeçlerden geçilmeleri ile değişmektedir".¹⁰

İletişimde kullanılan sözcüklerin açık ve anlaşılır olması ne kadar önemliyse ses tonu ve kullanılan jest ve mimikler de önemlidir. Sözcükler anlamla ilgiliyken ses tonu, ses şiddeti vb. unsurlar anlama vurgu yapar.

"Her iletişim işitilmez. Bazı araştırmacıların, tahminlerine göre, öğretmenler açısından özel bir önlem taşıyan sözsüz iletişim, iletişim kanallarının %80'den fazlasını oluşturmaktadır".¹¹

⁸ Bursalıoğlu, **a.g.e** ,s.114

⁹ Lane-Corvvin-Monahan, Aktaran Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, ŞafakMatbaacılık, Ankara, 1994, s.115-116

¹⁰ KennetD, Moore, Aktaran Musa Gürsel, **SınıfYönetimi**, Eğitim Kitabevi, Konya, 2004, s.374

¹¹ Gürsel, **a.g.e** , s.374

Anlaşılacağı üzere iletişimin mutlaka sesli veya sözlü olması gerekmez. Sınıf ortamında öğretmenin bir kaş hareketi, bir jest ve mimiği öğrencilere çok anlam ifade etmekle beraber işitilmez. Bu tür iletişim kanallarının çoğunu oluşturur.

“Sözcükler; kullanma tarzımız kadar bakış, duruş, hareket, sesin kullanımı ve kıyafetimiz yoluyla da sürekli olarak mesajlar göndeririz. Sözsüz mesajlar, sözel mesajları pekiştirebilir, düzenleyebilir ya da duygusuz ve gönülsüz bir gülümsemeye eşlik eden sıradan bir tarzda söylenen, merhaba örneğinde olduğu gibi sözel mesajlarla çelişebilir. Bu nedenle, iletişimin sözel olmayan unsurları sözel unsurlardan daha önemli olabilir. Sözsüz iletişim, tesadüfi ya da planlı ve kontrollü olabilir. Her iki tarzda da sözel olmayan davranışlar algılamayı ve verilecek karşılığı etkiler”.¹²

Buradan anlaşılan, iletişim sadece duyulan ve sözle yapılan bir etkinlik değildir. Bakışlar, jest ve mimikler, ses tonumuz bazen duyulmasa bile çok şey ifade edebilir. Bu iletişim planlı olabileceği gibi koşullar gerçekleştiğinde ani ve plansızda olabilir.

“Yapı ve havasının özellikleri yüzünden, eğitim örgütlerinde informal iletişim, formal iletişimden daha önemli rol oynar. Böyle örgütlerde kişiler arası ilişkiler, yönetim süreçleri üzerinde derin ve geniş etkiler yapar; çünkü eğitim öncelikle sosyal ve politik bir girişimdir. Özellikle küçük çaptaki ayrı eğitim kurumlarında bu ilişkiler sıklaşır ve iletişim formal olmaktan çok informal kanallar ve kapsam aracılığıyla çalışır. Bu bakımdan yöneticinin, davranış bilimlerini iyi bilmesi gereklidir.”¹³

Eğitim kurumları her ne kadar resmi kurumlar olsa da yöneticinin salt formel iletişim türüyle iletişim kurmaya çalışması sıkıcı olmakla birlikte süreklilik halini alırsa iletişim sorunları çıkar. Bu yüzden iyi bir yönetici sağlıklı bir iletişim kurması için mutlaka insan davranışlarını çok iyi bilmesi gerekir.

Bir örgütün üyeleri arasındaki ilişki sürekli ve bu yapısal süreklilik amaçların başarılmasında örgütün bir fonksiyonudur. Örgüt yapısı insan iletişimine önceden belirlenebilirlik ve süreklilik katar ve bu durum yönetim görevlerinin başarılmasını kolaylaştırır. Bir örgütün başarısında veya başarısızlığında

¹² Gürsel, **a.g.e.**, s.374

¹³ Ziya Bursaloğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Kitabevi, Ankara, 1991, s.118

iletişim ana etmenlerden biridir. Çünkü iletişim aracılığıyla çalışan kendisinden ne beklediğini, işini nasıl yapacağını ve yaptığı iş ile ilgili başkalarının ne düşündüğünü öğrenir.¹⁴

Buradan da anlaşılacağı üzere insanoğlu sosyal bir varlıktır. Bu özelliği sayesinde toplumun diğer bireyleriyle sürekli iletişim kurmak zorundadır. Toplumun diğer bireyleri tarafından anlaşılacak ve onları anlamak bireyin hayatını kolaylaştıracağı gibi toplumda üstlendiği rolleri yerine getirirken başarılı veya başarısız olacağı kuracağı iletişime bağlıdır.

“Okulunun yapısını bilen ve çevrenin özelliklerini tanıyan yönetici görevlerini yerine getirmek, her türlü sorunu çözmek, duygu ve düşüncelerini paylaşmak için iletişime ihtiyaç duyacaktır. İletişim sayesinde kendini ve kurumunu geliştirebilme imkanı bulabilen yöneticinin işyerinde verimi artırması ve uygun iş ortamı oluşturması; bilgi, beceri, yetenek ve yöneticilikle ilgili vasıflarla donanmış olmasına bağlıdır. Bu da yöneticiyi, anlamak ve anlaşılacak zorunda bırakmaktadır. İş görenin edimini artırmak için iş göreni görevine uydurmanın yanı sıra, uygun yöntemlerle, görevi de iş görene uydurmak gerekir”¹⁵

Bir yöneticinin başarısı, başında bulunduğu örgütte kurduğu sağlıklı iletişim ağına ve örgüt bireyleriyle kurduğu iletişimin niteliğine bağlıdır. Kurum yöneticileri çalıştıkları kurumlarda optimum verimi elde edebilmek için iş görenleri anlamaları iş ile iş gören arasında bir denge unsuru olmalıdır.

“İnsanlar sürekli olarak çevrelerinden bilgi edinirler ve elde ettikleri bilgilerle de gelişirler. Bu insanların doğalarında vardır. İnsanlar çevrelerinden yaşantı yoluyla edindikleri bilgileri; kişilikleri, değer yargıları, kültür ve deneyimleri gibi pek çok duruma bağlı olarak yorumlayıp anlamlı hale getirirler. Bu bilgiler insan davranışlarının temel öğelerinden birini oluşturur”.¹⁶

Canlı ve düşünebilen bir varlık olarak insan bilgiyle sürekli etkileşim içerisinde. Sürekli yeni şeyler öğrenen birey öğrendiklerini kendi bilgi birikimleriyle yoğurur ve edindikleri yeni bir bilgiye uygun davranışlar geliştirirler.

¹⁴ B.Seçer,*Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel İletişim*,2001,İzmir,Dokuz Eylül Üniv.Sosyal Bilimler Enstitüsü(*Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*)

¹⁵ İ.Ethem Başaran,*Örgütsel Davranış*,Feryal Matbaa,Ankara,2000 s.197

¹⁶ Vural Hoşgörür,*Sınıf Yönetimi*,Pegem Yayınları,Ankara,2003,s.67

“İş ortamlarında, görev dağılımında, eğitimde düzenlemelerin yapılması insana verilen önemin artması ve zamanla gelişen demokratik yaşam arayışı, iletişimle ilgili yenilik ve düşüncelerin gelişmesine yardımcı olmuştur. ‘Cumhuriyet hükümetlerinin eğitim seferberliğine girmesi ve insan potansiyelini değerlendirmek istemesinin temelinde, özgürlükçü demokratik bir toplum yaratma amacı yatar. Kişilerarası ilişkilerde daha az sürtüşmesi olan, sorunlarını kavgaya dönüştürmeden çözebilen, acı yerine mutluluğun, kin ve nefret yerine destek ve hoşgörünün yeğlendiği Türk Toplumunu, kendini değerli bulan, sevgi ve anlayışla çevresindekilerle iletişim kuran insanlarla kurulabilir”.¹⁷

Yani kendisiyle iletişim kurulabilen bireylerle yaşam daha kolay ve mutluluk, tolerans üzerine inşa edilebilirken aksi durumda baskıcı, acı, kin ve nefret temelli toplumlar oluşur. Demokratik toplum bilincini oluşmasının yolu nitelikli eğitim sonucu bireye verilen iletişim bilgisinden geçer.

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

İlkokul ve Ortaokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkileri konusunda karşılıklı algı ve beklentileri nelerdir?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İletişime dayanan sosyal ilişkiler sayesinde insanlar çevrelerindeki dünyayı oluşturacak anlamlar yaratırlar. Kişiliğimizi iletişim alışkanlıklarımızla, iletişim çabamızla ortaya koyuyoruz. Bildiklerimiz, duyduklarımız, yapabileceklerimiz iletişim tavrımızla belirleniyor. İletişim aracılığıyla karşımızdaki kişi ya da kişilerle anlam alışverişi yapar ve bu anlamlara göre davranırız.

“İster öğrenci, ister öğretmen, ister ev kadını, ister anne veya baba, ister bir mağazada satıcı, bir holding sahibi ya da bilim adamı olalım; kendimizi ifade edebilmek, sözümüzü söyleyebilmek, anlaşılmaq, kabul görmek en temel ve önemli ihtiyaçlarımızdan biridir. Bu ihtiyacımızı diğer insanlarla iletişim kurarak gideririz. Bir insanın başkalarının arasındayken iletişimde bulunmaması imkânsızdır. Bu anlamda, bir insanın diğer insanların yanında yaptığı her hareket bir anlam içermektedir. Hiç bir şey söylemeden öylece susmak, göz göze gelmek veya yürüyüp gitmek bile bir tavır içerir ve karşı taraf için bir mesaj yerine geçer. Başkalarından bize yönelen, algılayabildiğimiz her durum, eylem, söz, renk, şekil, ışık, vb. iletişimden başka bir şey değildir. İnsan ilişkileri, çatışma, halkla ilişkiler,

¹⁷ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, İstanbul, 1996, Remzi Kitabevi, S.13

güdüleme, tören, toplantı, eğitim, öğretim, karar, yetki ve sorumluluk, denetleme vb. hepsini iletişim kavramının değişik boyutları veya görünümleri içinde algılayıp açıklamak mümkündür".¹⁸

Toplumdaki rolümüz ne olursa olsun mutlaka iletişime ihtiyaç duyarız. Başkalarına duygu ve düşüncelerimizi anlatmak, isteklerimizi iletmek ve onlardan gelecek dönütleri yorumlamak, anlamak hayati bir ihtiyaçtır.

"Bizim için duyuların ve sinir sisteminin anlamı neyse, bir örgüt için iletişim araçlarının ve iletişim ağının anlamı da odur. Okulda iletişim süreci, hem yönetim hem de eğitim için temel gerekliliktir. Süreci aynı olan, ama amacı değişik olan iletişimi, Kişilerarası, yönetsel, eğitsel iletişim gibi çeşitlendirmek olanaklıdır. Kişilerarası iletişim, insanların birbirine anlam gönderme; birbirini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir. Birisi ile iletişime geçtiğimizde onu gönderdiğimiz anlamla etkilemeye çalışırız ve bizim etkimizi onun göndereceği anlamla yanıtlamasını bekleriz. Yönetsel iletişim ise, yönetmenin gönderdiği anlamla astını etkilemesini; astın da üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir. Yönetsel iletişimin amacı, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Yönetsel iletişim, bu amaçla, ast üst arasında yüksek düzeyde bir etkileşim sağlamaya çalışır. Okulun yönetimi, eğitim iş görenleri arasında sağlayacağı iletişimle, onlar davranışlarını değiştirebilir; ilişkilerini geliştirebilir; iş görenler arası çatışmaları azaltabilir; eşgüdümü gerçekleştirebilir kısaca yönetsel iletişimi, yönetim sürecinin bir aracı olarak kullanabilir. Okulda iletişim, bilgi taşır; öğrenme aracıdır; ilişkilere, etkileşime aracılık eder; kararlar, buyrukları, dönütleri taşır. İletişim toplu yaşamının ürünü ve gereğidir".¹⁹

İster örgüt olsun ister okullarda olsun amaca ulaşabilmenin yegane yolu, örgüt ve kurumlarda çalışan bireyler arasındaki sağlıklı iletişimin önemli bir yeri vardır. İletişimin olmadığı yerde boşluk, anarşi ve çatışmalar vardır. Bu da sistemin ahengini bozar ve aksamalara yol açar. Bu araştırma çalışan iç paydaşlar açısından kurum içindeki bireylerin birbirlerini algılamalarının hangi düzeyde olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu sayede yönetici-öğretmen ilişkilerinde karşılıklı algılamadaki pürüzlerin tespit edilip giderilmesi, sağlıklı bir iletişimin kurulmasına destek olacağı

¹⁸ Leyla Küçükahmet, *Sınıf Yönetimi*, Ankara,2009,Pegem Akademi,S.18

¹⁹ İ.ethemBaşaran, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara,2006,EkinoksYayınevi,S.313

düşünülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında yapılan yorum ve önerilerin okulun yönetici ve öğretmenlerinin iletişimine katkı sağlayacağı umut edilmektedir.

1.4.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma İstanbul ili Sultanbeyli ve Pendik ilçelerinde 2013-2014 eğitim-öğretim yılında ilkokul ve ortaokullarda görev yapan branş ve sınıf öğretmenlerini ve idarecileri kapsamaktadır. Uğurlu tarafından geliştirilen ölçekte İstanbul ili Sultanbeyli ve Pendik'teki ilk ve ortaokullarda görev yapan 6120 kişi arasından rastgele seçilen 30 müdür,35 müdür yardımcısı ve 250 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma ölçeği bu iki ilçede bulunan 136 tane ilkokul ve ortaokulun hepsine zaman ve maliyet kısıtlaması olduğundan uygulanamamış evreni %5,14 oranında temsil gücü olabilecek mahiyette sadece rastgele seçilen 30 tane ilkokul ve ortaokulda 315 kişide uygulanmıştır.

1.5. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı İlkokul ve Ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkileri konusunda karşılıklı algı ve beklentilerinin saptanmasıdır. Eğitim kurumlarında öğretmen ve idareciler arasındaki iletişim ve algı kaynaklı problemlerin tespit edilip giderilmesi konusunda önerilerde bulunmaktır. Bu amaç doğrultusunda;

- İlkokul ve Ortaokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkileri konusunda karşılıklı algı ve beklentileri görev türlerine göre farklılık göstermekte midir?
- İlkokul ve Ortaokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkileri konusunda karşılıklı algı ve beklentileri branşlarına göre farklılık göstermekte midir?
- İlkokul ve Ortaokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkileri konusunda karşılıklı algı ve beklentileri yaşlarına göre farklılık göstermekte midir?
- İlkokul ve Ortaokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkileri konusunda karşılıklı algı ve beklentileri ile buldukları kurumdaki çalışma süreleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkileri konusunda karşılıklı algı ve beklentileri yöneticinin çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
- Öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkileri konusunda karşılıklı algı ve beklentileri eğitim yönetimi alanında seminer ve eğitim çalışmalarına katılma durumuna göre farklılık göstermekte midir?

Sorularına yanıt aranmaktadır.

1.6. ANAHTAR KELİMELER

“İletişim, Latince bölüşme anlamına gelen communis kelimesinden çıkarılmış bir terimdir. İngilizcede bu terim communication olarak ifade edilmiş ve iki ya da daha fazla insan arasında “anlamları ortak kılma” çabası olarak tanımlanmıştır”.²⁰

İletişimde en önemli öğelerden biri, anlam ve bu anlamları ortak kılmadır denilebilir. İletişimin mutlaka iki veya daha fazla insan, küme veya toplum arasında olması ve bilgiyi yorumlamaya dayalı olup bir anlam oluşturması gerekir.

“Genel olarak iletişim, bireyler, kümeler ve toplumlar arasında söz, yazı, görüntü, el kol hareketleri gibi simgeler aracılığıyla düşünce, dilek ve duyguların karşılıklı iletilmesini sağlayan bir etkileşim sürecidir. Daha yalın bir ifadeyle iletişim, iki birim arasında ileti alış-verişidir. Bu alış-verişte bilgilerin, düşüncelerin, duyguların ya da tutumların benzerliği ortak olması amaçlanır. Bu yüzden iletişim için “simgelerin paylaşılması sürecidir” de denebilir”.²¹

Kaynak ve hedef arasında davranış değişikliği oluşturmak amacıyla bilgi, tutum, duygu ve becerilerin anlamlarının ortak kılınması, paylaşılması için gerçekleşen etkileşim sürecidir.²²

Etkileşimde bulunan bireylerin kurdukları iletişimin amacı birbirleri arasında davranış değişikliği oluşturmak için paylaştıkları her dönütün oluşturduğu anlamları ortak kılma çabası vardır.

“Yönetici “amaçlanan işlerin yerine getirilmesi için grubunu örgütleyen, çalışanları aynı amaca yöneltip koordine eden, denetleyen ve kısaca sorumluluğu üstlenen kimsedir”.²³

“Bizim için duyuların ve sinir sisteminin anlamı neyse, bir örgüt için iletişim araçlarının ve iletişim ağının anlamı da odur. Okulda iletişim süreci, hem yönetim

²⁰ Şahin Yıldırım,1999 s.20,Aktaran Musa Gürsel,*sınıf Yönetimi*, Konya,2004,Eğitim Kitabevi,s:373

²¹ Savaş Büyükkaragöz,1980 s.43,Aktaran: Musa Gürsel,*sınıf Yönetimi*, Konya,2004,Eğitim Kitabevi,s:374

²² Leyla Küçükahmet,*Sınıf Yönetimi*, Ankara,2009,Pegem Akademi,S.20

²³ Şükrü Türkmen,*Okullarda Yönetim Etkinlikleri*,Ankara,2009,Alp Yayınevi,s.11

hem de eğitim için temel gerekliliktir.”²⁴

“Günümüzde kullanımı daha da yaygınlaşan iletişim sözcüğü haberleşmeyi de içeren daha geniş kapsamlı bir ileti alışverişi anlayışını yansıtmaktadır.”²⁵

²⁴ İ.E.Başaran, **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, Ankara,2006,Ekinoks Yayınevi,S.20

²⁵ Musa Zıllıoğlu. **İletişim Bilgisi**. Eskişehir. A. Ü. A. Ö. F.Y., No:369. 1994.

İKİNCİ BÖLÜM

İlkokul ve Ortaokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle olan ilişkilerinde karşılıklı algı ve beklentilerinin anlaşılmasıyla ilgili yapılan araştırmanın bu bölümünde iletişimin tanımı , kavram olarak iletişimin anlamı, iletişimi oluşturan unsurlar ve araştırmayla ilgili yapılan değerlendirme ve alıntılar aşağıda belirtilmiştir.

İLGİLİ ALANYAZIN TARAMASI VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde iletişim ve algı ile ilgili kuramsal açıklamalar ve araştırmalardan özetler yer alacaktır. İletişimin ne olduğu, iletişim hakkında yapılan tanımlar ve bu tanımlarda geçen ortak ifadelere değinilecektir. İletişimi oluşturan unsurlar , iletişimi etkileyen faktörler ve iletişim hakkında önemli kişilerin görüşlerine yer verilecektir.

2.1 İLETİŞİMİN TANIMI

“İletişimle, insandan insana taşınmaya çalışılan, anlamdır. *Anlam* (meaning, mana), insanın bir söz, bir eylem, bir simge gibi kendini etkileyen olgulardan anladığı, bunların yarattığı düşünce, anımsattığı nesnedir. İletişimde anlamı taşıyana *ileti* (message) denir. Birisine bir anlam gönderme, iletişimin yarısıdır. İletişimin tamamlanabilmesi için anlam gönderilen kişinin *yanıtının* alınması gerekir. Yanıtı alınmayan bir ileti/iki kişi arasındaki etkileşimi sağlayamadığı için amacını gerçekleştiremez; yayım ve basım araçlarındaki yanıtı alınamayan iletişime benzer”.²⁶

Anlaşılacağı üzere iletişimin olabilmesi için birden fazla insanın olması ve bu insanlar arasında bilgiyi anlamlandırma çabası olmalıdır. Birine sesli veya sessiz bir mesaj gönderdiğimizde iletişimin yarısını, mesajı alıp yorumlayan kişi bize dönüt sağladığında ise iletişimi tamamlamış oluruz.

- “*İsim* Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon”²⁷

- “*Teknik* Telefon, telgraf, televizyon, radyo vb. araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, bildirişim, haberleşme, muhabere, komünikasyon”.²⁸

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı kadarıyla iletişimi bireyler arasında bilgi

²⁶ Başaran, a.g.e.s:20

²⁷ T.C. Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sayfası, (Erişim Tarihi:10.05.2015)

²⁸ T.C. Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sayfası, (Erişim Tarihi:10.05.2015).a.g.e

alışverişi ve bu alışverişi her türlü yolla ve çeşitli araçlar kullanarak aktarma işlemidir diyebiliriz.

2.1.1.KAVRAM OLARAK İLETİŞİM

“İletişim, insan davranışını değiştirmek amacıyla her türlü kavram ve sembolün iletilme sürecidir. İletişim yoluyla, kişiler arası ilişkiler düzelir, yahut bozulur. Böylece örgüt gelişir veya kötüleşir”.²⁹

Kısacası, iletişim kurmanın amacı karşılıklı davranış değişikliği oluşturmak ve bunu gerçekleştirmek için anlam ifade eden her türlü sembol ve kavramın karşdakine iletilerek onda kasıtlı ve istendik davranış değişikliği oluşturma çabasıdır. Buradan da iletişim ve eğitimin ne kadar iç içe olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü her ikisinde de davranış değişikliği oluşturma amacı yatmaktadır. Oluşturulan davranışın niteliği iyi veya kötü olabilmektedir.

“Örgüt bir iletişim ağı olarak düşünülebilir. Çünkü örgüt daima değişen etken bir varlıktır, biyolojik ve fiziksel öğeleri vardır ve kişiler arası ilişkiler üzerine kurulur”.³⁰

“Örgüt içinde karar örneklerinin iletilme ve yayılmasını sağlayarak, iletişim karar sürecinin gerçekleşmesinde de yardımcı olur. Görüş ve anlayıştaki katılmayı arttırmak yoluyla iletişim, sistemin parçalarını bir araya getirir ve kaynaştırır. Aynı zamanda yetkinin görevlerini de destekler ve gerçekleştirir”.³¹

Örgütler kompleks olabileceği gibi yalın biçiminde de örgütlenmiş olabilirler. Yapısı ne olursa olsun her örgüt birden fazla ögeyi barındırmakta olup iletişim sayesinde bu farklı organları bir araya getirebilir ve aralarında bir bağ kurabiliriz.

“Koordinasyonu sağlayan araçlardan en güvenilir ve etkili olanı iletişimdir. Bazı yazarlar, örgütü önce bir koordinasyon süreci olarak kabul ederler”.³²

Örgütlerin ve toplumu oluşturan farklı organlar arasında denge ve koordinasyon

²⁹ Bursalıoğlu, **a.g.e** , s.116

³⁰ Bursalıoğlu, a.g.e, s.116

³¹ Bursalıoğlu, a.g.e, s.116

³² Bursalıoğlu, **a.g.e**, s.116

kurma iletişimin en önemli işlevlerinden biridir. Bu açıdan bakıldığında iletişimsiz bir örgüt ve toplumun varlığı düşünülemez. Halbuki, modern bir iletişim sistemi kurulmaz ve işletilmezse, böyle bir koordinasyon sağlamak da olanaksızdır.”³³

Toplumun farklı ögeleri arasında koordinasyonu sağlamak ve bu koordinasyonu işletip devam ettirmek kurulacak nitelikli bir iletişim ağıyla mümkündür denilebilir.

“Genel olarak iletişim, bireyler, kümeler ve toplumlar arasında söz, yazı, görüntü, el kol hareketleri gibi simgeler aracılığıyla düşünce, dilek ve duyguların karşılıklı iletilmesini sağlayan bir etkileşim sürecidir. Daha yalın bir ifadeyle iletişim, iki birim arasında ileti alış-veriştir. Bu alış-verişte bilgilerin, düşüncelerin, duyguların ya da tutumların benzerliği ortak olması amaçlanır. Bu yüzden iletişim için “simgelerin paylaşılması sürecidir” de denebilir”.³⁴

İletişim, toplumsal bir varlık olan insan yaşantısının kaçınılmaz ve önemli bir boyunu oluşturur. Belirli bir sosyal çevre içinde yaşayan insanlar, farkında olsun yada olmasın, birbirleriyle iletişim içindedirler. İnsanlar karşılaştıkları sorunları çözmek için düşünce alış verişinde bulunmak gereksinimi duymaktadır. Bir başka ifade ile iletişim kurarlar.

“İletişimin amacı mesajları almak ya da göndermek için kanallar yaratmaktır. Belki de İletişimden kaynaklanan problemlerin birçoğu iletişimin iki yönlü bir yol olduğu gerçeğini unutmamızdan köken almaktadır. İletişim hem mesaj göndermeyi hem de almayı kapsar; eğer mesajımız gönderilmiş ancak alınmamış ise harcanmış demektir. Emin olmak için bazen sadece mesaj almak ve yanıt olarak mesaj göndermemek zorunda bırakıldığımız bir durumu ele alabiliriz. Örneğin bazı öğretmenler sınıfta asla iki yönlü bir iletişime izin vermezler; sadece ders verirler; o kadar. Öğrencilerin reaksiyon vermeye yada soru sormaya fırsatları olamaz; eğer sorarlarsa, kolayca cesaretleri kırılır. "Kitaptan bak", "Okuyabiliyorsun değil mi" diye terslenirler”.³⁵

³³ Bursalıoğlu, **a.g.e** ,s.117

³⁴ S.Büyükkaragöz, 1980 **Aktaran Musa Gürsel, SınıfYönetimi**, Eğitim Kitabevi, Konya, 2004, s.373

³⁵ AnnElleson, **Human Relations**, (MoorheadAreaVocational), Prentice Hall Inc., Minnesota,

Kişiler arası hoşgörünün artması ve toplumsal sorunların çözümü, eğitimin yanı sıra karşılıklı(çift yönlü) iletişimi gerektirir. Sağlıklı iletişimin geliştirilmediği toplumlarda, insanların sorunlarını çözümlenmek amacıyla başlattıkları iletişim, çatışma, toplumsal boşluk ve huzursuzluğa dönüşür. Etkili sınıf Yönetiminde de öğrencilere kendilerini ifade edebilecek ortamlar yaratmalı, onların düşüncelerine önem vermeliyiz.

“Gode, iletişimin bir kişinin ya da grubun tekelindeki bilgi ve becerilerin başka kişi ya da gruplarla ortak kılınmasını sağlayan bir süreç olduğunu belirtmektedir”.³⁶

Hangi türden olursa olsun iletişim ortak bir anlam oluşturma, davranış oluşturma çabasıdır denilebilir.

“20. yüzyılın sonlarına doğru birbirleriyle yarışarcasına hızlarını artıran teknolojik ve toplumsal gelişmeler, kuşkusuz onları dengelemeye çalışan bilimi de yeni alanlara ve devingen boyutlara sokmaktadır. Önce mühendislikte “komünikasyon” terimiyle Türkiye’ye giren, sonra basın-yayın alanının “haberleşme” kavramıyla birleşerek iletişim adını alan bilim dalı, günümüzde toplumsal ve kültürel gelişmeye yönelik hem yaratıcı hem geliştirici olan çağdaş kavramların başında gelmektedir”.³⁷

Toplumların uygarlık düzeyleri geliştikçe iletişim araçlarının çeşidi de artmıştır. Günümüzde teknolojik gelişmenin sağladığı imkanlar, iletişim araçlarını çok ileri bir düzeye ulaştırmıştır. Kitle iletişim araçlarının bir çoğu eğitim amaçlı olup iletişim kavramına da yeni boyutlar kazandırmıştır. İletişim, toplumsal bir varlık olan insan yaşantısının kaçınılmaz ve önemli bir boyunu oluşturur. Belirli bir sosyal çevre içinde yaşayan insanlar, farkında olsun ya da olmasın, birbirleriyle sürekli iletişim içindedirler.

“İletişim bir süreç olarak kabul edilmektedir. İletişim bir süreç olarak kabul edildiğine göre bu sürecin bir takım öğelerden oluşması gerekmektedir. İletişim süreci incelendiğinde bu sürecin kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirim olmak

³⁶ Akif Ergin, *Öğretim Teknolojisi İletişim*. Pegem Yayınları, No:17, Ankara: 1995.s.27

³⁷ İ.C.Aşkın, *İşletmecilik ve İletişim*.Eskişehir 1982 İTİA Dergisi,esk.İTİA.yay.No:243-163.18(1)

üzere beş temel öğeden oluştuğu görülmektedir”.³⁸

İletişimde söz söyleyen, konuşan (kaynak),konuşurken kullandığı duygu, düşünce ve her türlü sembol (mesaj, ileti),duygu ve düşüncelerini karşısındakine iletmek için kullandığı yol(kanal),iletiyi alıp yorumlayacak, tepki verecek kişi(alıcı) ve iletiyi alıp yorumladıktan sonra teki de bulunan kişinin kullandığı sembol, duygu ve düşünceler(dönüt, geribildirim) den oluşmaktadır.

“Birbirleriyle karşılıklı alışveriş yapan insan, hayvan, makine her biri iletişim birimidir. Birbirine ilişkin olma; iletişimin oluşması için sadece mesaj alışverişi yeterli olmayıp, alınan mesajların birbiriyle ilişkili olması gerekmektedir. Mesaj; Birimlerin birbirleriyle olan alışverişinde kullandıkları sözlü veya sözsüz bir öğedir. Alışveriş; İletişimin oluşabilmesi için ne sadece alış nede veriş yeterli değildir, ikisinin bir arada olması gerekmektedir. Yani birimlerin mesajı karşılıklı paylaşımıdır. Bunlardan yola çıkarak iletişim; İki birim arasında birbirine ilişkin mesaj alışverişidir”.³⁹

“Kişilerarası iletişim, insanların birbirine *anlam* gönderme; birbirini *yanıtlama* çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir. Birisi ile iletişime geçtiğimizde onu gönderdiğimiz anlamla etkilemeye çalışırız ve bizim etkimizi onun göndereceği anlamla yanıtlamasını bekleriz. Yönetmel iletişim ise, yönetmenin gönderdiği anlamla astını etkilemesini; astın da üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir. Yönetmel iletişimin *amacı*, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Yönetmel iletişim, bu amaçla, ast üst arasında yüksek düzeyde bir etkileşim sağlamaya çalışır. Okulun yönetimi, eğitim iş görenleri arasında sağlayacağı iletişimle, onların davranışlarını değiştirebilir; ilişkilerini geliştirebilir; iş görenler arası çatışmaları azaltabilir; eşgüdümü gerçekleştirebilir; denetim yapabilir; kısaca yönetmel iletişimi, yönetim sürecinin bir aracı olarak kullanabilir. Okulda iletişim, bilgi taşır; öğrenme aracıdır; ilişkilere, etkileşime aracılık eder; kararlan, buyrukları, dönütleri taşır. İletişim toplu yaşamının ürünü ve gereğidir”⁴⁰

Buradan da anlaşılacağı üzere iletişim kurmaktaki asıl amaç karşımızdakine uygun yöntem ve teknikler kullanarak gönderdiğimiz anlamlı sembollerle onu etkilemek ve ondan dönüt almaktır. Yöneticilerin kullandığı yönetmel iletişimde ise

³⁸ Gürsel,a.g.e, s.42

³⁹ Doğan Cüceloğlu, *Yeniden İnsan İnsana*, İstanbul, 2007, s.67

⁴⁰ Başaran,a.g.e,s.313

amaç astını etkilemek ve ondan yanıt alarak kurumu oluşturan ögeler arasında koordinasyonu sağlamak ve yapılacak etkinliklerden optimum düzeyde verim elde etmektir.

“Toplumsal yaşam, bireylerin birbirleriyle iletişiminden oluşur. Bireyler arasındaki etkileşimden söz edebilmemiz için, bireylerin birbirlerine karşı iletişimsel eylemlerde bulunmaları gerekir. Birbirlerine karşı yabancılaşmış bireylerden oluşan bir toplumda, organik bütünlemeden söz edilemez. Bu bağlamda iletişim, toplumsal gelişmenin de kaçınılmaz gereğidir. Bilim ve teknolojiye yeni yenilikler ve gelişmeler hızlı bir değişime ve gelişme sürecini beraberinde getirmiştir. Bu değişim ve gelişme, insanların yaşamlarını ve gelecekle ilgili beklentilerini etkilemektedir. İnsanlar, tüm ihtiyaçlarını kendileri karşılayacak durumda olmadıklarından toplumlarda işbölümü gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bir çok meslek için, yüksek düzeyde beceri, analiz-sentez yapma, kritik ve yaratıcı düşünme, sağlıklı iletişim kurma gibi özelliklerin bireylere kazandırılması gerekir. Hızla değişen çağdaş toplumlarda eğitim sistemleri de bu değişime ve gelişme sürecine uyum sağlamak durumundadır. Eğitim sistemi, bireylerin; çağdaş, demokratik, laik, hür ve bilimsel düşünceye sahip, sorumluluk sahibi, bilinçli olarak yetiştirmelerini sağlamak ve hayata hazırlamakla görevlidir. Eğitim kurumlarının; toplum kültürünün yeni kuşaklara aktarıldığı, demokrasinin temel ilkelerine saygılı, kalkınma için gerekli nitelikte insan gücünün yetiştirildiği örgütler olması iletişimin bu kurumlarındaki önemini artıran başlıca özelliktir”.⁴¹

İletişim toplumu oluşturan ögeler arasında organik bir bağ kurar ve iletişimin olmadığı, birbirine yabancılaşmış bireylerden oluşan bir toplumda bu bağdan söz etmek mümkün değildir. Hızla globalleşen bir dünyada bilim ve teknolojiye hızlı değişim ve gelişmeler insanların ihtiyaçlarını, düşünce ve duygularıyla beraber beklentilerini de değiştirmektedir. Bunun sonucu iletişimin önemi artmaktadır.

2.1.2 İLETİŞİM SÜRECİNİ OLUŞTURAN UNSURLAR

“Bir iletişim kaynağından çıkan mesajların semboller ve kanallar yoluyla, bir diğer iletişim merkezine, yani alıcıya (hedefe) aktarılması işine iletişim süreci denir. (Özkalp ve diğerleri”.⁴²

⁴¹ Bayram,Hikmet.*EğitimYüksekokullarında Öğretim Elemanı Öğrenci İletişimi*. Ankara:Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,1992,s:17

⁴² Enver Özkalpvd. (1987). ‘*Davranış Bilimleri*’ Ankara: AÖF Yayınları, No:59, İkinci Fasikül, Ünite 10-17.

Anlaşıldığı üzere ister sesli ister sessiz olsun kaynak tarafından anlam oluşturmak amacıyla kullanılan semboller alıcıya ulaşır davranış veya tepkiye neden olması arasında bir süreç geçer. Bu sürece iletişim denilebilir.

“İletişim sürecinde ilkin, iletişimi başlatan kişi vericidir. Vericinin gönderdiği iletiyi alacak kişi ya da kişiler de alıcıdır. Vericiden alıcıya iletiyi götüren aracı ise taşıyıcıdır. Alıcı iletiyi aldığı anda eyleme geçer. Bu eylemin niteliğini, niceliğini alıcıya bildiren bilgiye de dönüt denir. İletişim sürecini oluşturan bu altı öge aşağıda açıklanmıştır”⁴³.

İletişimi başlatan kişi konuşan kişidir. Konuştuğu şeyler de(mesaj) sembol veya kavramlar olabilir. Bu sembol ve kavramları alıcıya iletmek için kullandığı her türlü yol teknik ve methodise kanaldır.

2.1.2.1. Kaynak (Gönderen/Verici)

“ Her iletişimde, süreci başlatan bir kaynak vardır. Kaynak; algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı mesajları semboller aracılığıyla ileten kişi ya da kişilerdir. Birey, grup, vb. kaynak olabilir. Kaynak, bir düşüncesini ya da bu düşünceyle ilgili bir davranışı anlam yükleyerek alıcıya göndermek istediği zaman, onu önce ses, söz, mimik, yazı, resim gibi sembollerden en az biri ile yapılmış bir mesaj biçimine getirmek ve bu mesajı bir araç ya da yöntem yardımıyla alıcının duyu organlarından en az birine iletmek zorundadır. İletişimin kaynağı, mesajın kabul veya reddedilmesini önemli düzeyde etkilemektedir. İletişimin etkili olabilmesi için kaynak güvenilir olmalıdır. Kaynağın uzmanlığı, saygınlığı ve güvenilirliği güçlü mesajlarla birleşirse etkili bir İletişimci olma olasılığı yüksektir”.⁴⁴

Kısacası kaynak duygu düşünce ve isteklerin paylaşılmasında söz söyleyen kişidir denilebilir. Konuşan kişi alıcıyla mesajları paylaşırken kullanacağı semboller ne kadar tanıdık ve açık olursa iletişim de o kadar anlaşılır ve sağlam temeller üzerine kurulacaktır.

“İletişim sürecinin başarısı, önemli ölçüde göndericinin bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır. Gönderici başkası ile paylaşacak bilgisi olan kaynak ya da kişidir. Gönderici alıcıya göndereceği iletiyi hazırlarken alıcının ilgi alanına giren

⁴³ Başaran, a.g.e.s:3

⁴⁴ Leyla Küçükahmet, Sınıf Yönetimi, Pegem Akademi, 10 Baskı, Ankara 2009.s:21

iletileri seçmeli ve bunları alıcı tarafından tanınan ifade ve semboller kullanarak göndermeye özen göstermelidir. Soyut ifade ve sembollerden çok somut ifade ve sembollerini kullanmalıdır. Çünkü somut ifade ve semboller gönderilen iletinin alıcı tarafından algılanmasını kolaylaştırır⁴⁵.

“Diğer bir tanıma göre kaynak; bilgiyi yani mesajı ileten birimdir. Bu birim kitap, gazete, dergi, radyo, televizyon ya da yüz yüze iletişim etkinliğinde olduğu gibi bir insan da olabilir”.⁴⁶

Kaynak olan şey mutlaka canlı olmak zorunda değildir. İletişimde temel öge anlam ve davranış oluşturmak olarak ele alınırsa kitap okurken, televizyon izlerken veya radyo dinlerken de bireylerde bir anlam veya davranış oluşmaktadır. O halde kaynak radyo, televizyon, dergi gibi birimlerde olabilir.

2.1.2.2. Alıcı (Hedef)

“Kaynaktan gelen mesajları alıp yorumlayan ve bunlara sözlü, sözsüz tepkide bulunan kişi ya da gruplardır. Alıcı, kendisine ulaşan enformasyonun cevabını, karşı mesaj halinde geriye ya da başkalarına yansıttığı zaman, tepkisini ortaya koyarken kendisi kaynak durumuna dönüşür. Bu nedenle iletişim sürecinde hem kaynağın hem de alıcının nitelikleri önemlidir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre iletişim halindeki bireylerin kişilik yapıları, cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyleri gibi özellikler iletişimde göz önüne alınması gereken önemli etmenlerdir. Etkili bir iletişimin olabilmesi için, kaynağın alıcının sosyo-kültürel yapısı, bilgi düzeyi, davranış özellikleri, iletişim becerileri gibi özelliklerinin göz önüne alınması gereklidir”.⁴⁷

“Alıcı mesajın gönderildiği birimdir. Mesajı okuyan, dinleyen, izleyen kişidir”.⁴⁸

Alıcı sözü alan kişi veya topluluğa denir. Kendisine ulaşan sembollerini geçmiş yaşantısıyla ilişkilendirip anlamlandıran alıcı dönüt vermeye başladığı zaman kendisi kaynak durumuna dönüşürken, kaynak olan kişi alıcı konumuna düşer ve bu bir kısır döngü şeklinde devam eder.

⁴⁵ V.Hoşgörür: **Sınıf Yönetimi**, Pegem Yayınları, Ankara 2003.

⁴⁶Gürsel, **a.g.e.**,s.374

⁴⁷Küçükahmet, **a.g.e.**:22

⁴⁸Gürsel, **a.g.e.**,s.377

“Kaynağın davranış değişikliği yaratmayı amaçladığı kişi veya gruptur. İletişim sürecinde kaynak tarafından çeşitli kanallarla alıcıya iletilen bir mesaj duyu organları tarafından alındıktan sonra duyu sinirleriyle sinir akımları halinde beyne gönderilir. Beyinde duyu haline çevrilerek algılanır. Algılanan bu mesaj alıcının beyin hücrelerinde iz bırakır. Böylece yaşantı edinilmiş olur. Mesajın, alıcının beyin hücrelerinde bıraktığı izler yani yaşantı, alıcının davranışlarında kalıcı izli bir değişme oluyorsa, kaynağın gönderdiği mesaj yardımıyla alıcı bir şey öğrenmiş demektir”.⁴⁹

“Şifresi çözülen mesaj iletişimi başlatan kişinin (kaynak) istediği amaca ne kadar yakınsa, iletişim o denli etkili olacaktır. Bu durum kaynağın mesajları kodlarken ve bunları bir kaynağa gönderirken alıcıların özelliklerini alması gerektiği anlamına gelmektedir”.⁵⁰

Anlaşılacağı gibi duygu ve düşüncelerini paylaşan kişi amacına ne kadar yakınsa iletişim o kadar etkilidir. Bu da alıcının özelliklerini çok iyi bilmesi anlamına gelmektedir.

2.1.2.3. İleti (Mesaj)

“Mesaj, iletişim sürecinde kaynak ile alıcı için aynı anlamı taşıyan sembollerle ifade edilen duygu, düşünce ve bilgilerdir. Kaynaktan alıcıya iletilen mesaj, yazıyla, sözle ya da işaretlerle iletilebilir. Mesajın iki önemli ögesi vardır: İçerik ve yapı. İçerik anlamla, yapı semboller ve kodlarla ilgilidir. İletişim sürecinin başarılı olabilmesi için mesaj, alıcının dikkatini çekecek biçimde düzenlenmeli, kaynağın ve alıcının ortak yaşam deneyimlerini yansıtan sembollerle iletilmelidir”.⁵¹

Anlaşıldığı üzere iletişim yazılı veya sözlü olabilir. Duygularımızı veya düşüncelerimizi iletirken kullandığımız kavram veya sembollerin iki önemli özelliği vardır. Bunlar anlamla ilgili olan, içerik; sembol ve kodlarla ilgili olan yapıdır. Kod, eğer sistemde bir şifreleme söz konusuysa ve iletişimde bulunan iki kişinin birbirini anladığı seslerden oluşan ve belli kuralları olan doğal lisandır diyebiliriz.

“Kaynağın sahip olduğu içeriğin bir seçim sürecinden geçirilmiş ifadesidir.

⁴⁹Gürsel, **a.g.e.**, s.377

⁵⁰Gürsel, **a.g.e.**, s.377

⁵¹Küçükahmet, **a.g.e.** s:21

Konuşurken söylenenler, yazılı ifadelerdeki yazılar, resimler, işaretler yüz ifadeleri, hareketler, jestler ve mimikler mesajın kapsamında yer alır”.⁵²

Yani kaynağın ya da söz söyleyen, paylaşacak duygu ve düşünceleri olan kişinin iletişimde bulunurken kullandığı yazılı ve sözlü sembol ve kavramlara mesaj denilebilir.

“Kaynak sahip olduğu bir fikri ya da onunla ilgili davranışları alıcısı ile paylaşmak isterse, onu öncelikle hareket, jest, mimik, ses, çizim, ışık, resim, heykel, yazı, formül vb. gibi sembollerden en az biri ile yapılmış bir mesaj haline getirmek zorundadır. Mesajın yapılmış olduğu sembol ya da şifre (kod) çeşitleri aslında duyu organlarına etki eden optik, mekanik, termik ya da kimyasal uyarıcılardır. Kaynağın alıcıda amaçladığı davranış değişmesini oluşturabilmesi için mesajını alıcının anlayabileceği sembollerden oluşturması bir başka deyişle, mesajını alıcının çözümleyebileceği bir biçimde kodlaması gerekir”.⁵³

2.1.2.4. Kanal

“Kanal, iletişim sürecinde mesajın kaynaktan alıcıya ulaşmasını sağlayan araçtır. Mesajın sunuluş biçimidir. Kanal, ses dalgaları, ışık dalgaları, radyo dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi gibi mesajı taşıyan somut araçlardır. Bunlar duyu organlarını uyarabilecek belli fiziksel özellikleri olan araçlardır ve onları uyardıkları duyarlar açısından işitme, görme, dokunma, koklama ve tat almayla ilgili kanallar olarak sınıflandırılır. İletişimin gerçekleşebilmesi ve etkili olabilmesinde kanal seçiminin çok büyük önemi vardır. İletişimde ulaşılmak istenen amaç, alıcının özellikleri, zaman ve mekan sınırları ya da olanakları kanalın seçiminde dikkate alınmalıdır”.⁵⁴

Kısacası paylaşmak istediği duygu düşünce ve duyguları olan kişidir diyebiliriz. İletişim sürecini başlatan kişi, küme veya gurup diyebiliriz. Mesajların sağlıklı bir şekilde iletilmesi ve kaynağın, ileteceği mesaj için elverişli bir zaman ve mekanı belirleyebilmesi bir yanlış tepkiye yol açmaması için, mesaj iletdikten sonra dönütleri değerlendirebileceği bir yeterliliğe sahip olması gerekir.

“Kanal, iletişimin sürecinde kaynağın amaçları doğrultusunda alıcıya

⁵² Gürsel, **a.g.e**, s.376

⁵³ Gürsel, **s.g.e**, s.376

⁵⁴ Küçükahmet, **a.g.e**, s:21-22

gönderdiği mesajları taşıyan ortam (araç, gereç) yöntem ve tekniklerdir".⁵⁵

Kanal vücudumuzda kan gibi hayati sıvıyı vücudumuzun her noktasına taşıyan damarlara benzetilebilir. Kaynaktan çıkan sembolleri, kavramları, duygu ve düşünceleri alıcıya ulaştırmak için kullanılan tüm araç, yöntem veya teknik diyebiliriz.

"Başka bir tanıma göre kanal mesajın sunuluş biçimidir. Mesaj sözlü ya da yazılı olarak sunulabilir".⁵⁶

Kanal duygu ve düşünceler veya sembol ve kavramlarımızı alıcıya iletirken nasıl ilettiğimiz ve ne tür teknik ve metodlar, kullandığımız anlamına gelmektedir.

"Çeşitli kanallarla alıcıya iletilen mesaj, önce duyu organları tarafından alınır, duyu sinirleriyle sinir akımları halinde beyne gönderilir, orada duyu haline çevrilir, algılanır; algılanan bu mesaj alıcının beyin hücrelerinde bir iz bırakır. Biz buna yaşantı demekteyiz. Bu yaşantı orada daha önce saklanmakta olan geçmiş yaşantıların izleriyle karşılaştırarak yorumlanır".⁵⁷

Kaynak tarafından paylaşılmak istenilen duygu ve düşüncelerin, çeşitli semboller kullanılarak iletilir. Bu bir söz, bir mimik veya jest olabilir. Kaynağın duygu ve düşüncesi ancak kodlandığında mesaj anlamı taşır, iletilecek mesajın kanala ve alıcıya uygun olması, açık anlaşılır, doğru ve inandırıcı olması iletişimin sağlıklı olması bakımından önemlidir. Daha sonra kaynak kendisine gelen bu iletiyi beyinde torumlar, geçmiş yaşantısıyla yoğurarak anlamlandırır ve alıcıya geri dönüt sağlar.

2.1.2.5. Geribildirim (Dönüt)

"Alıcının mesaja verdiği tepkidir. Alıcının mesajı nasıl yorumladığını gösterir. İletişim sürecinin tamamlanabilmesi için alıcının, mesajı aldığına ilişkin bir tepki vermesi, kaynağın, mesajının ulaşıp ulaşmadığına ya da mesajının iletilmek istediği gibi anlaşılıp anlaşılmadığına ilişkin bir dönüt alması gerekmektedir. Dönütün en iyi alındığı iletişim biçimi yüz yüze iletişimidir. Yüz yüze iletişimde kaynak, alıcıda

⁵⁵ Akif Ergin. *Öğretim Teknolojisi İletişim*. Pegem Yayınları, No:17, Ankara: 1995.s:91

⁵⁶ Gürsel,*a.g.e*, s.377

⁵⁷ Gürsel,*a.g.e*, s.378

yarattığı etkiyi doğrudan gözleme imkânına sahiptir. Ancak, kaynak bu imkânı her zaman bulamaz. Bu yüzden gönderilen mesajların dönütlerini almak için araçlar kullanılır. Bunlar, iletişim kanallarını kullanmak, denetim sistemini kullanmak, yöneylem araştırması ve sistem araştırması yapmaktır”.⁵⁸

Anlaşıldığı üzere kaynaktan kanal yoluyla alıcıya gönderilen her türlü duygu ve düşünceler yorumlandıktan sonra kaynağa olumlu veya olumsuz bir şekilde geri gider. Geribildirim bir nevi alıcının kaynağa verdiği tepkidir.

“İletişim sürecinde kaynak, alıcısına gönderdiği mesajların alınıp alınmadığını, alındıysa anlaşılıp anlaşılmadığını; ya da ne denli anlaşıldığını alıcının kendisine yönelecek tepkilerden anlayacaktır. İşte alıcıdan kaynağa yönelen bu tepkilere “dönüt” denilmektedir”.⁵⁹

Yani, kaynak gönderdiği iletilerin durumunu alıcıdan gelen tepkilere bakarak anlaşılıp anlaşılmadığını anlayabilir. Bu bir sonraki mesaja hazırlık aşamasını da oluşturur.

“İletişim sürecinin son aşaması geribildirimdir. Bu iletişimin ters yönde işleyen kısmı olup, alıcının, mesaja reaksiyonu kaynağa bu yoldan ulaşır. Böylece roller değişmiştir. Alıcı kaynak, kaynak da alıcı olmuştur ve iletişimdeki aşamalar aynen burada da yaşanır. Örneğin öğretim sırasında kaynak durumundaki öğretmen mesajı kodlar. Alıcı durumundaki öğrenci bu kodları açar ve geribildirimde bulunması gerekiyorsa (örneğin soru sorulmuşsa) bu kez kendisi mesajı kodlar. Kaynak durumundaki öğretmen kodu açar yani alıcı olur”.⁶⁰

2.1.3. İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

“İletişim sürecinde görülen “gürültü” kaynağın gönderdiği ve hedefin aldığı mesajı etkileyebilecek her türlü engel anlamındadır. Kaynak tarafından gönderilen mesajın alıcıya ulaşmasında farklılığa neden olan etkenler gürültü olarak nitelendirilebilir. İletişimin doğruluğunu ve güvenilirliğini azaltan herhangi bir unsur gürültüdür. Hiçbir ileti, alıcısına, göndericinin amaçladığı içerik ve biçimde ulaşmaz. Bu, bir telden geçen akımın dirence karşı güç yitimine benzetilebilir. Kaynağın

⁵⁸ Küçükahmet, **a.g.e.**s:22

⁵⁹ Akif Ergin. **Öğretim Teknolojisi İletişim**. Pegem Yayınları, No:17, Ankara: 1995.s:202

⁶⁰ Gürsel,**a.g.e.**,s.378

duygu ve düşüncelerinin alıcıya aynen ulaşması gerçekleşmesi olanaksız, tasarlanan bir durumdur. Gürültü fiziksel olabileceği gibi nöro-fizyolojik ya da psikolojik olabilir. Şiddetli ses, aşırı ya da yetersiz aydınlatma, sıcak ya da soğuk fiziksel gürültüye örnek olarak verilebilir”⁶¹.

Anlaşılacağı gibi gürültü, iletişimin niteliğini ve kalitesini olumsuz etkileyen her şey diyebiliriz. İletişimde bulunan insanların birbirlerini yanlış anlamalarına ve bunun sonucunda birbirlerine yanlış mesajlar vermesine neden olur. Ayrıca bireylerde psikolojik, maddi ve manevi sorunlara yol açabilir. Bundan dolayı iletişim kurulacak ortamlarda gürültü mümkün olan en düşük seviyeye getirilmelidir.

“Fiziksel gürültü kanalda yer alır. İşitme bozukluğu olan bir kişinin iletişimindeki gürültü nöro-fizyolojik gürültü olarak adlandırılmaktadır. Psikolojik gürültü ise, alıcının inançları, önyargıları, o an içinde bulunduğu durum vb. tutumlar nedeniyle karşıdakinin söylediklerini farklı bir biçimde yorumlamasıdır. Örneğin bir kişi üzgün veya kızgın olduğu zaman kendisine söylenenlere bambaşka veya çok olumsuz anlamlar yükleyebilir. Kişi içi gürültü olarak da adlandırılan psikolojik gürültü iletişim halindeki insanların ruh halleri, duyguları, önyargıları veya o andaki ihtiyaçları gibi nedenlerle meydana gelebilir”.⁶²

“İletişim sürecini başlatan kişi olarak kaynak kendisini iyi tanıyor mu? Gireceği iletişim biçimini sürdürebilecek yeterlikte mi? Bir başka söyleyişle, iyi ve rahat konuşabilecek mi? İyi örnekler sergileyebilecek mi? İletişimi yönlendirecek kapasitede mi? Bu konularda kendisine güveniyor mu? Çok kolaylıkla tahmin edildiği gibi yukarıdaki sorulara ve benzerlerine olumlu cevaplar verebilen kaynak daha iyi iletişim kurmada daha çok şansa sahip olacaktır. Ne var ki, bu şans alıcısı ve konusu hakkında bilgi sahibi olmayan kaynağa pek de bir yarar sağlamaz”.⁶³

“Kaynağın iletişime girdiği kişi ya da kişileri iyi tanımasında, geçire geldikleri yaşantıları, sosyo-kültürel ve ekonomik durumlarını, eğitim düzeylerini vb. özelliklerini bilmesi, onlarda istenilen davranışlar oluşturmasında büyük destek sağlayacaktır”.⁶⁴

⁶¹ Küçükahmet, **a.g.e.** s.22

⁶² Küçükahmet, **a.g.e.** s.22

⁶³ Akif Ergin. **Öğretim Teknolojisi İletişim**. Pegem Yayınları, No:17, Ankara: 1995.s:55

⁶⁴ Gürsel,**a.g.e.** s. 379

“İletişim sürecinde kaynak ve alıcı arasındaki ilişki bir anlamda ver-al ilişkisidir. Bu tür ilişkilerin temel özelliği güvene dayalı olmasıdır. Güven duygusu ile ilgili yakından alakalı olan güvenilirlik bir bilgi kaynağının algılanan özelliğidir”.⁶⁵

Kısacası güvene dayalı olmayan hiçbir ilişki bilgi kaynağından beslenmiyor demektir. Güven duygusu insanların en hassa duygularından biri olup hemen hemen hayatın her evresinde karşımızda ve içimizdedir. Uygun koşullar gerçekleştiğinde olumlu veya olumsuz bir şekilde açığa çıkar

“Alıcının verilen bir mesajdaki sonuçları kabul etmesi bir ölçüde alıcının kaynağın güvenilirliğine ilişkin algısına bağlıdır. Kaynak güvenilirliği kaynağın sürekli bir özelliği değildir, daha çok alıcının kaynağa yüklediği bir özelliktir. O halde sınıf içerisindeki bir öğretmenin kendini güvenilir görmesinden çok öğrencinin öğretmeni güvenilir görmesi önemlidir”.⁶⁶

“Konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olma, diğer bir deyişle uzmanlık güvenilirliğin en önemli özelliğidir. Kaynağın iletişim kurduğu konuya tüm ayrıntı ve yönleriyle hakim olması ve alıcının kaynağın bu özelliğini algılaması gereklidir. Mesajın içeriği söz konusu olduğu zaman kaynağın uzmanlığı ön plandadır”.⁶⁷

“Uzmanlık gibi inanılabilirlik da kaynağın güvenilirliğine katkıda bulunmaktadır. Kaynak iletişime girdiği konularda tarafsız olamıyorsa, kendi çıkarları için tartışıyor izlenimi uyandırıyor, alıcı bu kişiyi kuşku ile yaklaşacak ve belki de iletişime girmekten kaçınacaktır. Girdiği iletişimde kendi çıkarlarını savunmayan kişiler güvenilir olarak görünmektedir”.⁶⁸

Anlaşılacağı gibi iletişimde bulunduğumuz kişilerle çıkar ilişkisi içerisinde olmamalı, samimi ve dürüst olmalıyız. Aksi halde alıcı, şüphede kalacak ve belki de iletişimi kesecektir.

“Kaynağın nesnel yaklaşımları, onun tarafsızlığını gösterir. Tarafsızlık, kaynağın inanılır bir kişi olmasının temelidir. Kaynağın herhangi bir çıkarı savunması tarafsızlığını, dolayısıyla da inanılabilirliğini zedeler. Bu durumdan kaynağın güvenilirliği

⁶⁵ Gürsel, *a.g.e.*, s.379

⁶⁶ Ergin. *A.g.e.*:55

⁶⁷ Gürsel, *a.g.e.*, s.379

⁶⁸ Akif Ergin. *Öğretim Teknolojisi İletişim*. Pegem Yayınları, No:17, Ankara: 1995.s:57

önemli ölçüde etkilenir".⁶⁹

"Sınıf ortamındaki öğrenci, öğretmenin kendisinininkine benzer tutumlar, düşünceler ve inançları taşıdığına inanırsa, öğretmenin, öğrenci üzerindeki etkisi daha çok ve öğrenciyle etkileşimi daha kolay olacaktır. Öğretmenin, öğrencisiyle aynı değerleri paylaşmasa bile, öğrencilerinin kişiliğine ve değerlerine saygı göstermesi, öğretmen-öğrenci iletişimini kolaylaştıracaktır".⁷⁰

"Alıcının kaynağın gönderdiği mesajın ne olduğunu anlamadaki başarısı onun kendi geçmiş yaşantılarıyla edinmiş olduğu (kendisi mesajın kaynağı ve konusu hakkındaki) bilgi ve becerilerine, (kendisine, mesajın kaynağına ve konusuna karşı) tutumuna, (yetişmiş olduğu ve halen içinde bulunduğu) sosyal ve kültürel ortamın etkilerine ve (çevreden gelen uyarıcıları alma, yorumlama ve cevaplama süreçlerini kapsayan) iletişim yeteneğine bağlı olacaktır. Kaynak ve alıcının geçmişteki ortak yaşantıları ne kadar fazla ise, yani ortak yaşantı alanları ne kadar büyükse, iletişim sırasında anlaşmaları o kadar kolay olacaktır".⁷¹

"Bilgi genellikle düzenli, birbiri ile ilgili ve öz olduğu zaman iyi öğrenilir ve kalıcı olur. Aksi durumda, bilgiler öğrenilse dahi unutulmaları kolaydır. Bireylerin belli bir zaman diliminde işleyebileceği ve özümseyebileceği bilgi miktarı sınırlıdır. Bir cümledeki kelimeler veya kavramların sayısı ve karmaşıklığı cümlenin güçlük derecesini etkiler. Benzer biçimde, bir resimdeki ayrıntı veya renk sayısı da resimde verilmek istenen mesajın anlaşılabilirliğini etkiler. Çünkü ayrıntı mesajdaki bilgi miktarını etkileyen bir faktördür".⁷²

"Kaynakla alıcı arasında her zaman iletişim sağlıklı olmayabilir. Yani birtakım engeller iletişimin gerçekleşmesini zorlaştırır. Bazen de kişinin içinde bulunduğu toplum iletişimi engeller. Örneğin kültürel açıdan homojen gruplarda iletişim, heterojen gruplara göre daha kolay gerçekleşebilir. Heterojen grupların homojen gruplara göre daha çok; iletişim zorluğu çektiği ve daha memnuniyetsiz "bir ortamda çalıştıkları araştırmalarla da ortaya konmuştur. Grup içindeki farklılıklardan dolayı yanlış anlamalar artabilir, fikir ayrılıkları doğabilir ve insanlar grup arkadaşlarından

⁶⁹ Gürsel, *a.g.e.*, s.380

⁷⁰ Musa Gürsel, *a.g.e.*, s.380

⁷¹ Gürsel, *a.g.e.*, s.380

⁷² Gürsel, *a.g.e.*, s.381

huzursuz olabilirler. Bunun sonucu olarak, karar alma mekanizması daha zor ve zaman alıcı bir şekilde işleyebilir. Böylece kültürel heterojenlik içeren grupların yönetimi, homojen gruplara göre daha zor olur”.⁷³

“İletişimi engelleyen faktörler şunlardır:

- **Kişisel faktörler:** Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar bir yandan mesajı oluşturan sembollerini formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya neden olabilir.
- **Fiziksel faktörler:** Çevresel koşullarla ilgilidir. Gürültü, teknik arızalar, fiziksel faktörlere örnek gösterilebilir.
- **Semantik faktörler:** Semantik faktörler mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerle ilgilidir. Bazı sembollerin birden fazla anlamının olması yanında, belirli bir sembol bazı kişiler için farklı anlamlar ifade edebilir.
- **Zaman Baskısı:** İletişimin normal kanallarla yapılması belli bir zaman gerektirir. Oysa kısa sürede sonuç alınması gerektiği durumlarda iletişim süreci içine giren bazı kimseleri dışarıda bıraktığı için uygulamada karışıklığa yol açabilecektir.
- **Algılamadaki Seçicilik:** Bu mesajın bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgilidir. Örneğin kişiler bazı önyargılara sahip iseler belli kaynaktan gelen mesajları ya hiç algılamayacak veya göndericinin kastettiğinden farklı bir şekilde algılayacaklardır. Bu durum aynı zamanda kişilerin duymak istedikleri şeyleri duyacakları ile de yakından ilgilidir”.⁷⁴

2.1.3.1. Psikolojik ve sosyal Faktörler

“İletişim sürecine katılan bireylerin, kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu engel ve bozukluklar, bireylerin sahip oldukları duygu, düşünce ve değer yargılarından; onların amaçları, tutum ve davranışları, düşünce çerçeveleri, iletişimin konusuna duydukları ilgiye; algılama ve dinleme becerilerinden içinde yetiştikleri sosyo-kültürel ortamın farklılığına kadar geniş bir yelpazeye sahip olmaktadır”.⁷⁵

“Kalıplaşmış düşünceler, insanların kafalarında yer alan katılaştırmış, çoğunlukla farkında olunmadan taşınan bir takım kesin düşünceler olarak tanımlanabilmektedir.

⁷³ Fiedler, 1966’dan akt. Memduhoğlu, 2008.Sefer Ada, BAYSAL.Nurdan .Z . **Türk eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi**, Pegem Akademi, Ankara, 1989.s:87

⁷⁴ Lütfü İlgar, Eğitim Yönetimi, **Okul Yönetimi**, Sınıf Yönetimi, Beta Yayınları,2005.s:46-47

⁷⁵ İsmail Türkmen. **Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli**, MPM Yayınları No:.480.Ankara,1996.s:19

İnsanlar, genellikle bu tür düşüncelerinin doğru olup olmadığını denemeye yönelmez ve bu düşüncelerini değiştirebilecek nitelikteki her türlü bilgiden uzak dururlar”.⁷⁶

“Kişiler farklı olaylara, durumlara, bilgilere ilgi gösterebilmekte ya da aynı olay veya durumları farklı düzeyde algılamaktadırlar. Bu nedenle yanlış ya da eksik algılamalar sonucu iletişimde engeller ortaya çıkabilmektedir. Diğer bir ifade ile alıcının seçici algılaması nedeniyle iletilen mesajın göndericisinden bağımsız olarak mesajı algılayabilmekte ve algıladığı şekilde tepkide bulunmaktadır. Bu nedenle de toplam iletişim başarısı algılayanın ne algıladığına bağımlı olarak gerçekleşmektedir.”⁷⁷

“İletişimi kuran taraflar aynı fikirde değilse, ciddi görüş ayrılıkları varsa ve özellikle bu görüş ayrılıkları inanç ve değer sistemleri ile ilgili ise sağlıklı ve kaliteli bir iletişim kurmak mümkün olmayacaktır”.⁷⁸

“Kişiler, tutumların olumlu-olumsuz, çekici-itici olmaları durumuna göre iletişimde bulunmaktadır. Bu bağlamda bir tutum ne kadar aşırı ve güçlü ise onu değiştirmek o derece güç olacaktır. Bu güçlü tutumlar iletişim engeli olmaya devam edeceklerdir.”⁷⁹

“İletişime katılanların eğitim durumu, mesajın konu ve kapsamı hakkında sahip oldukları bilgilerle ilgilidir. Yetersiz bilgi, iletişim sürecinde gönderici ve alıcı arasında bir engel oluşturur. Gönderici, bilgi eksikliği nedeniyle mesajın içeriğinde boşluklar bırakırsa, alıcının algıladığı mesaj gönderilen mesajdan farklı olacaktır.”⁸⁰

2.1.3.2. Teknik Faktörler

“Kullanılan sembollerin, alıcının algılayıp anlayabileceği şekilde düzenlenmesi nedeniyle mesajın yanlış ya da eksik ulaşması gibi engellerde söz konusudur”.⁸¹

⁷⁶ Üstün Dökmen *‘İletişim Çatışmaları ve Empati’*. İstanbul.2002:20. Baskı, Sistem Yayıncılık.s.87

⁷⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu,ve Murat Gümüş, *Örgütlerde İletişim*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul. ,2008 s:180

⁷⁸ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul.2000.s.344

⁷⁹ Sabuncuoğlu,ve Gümüş, *a.g.e* s:181

⁸⁰ Sabuncuoğlu,ve Gümüş, *a.g.e* s:182

⁸¹ Sabuncuoğlu,ve Gümüş, *a.g.e*, s:176

“İletişimde uygun kanal ve aracın seçilmesi, mesajların tam ve doğru olarak iletilmesini sağlamak açısından önemlidir. İletişim kanallarının yetersiz olması, güçlerinin üstünde yük taşınması, iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler ve örgütlerin bu teknolojiye zamanında ayak uyduramaması gibi sorunlar, iletişim sürecinin sağlıklı işlemlerini engellemektedir”.⁸²

“İletişim sürecinde kullanılan kanal ve araçların kötü seçimi ve aynı şekilde kötü kullanımı kaliteli iletişimin önemli teknik engellerinden birini oluşturmaktadır”.⁸³

“Mesajın kodlanmasından, mesajın çözümlenme aşamasına kadar, iletişimin kötü işlemlerine veya tümüyle engellenmesine neden olan her şey gürültü olarak adlandırılabilir”.⁸⁴

“Dili oluşturan kelimeler ve cümleler, yönelttikleri kimselerin bilgi, deneme ve düşüncelerinin etkisinde anlam kazanır. Ama karmaşık bir şekilde kullanılırsa, bir iletişim engeline dönüşebilmektedir. İletişimde mesajın oluşturulmasında kullanılan işaretlerin anlamlandırılması düz ve yan anlam olarak iki şekilde seçilebilmektedir”.⁸⁵

2.1.3.3. Örgütsel Faktörler

“Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir”.⁸⁶

“Örgüt, örgütü oluşturan insanların birbiriyle yaptıkları etkileşimin bir dokusu olarak değerlendirilebilir”.⁸⁷

⁸² Hasan Tutar, Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara.2003.s:76

⁸³ Ahmet Yatkın ve Ümmühan Nazan Yatkın,(2006), *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Nobel Yayınevi, 2.Baskı, Ankara.2006.s:106

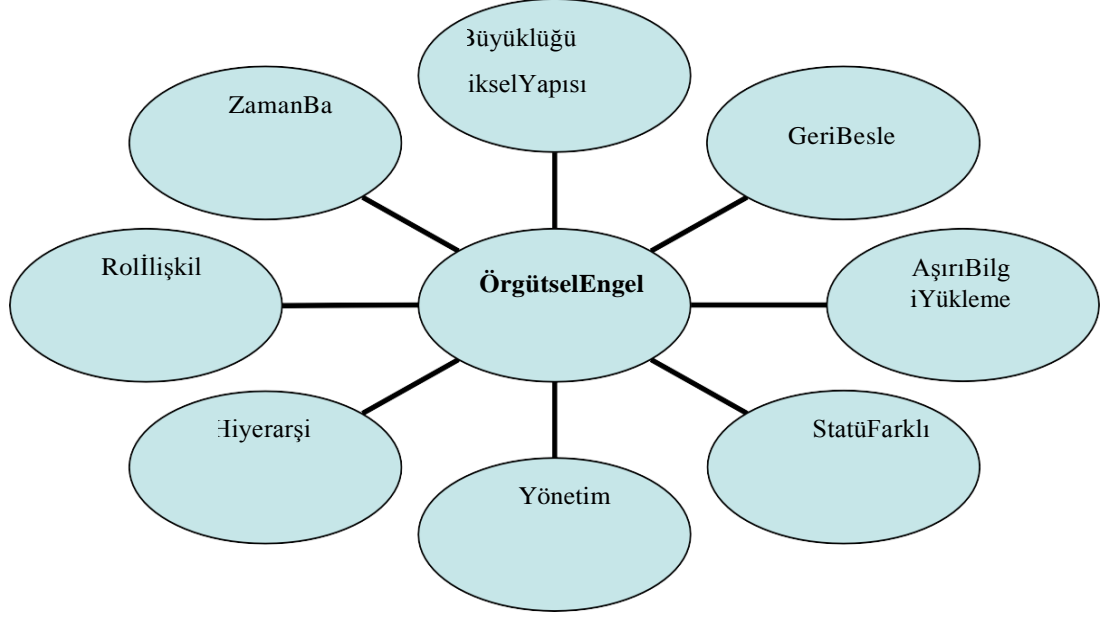
⁸⁴ Sabahat Bayrak, K, *Örgütlerde Etkili İletişim ve Yönetimi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Erzurum.1995.S:104

⁸⁵ İrfan Erdoğan, *İletişimi Anlamak*, Erk Yayınları, Ankara.2002.s:123

⁸⁶ İter Akad, ve Gönül Budak, *İşletme Yönetimi*. İstanbul.1994. İÜFY, No: 236).

⁸⁷ Bayrak, S. *Örgütlerde Etkili İletişim ve Yönetimi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.1998.s:95

“Örgütler toplum yaşamının önemli bir parçasını oluşturmaktadır.Örgütler bireylerden oluşabileceği gibi belirli grupların birleşmesiyle de oluşabilmektedir. Örgütler yaşamsal faaliyetlerini sürdürmek için etkili ve kaliteli bir iletişime sahip olmalıdırlar ancak ne var ki örgütler kendi iletişim engellerini kendileri yaratırlar. Bunun sonucunda da başarılı bir iletişim sağlayamadıklarından yaşamsal fonksiyonları belirli zaman periyodunda düşüş göstermektedir.Aşağıda (Şekil.2.) belirtilen engeller örgütlerin kendi içlerinde ürettikleri ve bu bağlamda iletişimlerini engelleyen etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır”.⁸⁸



Şekil1:KaliteliİletişimiEngelleyenÖrgütselEngeller

2.2. İLETİŞİM ENGELLERİNİN GİDERİLMESİ

“İletişim engellerini ortadan kaldırmak için, bireyler ya da örgütler ilk aşamada bazı yöntemleri uygulamaları gerekmektedir. Kaynak, sözlü mesajları alıcının anlayabileceği ve algılayabileceği şekilde kullanılmalıdır, Kaynağın gönderdiği mesajlar yalnız sözlü olmamalı,aynı zamanda çizim, resim, yazı gibi semboller şeklinde de olmalıdır, Kaynağın gönderdiği mesajlar alıcının ilgisini çekecek şekilde biçimlenmelidir,Mesaj alıcıyı etkileyecek türden bir kanalla gönderilmelidir, İletişim çevresi iletişime elverişli duruma getirilmelidir,Mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı geri bildirimle kontrol edilmelidir”.⁸⁹

⁸⁸ Çedikçi,Elgünler,Tuççe,*İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi*, İstanbul Kültür Üniversitesi,İstanbul,2011.s:38

⁸⁹Tutar,Hasan ve Yılmaz,M.Kemal.*Genel İletişim Kavram ve Modeller*, Seçkin Yayıncılık, 7.Baskı, Ankara.2010 s:87

Buradan anlaşılacağı üzere sağlıklı iletişim kurmanın yollarından biride kullanılacak ifadelerin sade ve anlaşılır olmasının yanısıra kullanılacak sembollerle somutlaştırılmasına da bağlıdır.

“İletişim engelleri, bir mesajın verilmesini ve alınmasını olumsuz yönde etkileyen engellerdir”.⁹⁰

İletişim kurarken birtakım engellerle karşılaşırız. Bunun sebebi nitelik olarak iletişimin çok boyutlu ve karmaşık bir iş olmasıdır. İletişim sürecini daha iyi anlamak ve etkili bir şekilde kullanmak imkansız değildir. Bunu gerçekleştirmenin yolu iletişimi engelleyen faktörleri iyi bilmek ve onların üstesinden gelebilmek için yeterli bilgi ve deneyime sahip olmaktan geçer.

“İnsan kaynakları uzmanlarına göre çalışanların yöneticileri ile rahatça iletişim kurabilmelerini ve rahatça geribildirim vermelerini sağlamanın 3 yolu vardır.

Birincisi, iletişime öncelik vermelidir. Bu amaçla, iki yönlü etkin bir iletişimi sağlamak için yöneticinin çalışanların yorumlarına değer verdiğini göstermesi gerekmektedir. Hiçbir problemin çözümü tek yönlü ve sadece bilgilendirmeye yönelik bir iletişimle sağlanmaz. Çözüme ulaşmak için daima iletişimin, kişileri içine katan bir süreç olması gerekmektedir, başka bir deyişle çalışanlar daima dinlendiklerini bilmelidirler. Yukarı doğru iletişim sağlamanın en önemli yolu, çalışanlara gerçekten bunu istediğinizi hissettirip, böyle bir iletişim için onları teşvik etmek ve ödüllendirmektir. Bu organizasyon içinde oluşan iletişim imkanı ile yeni fikirler teşvik edilmekte ve yaratıcılık da canlı tutulmaktadır. İletişimi güçlendirmenin

ikinci yolu, kurum içinde resmi ve resmi olmayan iletişim fırsatları, kanalları yaratmaktır. Bunlar, herkesin davetli olup katılımın zorunlu olmayacağı öneri programları, ekip içi toplantılar veya geribildirim forumları olabilir.

üçüncü yolu ise, güvenli bir atmosfer yaratarak bilginin çok daha geniş kitlelere yayılacağı ve mesajların paylaşılacağı ortamı yaratmaktır”.⁹¹

“Şükrü Türkmen’e göre belli başlı İletişim Güçlükleri şunlardır:

Bazı zamanlarda iletişim kurma, sorunlara çözüm getirme ve zamanımızı

⁹⁰Tutar, ve Yılmaz, a.g.e, s:71

⁹¹ Şükrü Türkmen, *Okullarda Yönetim Etkinlikleri*, Ankara, 2003, Alp Yayınları. s:33

yönetme becerimiz etkilenir. Gergin oluruz, ama nedenini tam olarak bulamayabiliriz. Yetersiz iletişimin etkileri başkalarına yönelik olumsuz davranışlar şeklinde görülebilir ama davranışların yalnızca yüzeysel olarak değiştirilmesi soruna ancak geçici bir çözüm olabilir. Kabalık, alaycılık, kuşkuculuk, öfke patlamaları, alınganlık, aşırı eleştiri, aşırı duyarlılık, suçlama, kendine acıma, kaygı ve endişe gibi iletişim kapısını kapatan etkenlerin çoğu daha derinlerdeki birtakım nedenlerin belirtileridir. Temelde yatan nedenler :

Dargınlık ve gücenme: Birisi ya da geçmişte yaşanan bir olay kalbinizi fena kırmış olduğu için, içinizdeki dargınlık ve gücenme duygularından kurtulup rahatça iletişim kuramazsınız.

Suçluluk ve utanç duygular: Yapmamanız gerektiğini bildiğiniz bir şey yaptığınız için kendinizi suçlu hisseder ya da utanç duyar ama bu duygularınızı diğer insanlara aktarırsınız. Aristo'nun dediği gibi "Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ama doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru amaçla ve doğru tarzda kızmak; işte bu kolay değildir.

Korku ve kaygı duygular: Başarısızlık korkusu ile reddedilme korkusu insanın potansiyelini ortaya koyabilmesini engelleyen başlıca etkenlerdir. İnsanlar korku ve kaygılarını alaycılık, kuşkuculuk, kabalık ve öfke şeklinde ortaya koyma eğilimindedir. Kişi başkalarına karşı değişken, mantıksız ya da olumsuz davranıyorsa, nedenlerini kendi içinde aramalıdır.

Odaklanan bir nokta olmaması, yönün, değerlerin ve hedeflerin açıkça belirlenmemiş olması. Kaygı, endişe, korku ve çaresizlik duygularını yok etmenin bir yolu amaca yönelik hareket etmektir. Eğer kişi başkalarını suçluyor ya da durumundan yakmıyorsa, kaynaklarını iyi kullanmıyordun".⁹²

"Şükrü Türkmen'e göre belli başlı İletişimin engelleri şunlardır:

Emir vermek, yönlendirmek: (Çikleti hemen ağzından çıkar at): Bu iletiler öğrenciye duygu ve gereksinimlerinin önemsiz olduğunu anlatarak o anki davranışının kabul edilemez olduğunu söyler. Bu tür davranışlar öğrencilerde karşılık verme veya direnme gibi olumsuz davranışlar yaratabilir.

Uyarmak ve Gözdağı vermek:(Eğer sıraya girmez iseniz bütün gün sizi ayakta tutarım).

Ahlak dersi vermek: (Lise birinci sınıf talebesi doğruyu yanlıştan ayırabilmeli): Bu tür ilişkilerde dış otoritenin ve zorunlulukların gücü öğrenciye karşı kullanılır.

⁹² Türkmen a.g.e. s:34-35.

öğüt vermek:(Yerinde olsam çalışmaya başlardım).

Çözüm ve Öneri getirmek: Öğretmenin, öğrencinin sorunlarını kendi kendilerine çözebilme yeteneği olmadığına inandığını ortaya koyar. Öğrenciyi öğretmene bağımlı yapar. Önerme önerenin üstünlüğünü gerektirdiği için, öğrenciler kendi kendine düşünme geliştirmek yerine önerene karşı çıkarlar.

Öğretmek, Nutuk çekmek: (Kitaplar karalamak için değil, okumak içindir):Öğrenciler yanlışlarının gösterilmesinden hoşlanmazlar ve sonuna kadar düşüncelerini savunurlar. Nutuk çekme etkisiz bir öğretim yöntemidir ve uygun kullanılmadığı zaman nefret ettirir.

Övmek: (Çaba gösterince iyi işler çıkarıyorsun) Genel inanışın tersine, övme olumsuz değerlendirme kadar zarar verir.

Ad takmak, alay etmek: Öğrencinin benlik imajında olumsuz etkiler yapar.

Yorumlamak, çözümlemek: (Bunu dikkat çekmek için mi yapıyorsun).

Yargılamak: (Burada sorun çıkaran hep sensin).

Sınamak, Sorguya çekmek: (Böyle konuşmaya devam edersen, başarılı olacağını nasıl düşünebilirsin)".⁹³

farklılıklardan kaynaklı iletişim engellerini tam anlamıyla ortadan kaldırmak mümkün olmasa da en düşük düzeye getirilebilir. Bunun için karşıdaki insanın psikolojisini bilmek, uygun ses tonu, jest ve mimiklerin kullanılmasıyla sağlıklı bir iletişim kurulabilir. Anlaşılacağı üzere herhangi bir kurumda bir öğretmen ve idareci her ne kadar statü farklılıklarına sahip olsa da temelde her ikisi de bir öğretmen ve devlet memurudur. Burada farklı olan roller sadece statü farklılığından kaynaklanır.

Sosyal bir varlık olarak iletişimde bulunan veya iletişim kurulan kişinin sahip olduğu duygu ve düşüncelerin yanı sıra içinde bulunduğu ruh hali de iletişimde oldukça etkili olup iletişime yön veren bir etkiye sahiptir. Kişinin sahip olduğu bu iç ve dış değerlerle çatışan bilginin kabulü zor olup iletişimi sekteye uğratabilir.

İletişimde çok anlamlı kelimeler seçilmemeli. Seçilen kelimeler iletişimde bulunan kişiler için aynı anlamı taşımalı. Seçilen sözcükler açık ve net olmalı. Karşılıklı iletişimde bulunurken birbirimizi etkin bir şekilde dinlemeli ve birbirimize güvenmeliyiz. Karşımızdaki kişinin bilgi seviyesini aşacak aşırı bilgi yüklenmesi yapmamalı ve kapasitesini aşmamalıyız. Ayrıca iletişim için seçtiğimiz ortam yer ve zamana dikkat etmeliyiz.

⁹³ Türkmen Şükrü, *Okullarda Yönetim Etkinlikleri*, Ankara, 2003, Alp Yayınları. s:35-36.a.g.e

2.3.EĞİTİM KURUMLARINDA İLETİŞİM

“Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişmelerden etkilenen eğitim kurumu ve yöneticisinin değişikliklere onlarla aynı hızda uyum göstermesi gerekmektedir. Teknik alanlardaki önemli değişiklikler ve gelişmeler, eğitimcilerin ve okul yöneticilerinin görüş ve düşüncelerindeki değişimi zorunlu kılmıştır. Yöneticinin sadece geçmişe ve deneyimlerin sonuçlarına dayanması gerektiği görüşünün hakim olduğu devrin çok gerilerde kaldığı, kabul edilmesi gereken bir gerçektir”.⁹⁴

Buradan da anlaşılacağı üzere okul yöneticisi kendisini sadece geçmişe ve geçmişte edindiği deneyimlere, tecrübelerine dayandırmamalı çevresindeki değişmelere ve bu değişim sonucunda meydana gelen gelişmelere ayak uydurup geliştirmelidir. Değişimin zorunlu olduğu bir gerçektir. Bu değişimler arasında yönetici de değişmeli ve bu değişimlere ayak uydurmalıdır.

“Örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için yöneticilerin güvenilir, mümkün olduğu kadar nesnel ve alanlarında uzman olmaları beklenir. Ancak, iletişim konusunda bir örgütte çalışan tüm iş görenlerin de sorumlu olduğu unutulmamalıdır”.⁹⁵

“Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkeleri şöyle özetlenebilir:

- Girişimi başkalarından önce ele almak, İletişime yapıcı görüşlerle başlamak,
- Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
- Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak.
- Katılanları güdülemek,
- Başarılan işleri ortaya koymak,
- Gerekseme ile doyum arasında denge kurmak,
- Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
- İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
- Başkalarının fikirlerine saygı göstermek,
- Önemli haberleri yinelemek,
- Her iletişim aracından yararlanmak,
- Destek ve karşıt güçleri tanımak,

⁹⁴ Taymaz,Haydar '**Okul Yönetimi**'. Ankara.1995.Saypa Yayınları. s:24

⁹⁵ Başaran, Ethem. İbrahim. '**Yönetim**'. Ankara.1989. 2. Baskı, Gül Yayınevi. s:292

- iletişimi aralıksız sürdürmek”.⁹⁶

2.3.1. Etkili ve Başarılı İletişimin Temel Koşulları

“Modern Yönetimlerde Etkili ve başarılı İletişim koşulları incelendiğinde Bu koşullar arasında dinleme, kendini açma ve ifade etme yer almaktadır”.⁹⁷

2.3.1.1.Dinleme:

“Dinleme için dört adım bulunmaktadır. Etkin dinleme; Empati kurarak dinleme; Açıklıkla dinleme; Farkında olarak dinleme”.⁹⁸

- “Etkin dinleme; dinleme, katılım gerektiren bir süreçtir. Bir konuşmanın anlamını tam olarak kavrayabilmek için soru sormanız, geribildirimde bulunmanız gerekmektedir yani iletişim sürecinde işbirliği olmanız gerekmektedir”.⁹⁹

- “Empati kurarak dinleme; Empati, kişinin iletişim sırasında karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayabilmesini ve böylece duyarlı bir yaklaşım içinde olmasını sağlar. Empati kurarak dinleyen kişiler iyi bir dinleyici olmalarının yanı sıra, karşıdaki kişinin dile getirmediği duygularını da sezebilir, bakış açılarını kavrayabilirler”.¹⁰⁰

- “Açıklıkla dinleme; Açıklıkla dinlemek için en önemli kural, yargılamadan önce sözün ve konuşmanın tamamını duymaktır. Ön yargılarımız, eleştiriye açık olmamamız, bazen de karşı tarafın yargılayıcı tutumu açıklıkla dinlememizi engelleyebilir. Açıklıkla dinleyemediğimiz zaman karşımızdakiyle aramızda anlaşmazlık oluşur ve iletişimde kopukluk olur”.¹⁰¹

⁹⁶ Danışmaz, İrfan,2011. *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Okul Yönetme Yeterliliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi*.İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Yönetimi ve Denetimi.S:37 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

⁹⁷ Kişisel başarı sitesi, <http://www.kisiselbasari.com/basarili-iletisimin-3-temel-kosulu.html> (Erişim Tarihi.10.05.2015).a.g.e

⁹⁸ Kişisel başarı sitesi, <http://www.kisiselbasari.com/basarili-iletisimin-3-temel-kosulu.html> (Erişim Tarihi.10.05.2015).a.g.e

⁹⁹ Kişisel başarı sitesi, <http://www.kisiselbasari.com/basarili-iletisimin-3-temel-kosulu.html> (Erişim Tarihi.10.05.2015).a.g.e

¹⁰⁰ Kişisel başarı sitesi, <http://www.kisiselbasari.com/basarili-iletisimin-3-temel-kosulu.html> (Erişim Tarihi.10.05.2015).a.g.e

¹⁰¹ Kişisel başarı sitesi, <http://www.kisiselbasari.com/basarili-iletisimin-3-temel-kosulu.html> (Erişim Tarihi.10.05.2015).a.g.e

“Farkında olarak dinleme; farkında olarak dinlemenin iki bileşeni vardır. Birincisi, söylenenleri tarih ve insanlarla ilgili olan kendi bilgilerinizle karşılaştırmak. İkinci bileşeni ise uygunluğu dinlemek ve gözlemlemek. Kişinin ses tonu, yüz ifadesi ve duruşu konuşmanın içeriğine uygun olup olmadığını sorgulamaktır”.¹⁰²

2.3.1.2 Kendini Açma

“Kendini açma, kendiniz ile ilgili bilgi iletmek anlamında kullanılmaktadır. Kendini açma ilişkileri hareketlendirir ve onlara açıklık getirir. Kendinizi açmanın önüne geçemezsiniz. Ne zaman diğer insanların yakınında olsanız, bunu yaparsınız. Onları görmezlikten gelseniz bile, sessizliğiniz ve duruşunuz bir şeyleri açığa vurur. İletişimde kendinizi açmanın yararlarına bakacak olursak; kendi hakkınızdaki bilginizin artması, daha yakın kişisel ilişkiler kurmanız, gelişmiş iletişim bulunmaktadır. Kendini açma iletişimde bu denli önemli ise, neden her zaman herkes her şeyi diğerleri ile paylaşmaz? Aslında kendinizi açmanın önünde bazı engeller bulunmaktadır. Bunlar; toplumsal önyargı, reddedilme korkusu, arkanızdan konuşulması korkusu, birilerinin sizi kullanacağı korkusu gibi. Olumsuz bir özelliğinizi gösterirseniz sizin tamamen kötü olduğunuzu düşünebilirler. Olumlu bir şeyleri gösterirseniz böbürlenmekle suçlanabilirsiniz”.¹⁰³

2.3.1.3 İfade Etme

“Kendini ifade etme iletişimin bir diğer önemli unsurudur. Önemli durumlarda sizin insanlara karşı kendinizi nasıl ifade ettiğiniz önemlidir. Etkili ifade edebilmenin bazı püf noktaları bulunmaktadır”.¹⁰⁴

“İletiler dolaysız olmalı. Kendini etkili bir şekilde ifade edebilmenin ilk koşulu neyin ne zaman söyleneceğini bilmektir. Bazen ne zaman iletişim kurmaya gereksinim duyduğumuz farkında olduğumuz halde bunu yapmaya korkarız. Bunun yerine ipuçları vererek karşımızdaki kişinin duymasını umarız. Fakat bu

¹⁰² Kişisel başarı sitesi, <http://www.kisiselbasari.com/basarili-iletisimin-3-temel-kosulu.html> (Erişim Tarihi.10.05.2015).a.g.e

¹⁰³ Kişisel başarı sitesi, <http://www.kisiselbasari.com/basarili-iletisimin-3-temel-kosulu.html> (Erişim Tarihi.10.05.2015).a.g.e

¹⁰⁴ Kişisel başarı sitesi, <http://www.kisiselbasari.com/basarili-iletisimin-3-temel-kosulu.html> (Erişim Tarihi.10.05.2015).a.g.e

dolaylı yol risklidir. Çünkü ipuçları yanlış yorumlanabilmektedir veya görmezlikten gelinabilmektedir”.¹⁰⁵

“İletiler anında olmalı. Bazen bir şeyleri değiştirmek ihtiyacında olduğumuzda veya kızgın durumda olduğumuzda iletişimi ertelemek bize mantıklı gelmektedir. Öfkeli olduğumuzda bunu karşı tarafa sakın bir şekilde ifade edebilmek için ilk kızgınlığımızın geçmesini bekleyip daha sonra kendimizi ifade etmek ortaya çıkacak herhangi bir çatışmayı engelleyebilir. Fakat şunu da unutmamız gerekir ki iletişimizi sonsuza kadar ertelemek, bir başka deyişle duygularımızın önüne tamamiyle set çekmek duygularımızın daha fazla şiddetlenmesine yol açacaktır. Bu şekilde ifade edilmeyen duygularımız daha sonra üstü kapalı yollarla ifade edilecektir. Bu sebeple (kızgınlığımızın yoğunluğu kendimizi karşımızdakine etkili ve uygun bir şekilde ifade etmemizi engellemediği durumlarda paylaşımı ertelemek yerine mümkün olduğunca anında iletişim kurmak faydalı olacaktır. Bu, karşımızdaki kişinin bizim neye ihtiyaç duyduğumuzu daha kolay anlamasını ve davranışlarını o yönde şekillendirmesini sağlayacaktır. Diğer yandan anında iletişimle tepkilerimizi anında paylaştığımız için yakınlığımız da artacaktır”.¹⁰⁶

“İletiler açık ve dürüst olmalı. Açık ileti düşüncelerimizin, duygularımızın ve isteklerimizin doğru yansımasıdır. İletişimde açık ifadeler kullanmak için; iletilerinizin kendi içinde tutarlı olmasına özen gösterin, çifte iletilerden kaçının (birbirleriyle çelişen şeyleri aynı anda söylemek.), isteklerinizde ve duygularınızda açık olmaya gayret edin”.¹⁰⁷

“İletinin açıklığı kadar dürüst olması da önemlidir. Gizli düşünceler iletişimin yakınlığını engelleyebilmektedir. Gerçek duygularınızı açıkça ifade etmeniz iletişimin dürüstlüğüne gösterecektir”.¹⁰⁸

“Başarılı iletişimin temel koşullarından bahsettikten sonra iletişimin yalnızca yazılı ve sözlü olmadığını bunun yanında sözel olmayan yollarla da iletişimin kurulduğundan tanımında bahsetmiştik. Sözsüz iletişimden bahsedecek olursak, iki

¹⁰⁵ Kişisel başarı sitesi, <http://www.kisiselbasari.com/basarili-iletisimin-3-temel-kosulu.html> (Erişim Tarihi.10.05.2015).a.g.e

¹⁰⁶ Kişisel başarı sitesi, <http://www.kisiselbasari.com/basarili-iletisimin-3-temel-kosulu.html> (Erişim Tarihi.10.05.2015).a.g.e

¹⁰⁷ Kişisel başarı sitesi, <http://www.kisiselbasari.com/basarili-iletisimin-3-temel-kosulu.html> (Erişim Tarihi.10.05.2015).a.g.e

¹⁰⁸ Kişisel başarı sitesi, <http://www.kisiselbasari.com/basarili-iletisimin-3-temel-kosulu.html> (Erişim Tarihi.10.05.2015).a.g.e

şekilde iletişim kurmaktayız; beden hareketlerini kullanarak (örn, yüz ifadeleri, duruş) ve uzamsal ilişkilerle (örn, diğer kişiyle aranızda koyduğunuz uzaklık).Sözsüz iletişimin kilit noktası tutarlılıktır. Yani sözcüklerle ve onlara eşlik eden el-kol hareketleri arasındaki uyumdur".¹⁰⁹

"Tüm bunların yanında insan yaşamı boyunca birçok farklı insanla iletişim kuran sosyal bir varlıktır. Bu iletişim durumunda insanlar arasında birçok nedenden dolayı çatışma ortaya çıkmaktadır ve çatışma insan hayatının kaçınılmaz bir parçasıdır. Burada önemli olan çatışmanın çıkması değildir çatışmanın taraflar arasında nasıl çözümlendiğidir".¹¹⁰

2.3.2. Eğitim Kurumlarında Resmi İlişkilerde Yaşanan İletişim Sorunları

"Okutan'ın (1989) orta dereceli okul müdürlerinin insan ilişkilerindeki yeterlikleri konulu araştırmasında,

- Okul müdürlerinin öğretmenlerin her zaman güçsüz ve zayıf yönlerine dikkat çektikleri,
- Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı zaman zaman öfkelenedikleri ve onları azarladıkları,
- Okul müdürlerinin öğretmenleri kendi akranları gibi görmediği onlara üstten baktıklarını tespit etmiştir".¹¹¹
-

"Okulda bir öğretmen veya diğer personel hem bireysel bir varlık hem de bir grubun üyesidir. Aynı şekilde okul dışında bir ailesi ve sosyal yaşantısı mevcuttur. İş görenin aile veya sosyal yaşamının etkilerini okula-eğitim kurumuna getirmesi veya yansıtması doğaldır. Yöneticinin görevi o sorunlardan diğerlerinin etkilenmesini önleyecek tedbirler almak ve o iş görenin sorunlarını çözmeye yardımcı olmaktır"¹¹².

"Başaran'ın (1979) Milli Eğitim Bakanlığı dahil 5 Bakanlığın orta kademe

¹⁰⁹ Kişisel başarı sitesi, <http://www.kisiselbasari.com/basarili-iletisimin-3-temel-kosulu.html> (Erişim Tarihi.10.05.2015).a.g.e

¹¹⁰ Kişisel başarı sitesi, <http://www.kisiselbasari.com/basarili-iletisimin-3-temel-kosulu.html> (Erişim Tarihi.10.05.2015)

¹¹¹ İlgar Lütfü, '*Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*'. Ankara.2005. 2. Baskı, Beta Yayınevi.s:105

¹¹² İlgar Lütfü, '*Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*'. Ankara.2005. 2. Baskı, Beta Yayınevi.s:106 a.g.e

yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmada yöneticilerin insan ilişkilerine ilişkin tutumlarında aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

- İş görenler, kendi değerini gerçekçi olarak yargılayamayan bir yöneticinin astlarıyla iyi ilişkiler kuramayacağını benimsemektedir.
- İş görenler işlerinin kendilerine anlamsız gelmesinin başkalarıyla ilişkilerin etkiliyebileceğine inanmaktadır.
- İş görenlerce, bir konunun ak ve kara gibi yalnızca iki yönünü görmeye alışık bir yöneticinin değişik seçenekleri benimseyemeyeceğine inanılmaktadır.
- İş görenler bir yöneticinin isterse astlarının moralini devamlı bozuk tutabileceğini belirtmektedir.
- Astlarıyla iyi ilişki kuramayan bir yöneticinin huyundan çok zeka düzeyinin düşük olduğuna inanılmaktadır.
- Özel yaşamdaki sorunların, örgütteki insan ilişkilerine etkide bulunduğu kabul edilmektedir.
- İş görenler, yöneticinin uygun yöntemler seçtiğinde astlarıyla iyi ilişkiler kurabileceğine inanmaktadır.
- İş görenler, yönetim de insan ilişkilerinin anlamının astlar arasında karşılıklı saygıyı yerleştirmek olduğunu belirtmektedirler".¹¹³

"İletişim sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli nedenlerinden biri, alıcının özelliklerinin yeterince belirlenmemesinden kaynaklanmaktadır. Bu durumda yönetici ve öğretmenlerin uygun ve öğretmenlerin seviyelerine uygun iletişim yapmaları imkânsızlaşmaktadır. "Yönetici ve öğretmen iletişimde ise kendilerinin ne bildikleriyle, kapasiteleriyle değil, karşısındakinin ne bildiğiyle iletişime, işe başlanmalıdır "fikri etkin bir iletişimin ve öğrenimin, iletişim düzeyinin ilk koşulu olarak kabul edilebilir".¹¹⁴

Kısacası İletişimde bulunacak yöneticilerin iletişimde bulunduğu bireylerin özelliklerini bilmelidir. Bu bilgi sağlıklı iletişim kurmalarını kolaylaştıracaktır. İletişim karşısındakine bilgi üstünlüğü sağlama süreci değil aksine anlama ve anlaşılma sürecidir.

2.3.3. Eğitim Yönetiminde Sağlıklı İletişimin Önemi

"Etkili bir iletişim düzeninin örgütte kurulması ve işlemesi başarılı

¹¹³ İlgar, s.g.e .s:105

¹¹⁴ Küçükahmet,Leyla, **Sınıf Yönetimi**, Pegem Akademi, 10 Baskı, Ankara 2009

yöneticilerin işidir. Örgütsel düzenin temelinde yer alan iletişim etkili bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Örgüt ortamında iletişimin iyi olması verimlilik, işe bağlılık, işe devam etme, güdüleme, iş doyumu, gibi faktörlerle yakından ilişkilidir”.¹¹⁵

Anlaşılabacağı üzere iletişim ve yönetim kavramları birbiriyle yakın ilişkilidir. Herhangi bir kurumda iletişimi ağının veya düzeninin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi oradaki yöneticinin tutumuna bağlıdır .Bunu başarabilen yöneticiler başarılı olur. Herhangi bir kurumda sağlıklı iletişim varsa orada huzur ve devamlılık, işe sadakat ve optimum verimlilik vardır.

“Diğer yandan okul ,bireyin topluma uymasını sağlamak için var olan bir örgüttür. Bu nedenle, eğitim yöneticisi sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırabilmelidir. Ayrıca okul ,öğretmen ve öğretmenin ürünü olan insan davranışındaki değişiklikleri beklemek, gözlemek ve değerlendirmek zorundadır”.¹¹⁶

Bu söylemden anlaşılan Kurumsal bir örgüt olan okullar toplumun ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bireyin davranışlarında kasıtlı ve istendik değişiklikler oluşturduğu için bu kurumları yönetenler insan davranışlarını ve bu davranışlarda meydana gelebilecek olumlu ve olumsuz değişiklikleri bilmek ve değerlendirebilecek maksimum bilgiye sahip olmalıdır.

2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümde yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar ortaya konularak, bu araştırmaların değerlendirilmesi bulunmaktadır.

2.3.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

“Yıldız (1996) “Bolu ilköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişimi” adlı çalışmasında yönetici-öğretmen iletişimini aşağıdaki gibi incelemiştir.

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

¹¹⁵ Uğurlu,Suat 2008.”*İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin Yönetici-Öğretmen İlişkileri ile İlgili Algılarının İncelenmesi*Ankara: Yedi Tepe Ün.v.Sosyal Bilimler Enstitüsü.s:68 . (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

¹¹⁶ Uğurlu,a.g.e.s:48

Bu çalışmada yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında cinsiyet, branş ve öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında görev, yaş, hizmet süresi ve görev yaptıkları okullardaki hizmet sürelerine ilişkin anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir¹¹⁷.

“Değer (1998) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle Kurdukları İletişim Yeterlilikleri ve İletişimde Engel Teşkil Davranışlar” adlı çalışmasında ,bu araştırma 1997-1998 öğretim yılında Çanakkale merkez ve ilçelerindeki ilköğretim okullarında görevli müdür ve öğretmenlerle uygulanmıştır. Araştırmanın örnekleminde 34 ilköğretim okulu müdürü ve 410 öğretmen yer almaktadır. Araştırmalar elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- İletişimi başlatıp sürdürecekt yeterliliğe sahip olma, öğretmenlerle iletişimde bulunmak amacıyla örnek davranışlar gösterme, öğretmenlerle iletişimde ikna yeteneğini kullanma, yeterliliklerine ilişkin cevaplarda cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermiştir.
- Okul müdürlerinin okulla ilgili bilgileri zamanında ulaştırmadıkları, öğretmenlerde çalışma isteği ve işbirliği artırıcı rol oynamadıklarını belirlenmiştir. Okul müdürlerinin iletişimde informal kanalları, etkili olabileceğine inanmadıkları için kullanmadıklarını, emirlerini hiyerarşik yolla ulaştırmayı tercih ettiklerini göstermektedir.
- Okul müdürlerini iletişim sürecinde okulundaki öğretmenleri oldukça yeterli bulmaktadır.
- Okul müdürlerinin iletişim süresinde dönüt alma yeterliği yönünden öğretmenler tarafından oldukça yeterli bulunmuştur¹¹⁸.

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

¹¹⁷YILDIZ, K. (1996). *‘İlköğretim Okullarında Yönetici- Öğretmen İletişimi’*(Bolu İl Örneği). Bolu:

A.İ.B.Ü. .(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

¹¹⁸DEĞER, M.(1998).*‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle kurdukları iletişim yeterlilikleri ve iletişime engel teşkil eden Davranışları’* Çanakkale: Ç.O.M.Ü.S.B.E. Yüksek okulu .(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

oluşturmaktadır. Bu araştırmada Endüstri Meslek Liselerindeki yönetici öğretmen iletişimi ve sorunları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır:

- Okul yöneticileri gelen haberleri öğretmenler çoğu zaman zamanında duyurmamaktadır.
- Okul yöneticileri alınacak kararlara bazen öğretmenlerin de katılmasına dikkat etmektedir.
- Okul yöneticileri bütün öğretmenlere bazen eşit davranmaktadır.
- Okul yöneticileri hiçbir zaman başarılı olan öğretmenleri ödüllendirmemekte ve bu konuda objektif davranmamaktadır.
- Okul yöneticileri çoğu zaman öğretmenlerden gelecek görüşlere önem vermektedirler.
- Okul yöneticileri bazen öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenmemektedir.
- Öğretmenler ve yöneticiler arasına bazen siyasal görüş farklılıkları nedeniyle iletişim kopuklukları oluşmaktadır.
- Okul yöneticileri insan ilişkileri konusunda bazen güven vericidir.
- Okul yöneticileri bazen öğretmenler arasında farklılıkları algılar ve davranışlarında bu duruma dikkat ederler”.¹¹⁹

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

- İlköğretim okullarının yöneticileri bazen çatışmaları kaybedenin olmadığı bir yöntemle çözmeye çalıştıkları belirlenmiştir.
- Okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde çok az güven duygusu yarattıkları belirlenmiştir.
- İlköğretim okullarında çalışan öğretmenler çoğunlukla iletişim becerileri ile ilgili kurs/seminer veya eğitim almayanlardan oluştuğu belirlenmiştir.
- Araştırmada cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem, mezun olduğu fakülte, iletişim becerileri ile ilgili kurs/seminer veya eğitim alma ve eğitim düzeyine göre öğretmenlerin görüşlerinde önemli farklılıklar olduğu belirlenmiştir”.¹²⁰

¹¹⁹ KARAKAŞ, M. 1999. *Endüstri Meslek Liselerinde Yönetici – Öğretmen İletişimi* İstanbul: Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı. s:36. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

¹²⁰ AÇIKEL, Gülay. 2010. *Orta Öğretim Kurumlarında Yönetici – Öğretmen İletişimi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. s:28. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

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

ilkokulda 108 denek örneklem alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçların bazıları şöyledir:

Örgüt içerisindeki iletişimin çift yönlü olarak gelişme gösterebilmesi, öncelikle yöneticinin tutum ve davranışı ile yöneticilik anlayışına bağlıdır. Araştırmanın yapıldığı ilkokullarda çift yönlü iletişimin yeterince gelişme göstermediği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin, eğitim ve öğretim etkinlikleri, özlük hakları ve iş başarısı konusunda öğretmenlere yeterli bilgi vermedikleri ve kişisel sorunların iletilmesine olanak sağlamadıkları gözlenmektedir. Öğretmenler de özellikle eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini ve kişisel sorunları, çalışma arkadaşlarının sorunlarını yöneticilere iletmemektedirler.

İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişiminin belli ölçüde de olsa biçimsel bir özellik taşıdığı ileri sürülebilir. Yöneticilerin iletişim sürecinde yetkisini hissettiren bir davranış gösterdikleri, öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkisi kurmada başarılı olamadıkları ve öğretmenlerce düzenlenen sosyal etkinliklere, katılmadıkları belirlenmiştir. Yönetici ile öğretmen arasındaki iletişim; kişisel sorunlarla ilgilenme, yöneticinin benimsenmesi, yöneticiden gurur duyma ve başka okulda çalışma isteği değişkenleri açısından önemli farklılıklar göstermektedir. Özellikle yöneticinin deneyim ve bilgisine güvenmeyen, yöneticisinden gurur duymayan, yöneticisini benimsemeyen öğretmenlerle yönetici arasında yalnızca yukarıdan aşağıya doğru olan tek yönlü bir iletişim söz konusudur. Diğer bir anlatımla, emirlerini yazılı olarak bildiren, emrin yerine getirilme gerekçesini açıklamayan, okulun uygulanan ve gelecekteki eğitim ve öğretim etkinlikleri ile iş başarısı konusunda bilgi vermeyen, görevinde yeterince başarı gösteremeyen, öğretmene yol gösterici bilgi vermeyen, resmi iletişime önem veren, öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkisi kuramayan yöneticilere karşı, öğretmenlerin kişisel veya görevle ilgili sorunlarını rahatlıkla iletmedikleri, eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini bildirmekten çekindikleri sonucuna varılmıştır”.¹²¹

“Özer (2002) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin, Yöneticilerin İletişim Becerileri İle İlgili Algılarının İncelenmesi” adlı

¹²¹ Celep Cevat.1992. *İlkokullarda Yönetici-Öğretmen İletişimi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Türkiye'de İlköğretim Sempozyumu, Sayı: 8. S:19

araştırmasında, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

▪ İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin iletişim davranışları açısından kendilerini algılayışları nasıldır?

▪ İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, görev yaptıkları okuldaki yöneticilerin iletişim davranışlarını algılayışları nasıldır?

▪ İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerin iletişim davranışlarını algılayışları arasında farklılık var mıdır?

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

• Yöneticilerin, "gerektiğinde öğretmenlerin görüşlerini alma, ihtiyaç duyulduğunda yol gösterme (rehberlik etme), tarafsız ve adil olmaya çalışma, gerektiğinde övgü ve takdiri kullanma, ilişkilerde olumlu ve teşvik edici olma, iyi bir dinleyici olma, konuşurken beden dilini (jest, mimik, el, kol hareketleri vb.) etkili bir şekilde kullanma, okulla ilgili kararları tek başına alma, konuşmalarında Türkçeyi düzgün kullanma, eleştiriye açık olma, karşılıklı konuşmalarda sürekli kendini haklı çıkarma" davranışları ile ilgili kendilerini algılayışları ve öğretmenlerin algılayışları arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir.

• Yöneticilerin, "öğretmenlere karşı nazik olma, öğretmenlerin, yönetici odasına rahatça giderek kendilerini ifade edebilmelerine açık olma, hata yapanın kişiliğine yönelik tepkide bulunma" davranışları ile ilgili kendilerini algılayışları ve öğretmenlerin algılayışları arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir.

"Yöneticilerin, "konuşmalarda tehditkar olma, konuşmalarda hakaret etme, öğretmenlerle ilişkilerinde alınganlık, küskünlük, kırgınlık yaşama, hatalara karşı hoşgörü gösterme, konuşurken sesini yükseltme (bağırma), yazılı ve yazılı olmayan kuralları tavizsiz uygulama, kendi düşüncelerini açık ve anlaşılır olarak ifade etme, öğretmenlere saygı duyduğunu hissettirme, öğretmenlerle ilişkilerinde ast-üst ilişkilerini hatırlatma, yaşanan sorunları çözmek yerine kişisel çatışmaya dönüştürme, öğretmenlerin kişisel sorunlarına karşı duyarlı olma" davranışları ile ilgili kendilerini algılayışları

ve öğretmenlerin algılayışları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir".¹²²

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

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

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

- Yöneticiler ve öğretmenler iletişimlerini ders dışında devam ettirmedikleri, yöneticilerin okulun hedef ve amaçlarının yerine getirilmesinde öğretmenlerden bilgi almadıkları saptanmıştır.
- Yöneticilerin sık sık öğretmenlerin görüşlerine başvurmaları hem okulun işleyişine katkı sağlayacak hem de iletişimin sağlıklı olmasına sebep olacağı belirtilmiş ayrıca yönetici ve öğretmenler eleştiriye açık olmadıkları tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin ve öğretmenler gerektiğinde birbirlerini saygı sınırlarını aşmadan eleştirmeleri önerilmiştir".¹²³

"Oktay (2008), "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticiler Ve Öğretmenler Arasındaki İletişimde Yöneticiden Kaynaklanan Engeller" adlı araştırmasında ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yöneticiden kaynaklanan iletişim engelleri cinsiyet, medeni durum, görev yaptığı kurum, yaşı, eğitim durumu, mesleki kıdem, çalıştığı öğretim kademesine göre anlamlı farklılık gösterirken yaşa göre anlamlı farklılık göstermemiştir".¹²⁴

¹²² Özer,Ş. 2002. *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi*.İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Anabilimdalı, Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı.s:40.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

¹²³ Açikel, Gülay. 2010. *Orta Öğretim Kurumlarında Yönetici – Öğretmen İletişimi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi,Sosyal Bilimleri Enstitüsü,Eğitim BilimleriAnabilimdalı.s:31.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

¹²⁴ Oktay,H, 2008. *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişimde Yöneticiden Kaynaklanan Engeller*.İstanbul: Yeditepe Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü.s:32.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

2.3.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

“Barrett (2002) “İletişim değişimi :Büyük değişimi gerçekleştirmek için Stratejik Çalışanlar arası İletişimi Kullanmak.” adlı tez çalışmasında organizasyon değişiklikleri, ister bir birleşme, ister yeni bir girişimcinin katılması, isterse yeni süreç geliştirme yaklaşımlarının sergilenmesi ve isterse güncel yönetim metotlarının uygulanmasından dolayı olsun; büyük değişim programlarının başarılı ya da başarısız olmasını çalışanlar arası iletişimin belirleyeceğini söylemiştir. Dünyanın en zengin 500 şirketi incelenerek toplanmış, en etkili çalışanlar arası iletişim örneklerinin karışımından ve uygulanabilir tanımlardan oluşan Stratejik Çalışanlar Arası İletişim Modeli, yüksek yoğunlukla çalışan şirketlerde, çalışanlar arası iletişimin stratejik rolünün anlaşılmasına yardımcı olacağını söylemiştir. Bu model, bütün değişim programlarını geliştirmek amacı ile yeni iletişimin yapılandırılması ve duruşunun belirlenebilmesini sağlamak için bir firmanın zayıf ve kuvvetli yönlerinin teşhis edilmesinde kullanılan, analitik bir araç fonksiyonu göreceği söylenmiştir. Bu tezde, Stratejik Çalışanlar Arası İletişim Modeli ve uygulanabilir tanımlarını anlatmakla birlikte, Stratejik Çalışanlar Arası İletişim Modeli kullanarak çalışanlar arası iletişimi geliştirmek üzere yeni iletişim yaklaşımlarını gösterilmiştir. Ayrıca modelin, büyük bir değişim esnasında, başarı ile uygulandığı bir çalışma da eklenmiştir”.¹²⁵

“Beatty (2000) “Öğretmen yönetici ilişkilerinde duygular hakkında öğretmenlerin görüşleri” adlı araştırmasında 50 öğretmenin yöneticileri ile yaşamış oldukları duygusal yönetim ilişkilerini inceleyerek, okullardaki duygusal durum faktörlerini ve bu faktörlerden oluşan bir teori geliştirmeye çalışmıştır. Çalışma duygusal durum faktörlerini ve bu faktörlerin öğretmenlerin görevlerini yapmadaki gayretlerini, performanslarını, kendilerine, yöneticilerine ve işlerine olan bakış açılarını ve algılamalarını incelemektedir. Bulgular; öğretmenlerin ve yöneticilerin iletişim kurma yöntemlerinin öğretmenlerin çalışma hayatında ve aynı zamanda öğrencilerde büyük değişim oluşturabildiğini göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre duygusal yaklaşım alanları; güç ve ilgi alanları, duygular, kendisi ve diğerleri, duygulara yönelik tahrikler ve karşılaştırmalı analiz olarak tespit edilmiştir. Bu alanların birlikte olmasındaki uygunluk, karşılıklı önseziye bağlı olma ve duygusal sorumluluk gibi alanlarda bir sentez olarak ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin yöneticileri ile olan ilişkilerinin, öğrenci, okul ve öğretmenler açısından önemi çok fazladır. Yöneticilerin olumsuz davranışlarının sonucunda; öğretmen sınıfa girdiğinde sabırda, toleransta,

¹²⁵ Açıklık, a.g.e.s:34 a.g.e

motivasyonda, heyecanda, sorumlulukta azalmalar, kaygıda ve kızgınlıklarını ifade etmede artışlar gözlenebilir. Müdürlerin yanlış davranışları; bağırma, tenkit, yalan söyleme, tehditler, adil olmayan resmi değerlendirmeleri, kınamayı, mesleki gelişimlerini bloke etmeyi içerir”.¹²⁶

“Kelly ve Caplan(1993) kariyer yolundaki kişisel ilerlemeler için iletişim Sisteminin önemini örneklendiren bir araştırma yapmışlardır. Bell laboratuvarlarında çalıştıkları kurumların en başarılı yöneticilerini incelemişler ve başarılı yöneticilerin iletişimde de yetenekli olduklarını bulmuşlardır. Çalışma hayatlarında bir zorlukla karşılaştıklarında bu kişilerin iletişim sistemlerine güvendiklerini tespit etmişlerdir. İletişim kurmada güçlük çeken yöneticilerin yardıma ihtiyaçları olduğunda çalışanlarından yeterli yardımı alamadıklarını tespit etmişlerdir”.¹²⁷

“Hunt, Tourish ve Hargie’ (2000)’nin “Eğitim idarecilerinin iletişim tecrübeleri: zaaf, kuvvetli yönlerin ve kritik hadiselerin saptanması.” isimli araştırmasında eğitim Yöneticilerine belirli bir zaman dilimi içinde karşılaştıkları işleri ile ilgili en tipik üç olayı sormuşlardır. Ayrıca işlerinde, iletişimde ki zaaflarını ve kuvvetli yönlerini belirtmelerini istemişlerdir. Elde edilen neticeler eğitim sistemi içindeki iletişim iklimine yakından bakış açısı kazandırmıştır. Yöneticiler ve alt kadroları arasında süregelen problemler özellikle toplantı organizasyonları, bilgi aktarma ve doğru iletişim kanallarının kullanılmasındaki problemler olarak belirlenmiştir. Elde edilen veriler, eğitim organizasyonlarını daha etkili yapabilmek ve eğitim idarecilerinin alt kadroları ile olan ilişkilerini geliştirmeleri için iletişimi geliştirmeleri gerektiğini göstermiştir. Bu nedenle eğitim yöneticileri için daha iyi iletişim becerileri eğitimi verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir”.¹²⁸

¹²⁶ Açıkkel, a.g.e .s:34

¹²⁷ Açıkkel,a.g.e. s.35

¹²⁸: Açıkkel, a.g.e. s.35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Yöntemsiz bir araştırma düşünülemez. Yapılacak araştırmalarda kullanılacak yöntemlerin bilimsel nitelikte olması araştırma sonuçlarının daha gerçekçi ve sağlıklı olacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Çünkü yöntem amaca ulaşmak için izlenmesi gereken en mantıklı ve kestirme yol diye düşünenecek olursak mantığın içinde olduğu her şey Bilimsel olmalıdır. İnsanlar yöntemi sosyal ve özel yaşamlarında kullanmama tercihine sahip olmakla birlikte yapacakları bilimsel araştırmalarda mutlaka bilimsel bir yöntem kullanmak zorundadır. Aşağıda Araştırmada kullanılan yöntemler açıklanmıştır. Araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama teknikleri ve çözümlenmesiyle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Betimsel bir Araştırma olup tarama modelindedir. Tarama modelinin amacı, araştırma konusunun anlaşılmasını kolaylaştırıp okuyucuya kolaylık sağlaması bakımından önemlidir. Tarama modeli, araştırmacının bilime ne denli yakın olduğunun bir göstergesidir. Yapılan Araştırmanın niteliği, güvenilirliği ve sınırlılıkları, araştırmacının güvenilirliğiyle yakından ilgilidir. Uygun bir araştırma modelinin araştırma konularına uygulanması bir nevi araştırmacının aynasıdır dersek yanlış olmaz.

“Var olan kaynak ve belgeleri inceleyerek veri toplamaya literatür tarama denir. Literatür taraması, araştırma probleminin seçilerek anlaşılmasına ve araştırmanın tarihsel bir perspektife oturtulmasına yardımcı olur”.¹²⁹

ilk ve ortaokullarda çalışan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin, yönetici-öğretmen ilişkileri ile ilgili görüşlerini tespit etmeye yönelik olduğundan, tarama modeline uygun olarak düzenleme yapılmıştır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında, İstanbul Anadolu Yakasında Sultanbeyli ve Pendik İlçelerinde bulunan ilk ve ortaokul kurumlarında görev yapan tüm yönetici ve öğretmenlerdir. Araştırmanın örnekleme; İstanbul ili Sultanbeyli ve Pendik ilçelerinde bulunan ilkokul ve ortaokul kurumlarında çalışan

¹²⁹Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Ankara.1994.s.183

250 öğretmen ve 65 yöneticilerdir. Araştırmaya katılanların 181 i erkek öğretmen, 134 ü kadın öğretmenden oluşmaktadır. Örneklemi rastgele (random) seçilen 30 ilkokul ve ortaokul kurumunda çalışmakta olan öğretmen ve idareciden ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Sultanbeyli ve Pendik İlçelerinde 90 adet ilk ve ortaokul kurumu arasından rastgele seçilen 30 adet ilk ve ortaokul kurumu, 270 idareci arasından rastgele seçilen 65 idareci ve 2856 öğretmen arasından rastgele seçilen 250 öğretmene uygulanmış olup evreni temsil oranı % 10,9'dur

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma bulgularının toplanması için alan yazın taraması yapılmıştır. Daha sonra Suat UGURLU tarafından geliştirilen Yönetici – Öğretmen İlişkileri Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu çoğaltılarak araştırmada ölçme aracı olarak kullanılarak örneklem grubundaki deneklere uygulanmıştır. Uğurlu tarafından hazırlanan 12.31.2008 tarihli ölçeğin güvenirlik katsayısına rastlanmamıştır. Etik çerçeveler kapsamında izin alınarak kullanılan ölçeğin güvenirlik katsayısı hesaplanmış ve ölçeğin güvenirlik katsayısı ,96 olarak bulunmuştur.30 maddeden oluşan Uğurlu ölçeğinin güvenirlik testinde elenen madde olmamıştır.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

İlkokul ve ortaokullarda 2013-2014 eğitim-öğretim dönemlerinde görev yapan 315 yönetici ve öğretmene uygulanan anketten elde edilen veriler excel programına yazıldıktan sonra bilgisayara aktarılmış ve SPSS 15.0 paket programına aktarılmıştır. Elde edilen verilerin frekans (N) dağılımları, ortalama değerleri (X), yüzde (%) değerleri ve standart sapma değerleri (ss) tablolarla ve grafiklerle sunulmuştur. Yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimin cinsiyet ve yöneticilik konusunda seminare katılıp katılmama değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesinde bağımsız grup t testi uygulanmıştır.

Yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimin görev ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi ANOVA testi uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonucunda gruplar arası anlamlı farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Post-Hoc tekniklerinden LSD testi kullanılmıştır.

Yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimin çalışma süresi ve yöneticilikteki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Kruskal Wallis-H testi uygulanmıştır. Kruskal Wallis-H sonrası gruplar arası farkın

hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemek için Mann Whitney-U testi uygulanmıştır.

Bulgular ve yorum bölümünde, elde edilen verilerin frekans dağılımları, ortalama değerleri, standart sapma değerleri tablolarla gösterilmiştir. Diğer elde edilen verilere ait istatistiksel analiz sonuçları tablolar halinde derlenerek yorumlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken aşağıdaki aralıklar göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmanın Yapılan Güvenirlik Testi Sonucunda Cronbach's Alpha ,96 bulunmuş olup Uğurlu tarafından hazırlanan 31.12.2008 tarihli ölçekte elenen madde olmamıştır.

Verilen Ağırlık lekler Sınır Aralığı

Verilen Ağırlık lekler Sınır Aralığı

<u>Ağırlık</u>	<u>lekler</u>	<u>sınır aralığı</u>
5	Her zaman	4,21-5,00
4	çoğunlukla	3,41-4,20
3	Bazen	2,61-3,40
2	Nadiren	1,81-2,60
1	Hiç	1,00-1,80

4.BULGULAR

Araştırmanın bu aşamasında alt problemlere ait verilerin istatistiki analizleri ve bunlara ait bulgular tablolar halinde sunulduktan sonra bu verilerin yorumları bulunmaktadır.

4. 1. Örneklem Grubuna Ait Betimsel Bulgular

Araştırmanın Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerlerine ait bulgular aşağıda tablo 1 de verilmiştir.

Tablo 1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Kadın	134	42,5	42,5	42,5
Erkek	181	57,5	57,5	100,0
Toplam	315	100,0	100,0	

Tablo1'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerden 134'ü (%42,5) kadın, 181'i (%57,5) erkektir. bulgular aşağıda Araştırmanın Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerlerine ait bulgular aşağıda tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
30 yaş ve alt	133	42,2	42,2	42,2
31-35 arası yaş	54	17,1	17,1	59,4
36-40 arası yaş	62	19,7	19,7	79,0
41-45 arası yaş	31	9,8	9,8	88,9
46 yaş ve üst	35	11,1	11,1	100,0
Toplam	315	100,0	100,0	

Tablo 2'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerden 133'ü (%42,2) 30 yaş ve alt, 54'ü (%17,1) 31-35 arası yaş, 62'si (%19,7) 36-40 arası yaş, 31'i (%9,8) 41-45 arası yaş ve 35'i (%11,1) 46 yaş ve üst yaşlarındadır.

Araştırmanın Görev Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerlerine ait bulgular aşağıda tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Görev Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Müdür	30	9,5	9,5	9,5
Müdür Yrd.	35	11,1	11,1	20,6
Öğretmen	250	79,4	79,4	100,0
Toplam	315	100,0	100,0	

Tablo 3'te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerden 30'u (%9,5) Müdür, 35'i (%11,1) Müdür Yardımcısı ve 250'si (%79,4) Öğretmen olarak görev yapmaktadır.

Araştırmanın Okulda Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerlerine ait bulgular aşağıda tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Okulda Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
5 Yıl ve Alt	237	75,2	75,2	75,2
6-10 Yıl	51	16,2	16,2	91,4
11-15 Yıl	14	4,4	4,4	95,9
16 Yıl ve Üstü	13	4,1	4,1	100,0
Toplam	315	100,0	100,0	

Tablo 4'te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerden 237'si (%75,2) 5 yıl ve alt, 51'i (%16,2) 6-10 yıl, 14'ü (%4,4) ve 13'ü (%4,1) 16 yıl ve üstü sürede okulda çalışmaktadırlar.

Araştırmanın Yöneticilikteki Kıdem Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerlerine ait bulgular aşağıda tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilikteki Kıdem Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
5 Yıl ve Alt	28	8,9	43,1	43,1
6-10 Yıl	14	4,4	21,5	64,6
11-15 Yıl	14	4,4	21,5	86,2
16 Yıl ve Üstü	9	2,9	13,8	100,0
Toplam	65	20,6	100,0	

Tablo 5'te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerden 28'i (%8,9) 5 yıl ve alt, 14'ü (%4,4) 6-10 yıl, 14'ü (%4,4) ve 9'u (%2,9) 16 yıl ve üstü sürede yöneticilik kıdemi bulunmaktadır.

Araştırmanın Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerlerine ait bulgular aşağıda tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Seminere Katılmadı	176	55,9	55,9	55,9
Seminere Katıldı	139	44,1	44,1	100,0
Toplam	315	100,0	100,0	

Tablo 6'da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerden 176'sı (%55,9) seminere katılmadığını, 139'u (%44,1) seminere katıldığını belirtmiştir.

Araştırmanın Eğitim Yönetimi Alanında Katıldıkları Seminer Sayısı Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerlerine ait bulgular aşağıda tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Eğitim Yönetimi Alanında Katıldıkları Seminer Sayısı Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Seminer Sayısı	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
1	38	12,1	27,3	27,3
2	38	12,1	27,3	54,7
3	28	8,9	20,1	74,8
4	13	4,1	9,4	84,2
5	6	1,9	4,3	88,5
6	8	2,5	5,8	94,2
8	1	,3	,7	95,0
10	4	1,3	2,9	97,8
14	1	,3	,7	98,6
15	1	,3	,7	99,3
20	1	,3	,7	100,0
Toplam	139	44,1	100,0	

Tablo 7'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerden 38'i (%12,1) 1, 38'i (%12,1) 2, 28'i (%8,9) 3, 13'ü (%4,1) 4, 6'sı (%1,9) 5, 8'i (%2,5) 6, 1'i (%0,3) 8, 4'ü (%1,3) 10, 1'i (%0,3) 14, 1'i (%0,3) 15 ve 1'i (%0,3) 20 sayıda eğitim yönetimi ile ilgili seminere katılmıştır.

Araştırmanın branş değişkeni için frekans ve yüzde değerleri ne ait bulgular aşağıda tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Türkçe	50	15,9	15,9	15,9
Matematik	37	11,7	11,7	27,6
Fen ve Tek.	47	14,9	14,9	42,5
Sosyal Bil.	45	14,3	14,3	56,8
Din. KAB	39	12,4	12,4	69,2
İngilizce	39	12,4	12,4	81,6
Görsel S.	14	4,4	4,4	86,0
Müzik	13	4,1	4,1	90,2
Beden Eğit.	12	3,8	3,8	94,0
Tekn. Tasarım	12	3,8	3,8	97,8
Diğer	7	2,2	2,2	100,0
Toplam	315	100,0	100,0	

Tablo 8'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerden 50'si (%15,9) Türkçe, 37'si (%11,7) Matematik, 47'si (%14,9) Fen ve Teknoloji, 45'i (%14,3) Sosyal Bilgiler, 39'u (%12,4) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, 39'u (%12,4) İngilizce, 14'ü (%4,4) Görsel Sanatlar, 13'ü (%4,4) Müzik, 12'si (%3,8) Beden Eğitimi, 12'si (%3,8) Teknoloji Tasarım ve 7'si (%2,2) Diğer branşlardır.

Araştırmanın Yönetici ve Öğretmen İlişkileri Maddelerine Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerlerine ait bulgular aşağıda tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Yönetici ve Öğretmen İlişkileri Maddelerine Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri

Maddeler	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>
Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar.	315	3,72	,912
Yönetici ve öğretmenler birbirlerine saygı gösterirler.	315	4,18	,799
Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü	315	3,74	,991

farklılıklarını yansıtmazlar.			
Yöneticiler görev dağılımını yaparken bireysel farklılıklarını dikkate alırlar.	315	3,71	,961
Yöneticiler öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ortam hazırlarlar.	315	3,45	,981
Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar.	315	3,68	,949
Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. öğretmenlerle paylaşır.	315	3,79	,930
Okulda yöneticilerle öğretmenler sağlıklı iletişim kurabilmektedir.	315	3,92	,834
Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin siyasi görüş, sosyo-kültürel durum gibi farklılıklarına karşı saygılıdır.	315	4,17	,836
Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar.	315	3,80	,848
Yönetici ve öğretmenler iletişim sürecinde empati kurarlar.	315	3,51	,911
Yönetici ve öğretmenler eleştiriye açıktırlar.	315	3,43	,926
Yönetici ve öğretmenler bir sorunu birlikte çözmek için uyum içinde çaba harcarlar.	315	3,70	,859
Yönetici ve öğretmenler koordineli olarak çalışma yaparlar.	315	3,62	,860
Yönetici ve öğretmenler iletişimi okulda sınırlı tutmayıp okul dışında da devam ettirirler.	315	3,11	1,038
Öğretmenler kişisel sorunlarını çözmeye yöneticilerden yardım alırlar.	315	3,08	1,090
Yönetici ve öğretmenler ilişkileri bozmamak için bazı sorunlarını açığa vurmazlar.	315	3,39	,869
Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar.	315	3,53	,886
Yöneticiler öğretmenler arasında ayırım yapmadan bütün öğretmenlere karşı adil davranırlar.	315	3,79	,996
Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar.	315	4,03	,819
Yönetici ve öğretmenler arasında dedikoduya yer verilmeyen sağlıklı iletişim vardır.	315	3,73	,945
Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar.	315	3,60	,881
Yöneticiler, ödül ve ceza sistemlerini yerine göre ve morali	315	3,42	1,042

yükseltecek biçimde kullanırlar.			
Yöneticiler başarılı bir öğretmenin görev, unvan ve terfileri için elinden geleni yaparlar.	315	3,59	,975
Yöneticiler, öğretmenlere gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkında bilgi verirler.	315	3,50	1,075
Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler.	315	3,62	,958
Yöneticiler öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar.	315	3,72	,926
Yöneticiler ve öğretmenler iletişim sürecinde iyi bir dinleyicidirler.	315	3,78	,919
Yönetici ve öğretmenler birbirlerini arkadaş olarak görürler.	315	3,54	1,035
Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler.	315	3,78	,990

Tablo 9'da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin maddelere ait aritmetik ortalama, standart sapma değerleri verilmiştir.

4.2. Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişimin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Araştırmanın Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişimin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

4. 2. 1. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişime İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin sorulan sorulara verdikleri cevapların cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız grup t testi sonucunda 30 maddeden 2 tanesinde 0,05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Araştırmanın "Okulda Yöneticilerle Öğretmenler Sağlıklı İletişim Kurabilmektedir." İfadesinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. “Okulda Yöneticilerle Öğretmenler Sağlıklı İletişim Kurabilmektedir.” İfadesinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS	Sh _x	t Testi		
					t	Sd	P
Kadın	134	3,81	,833	,072	-2,032	313	,043
Erkek	181	4,01	,827	,061			

p<0,05

Tablo 10’da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Okulda Yöneticilerle Öğretmenler Sağlıklı İletişim Kurabilmektedir.” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = -2,032$; $p < .05$). Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan erkeklerin ($\bar{x} = 4,01$) kadınlardan ($\bar{x} = 3,81$) daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

Araştırmanın “Öğretmenler Kişisel Sorunlarını Çözmede Yöneticilerden Yardım Alırlar.” İfadesinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. “Öğretmenler Kişisel Sorunlarını Çözmede Yöneticilerden Yardım Alırlar.” İfadesinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS	Sh _x	t Testi		
					t	Sd	P
Kadın	134	2,91	1,086	,094	-2,384	313	,018
Erkek	181	3,20	1,079	,080			

p<0,05

Tablo 11’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenler Kişisel Sorunlarını Çözmede Yöneticilerden Yardım Alırlar.” ifadesinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = -2,384$; $p < .05$). Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan erkeklerin ($\bar{x} = 3,20$) kadınlardan ($\bar{x} = 2,91$) daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

Yapılan bağımsız grup t testi sonucunda 0,05 düzeyinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmayan ifadeler aşağıda sunulmuştur;

Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar ($t=-0,25$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler birbirlerine saygı gösterirler ($t=0,68$; $p>0,05$). Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmazlar ($t=-1,16$; $p>0,05$). Yöneticiler görev dağılımını yaparken bireysel farklılıklarını dikkate alırlar ($t=-1,15$; $p>0,05$). Yöneticiler öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ortam hazırlarlar ($t=-1,04$; $p>0,05$). Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar ($t=-0,55$; $p>0,05$). Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. öğretmenlerle paylaşır ($t=-1,89$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin siyasi görüş, sosyo-kültürel durum gibi farklılıklarına karşı saygılıdır ($t=-0,15$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar ($t=-0,89$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler iletişim sürecinde empati kurarlar ($t=-0,36$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler eleştiriye açıktırlar ($t=0,51$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler bir sorunu birlikte çözmek için uyum içinde çaba harcarlar ($t=0,13$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler koordineli olarak çalışma yaparlar ($t=0,35$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler iletişimi okulda sınırlı tutmayıp okul dışında da devam ettirirler ($t=-1,15$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler ilişkileri bozmamak için bazı sorunlarını açığa vurmazlar ($t=-0,75$; $p>0,05$). Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar ($t=-0,85$; $p>0,05$). Yöneticiler öğretmenler arasında ayırım yapmadan bütün öğretmenlere karşı adil davranırlar ($t=-0,96$; $p>0,05$). Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar ($t=-1,37$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler arasında dedikoduya yer verilmeyen sağlıklı iletişim vardır ($t=1,40$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar ($t=0,78$; $p>0,05$). Yöneticiler, ödül ve ceza sistemlerini yerine göre ve morali yükseltecek biçimde kullanırlar ($t=-0,34$; $p>0,05$). Yöneticiler başarılı bir öğretmenin görev, unvan ve terfileri için elinden geleni yaparlar ($t=-0,67$; $p>0,05$). Yöneticiler, öğretmenlere gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkında bilgi verirler ($t=-0,40$; $p>0,05$). Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler ($t=-0,88$; $p>0,05$). Yöneticiler öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar ($t=-0,24$; $p>0,05$). Yöneticiler ve öğretmenler iletişim sürecinde iyi bir dinleyicidirler ($t=0,24$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler birbirlerini arkadaş olarak görürler ($t=-0,30$; $p>0,05$). Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler ($t=-0,76$; $p>0,05$).

4. 2. 2. Yaş Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişime İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin sorulan sorulara verdikleri cevapların yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda 30 maddeden 3 tanesinde 0,05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Araştırmanın “Yönetici ve Öğretmenler Sorunlarını Karşılıklı Olarak Paylaşırlar.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. “Yönetici ve Öğretmenler Sorunlarını Karşılıklı Olarak Paylaşırlar.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
30 yaş ve alt	133	3,62	,989	G.Arası	8,556	4	2,139	2,627	,035
31-35 arası yaş	54	3,67	,700	G. İçi	252,416	310	,814		
36-40 arası yaş	62	4,03	,809	Toplam	260,971	314			
41-45 arası yaş	31	3,55	1,207						
46 yaş ve üst	35	3,80	,632						
Toplam	315	3,72	,912						

$p < 0,05$

Tablo 12’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar” ifadesinin yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,627$; $p < 05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın “Yönetici ve Öğretmenler Sorunlarını Karşılıklı Olarak Paylaşırlar.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. “Yönetici ve Öğretmenler Sorunlarını Karşılıklı Olarak Paylaşırlar.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
30 yaş ve alt	31-35 arası yaş	-,043	,146	,770
	36-40 arası yaş	-,408	,139	,004
	41-45 arası yaş	,076	,180	,674
	46 yaş ve üst	-,176	,171	,306
31-35 arası yaş	30 yaş ve alt	,043	,146	,770
	36-40 arası yaş	-,366	,168	,030
	41-45 arası yaş	,118	,203	,561
	46 yaş ve üst	-,133	,196	,496
36-40 arası yaş	30 yaş ve alt	,408	,139	,004
	31-35 arası yaş	,366	,168	,030
	41-45 arası yaş	,484	,198	,015
	46 yaş ve üst	,232	,191	,224
41-45 arası yaş	30 yaş ve alt	-,076	,180	,674
	31-35 arası yaş	-,118	,203	,561
	36-40 arası yaş	-,484	,198	,015
	46 yaş ve üst	-,252	,223	,259
46 yaş ve üst	30 yaş ve alt	,176	,171	,306
	31-35 arası yaş	,133	,196	,496
	36-40 arası yaş	-,232	,191	,224
	41-45 arası yaş	,252	,223	,259

$p < 0,05$

Tablo13'te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar” ifadesinin yaş değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın 30 yaş ve altındaki grup ile 36-40 yaş arası grup arasında ortalaması yüksek olan 36-40 yaş arası grubun ortalaması daha düşük olan 30 yaş ve altındaki gruptan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir; 31-35 arası yaş grubu ile 36-40 arası yaş grup arasında ortalaması yüksek olan 36-40 yaş arası grubun ortalaması daha düşük olan 31-35 arası yaş grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir; 36-40 arası yaş grubu ile 41-45 arası yaş grubu arasında ortalaması yüksek olan 36-40 yaş arası grubun ortalaması daha düşük

olan 41-45 arası yaş grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmanın, “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
30 yaş ve alt	133	3,83	,854	G.Arası	7,108	4	1,777	2,519	,041
31-35 arası yaş	54	3,96	,699	G. İçi	218,689	310	,705		
36-40 arası yaş	62	3,87	,820	Toplam	225,797	314			
41-45 arası yaş	31	3,42	,958						
46 yaş ve üst	35	3,66	,906						
Toplam	315	3,80	,848						

$p<0,05$

Tablo 14’te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar” ifadesinin yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,519$; $p<05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait veriler aşağıda tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar.” ifadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
30 yaş ve alt	31-35 arası yaş	-,128	,136	,344
	36-40 arası yaş	-,036	,129	,778
	41-45 arası yaş	,415	,168	,014
	46 yaş ve üst	,177	,160	,267
31-35 arası yaş	30 yaş ve alt	,128	,136	,344
	36-40 arası yaş	,092	,156	,557
	41-45 arası yaş	,544	,189	,004
	46 yaş ve üst	,306	,182	,094
36-40 arası yaş	30 yaş ve alt	,036	,129	,778
	31-35 arası yaş	-,092	,156	,557
	41-45 arası yaş	,452	,185	,015
	46 yaş ve üst	,214	,178	,229
41-45 arası yaş	30 yaş ve alt	-,415	,168	,014
	31-35 arası yaş	-,544	,189	,004
	36-40 arası yaş	-,452	,185	,015
	46 yaş ve üst	-,238	,207	,252
46 yaş ve üst	30 yaş ve alt	-,177	,160	,267
	31-35 arası yaş	-,306	,182	,094
	36-40 arası yaş	-,214	,178	,229
	41-45 arası yaş	,238	,207	,252

$p < 0,05$

Tablo 15’te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar” ifadesinin yaş değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın 30 yaş ve altındaki grup ile 41-45 yaş arası grup arasında ortalaması yüksek olan 30 yaş ve altındaki grubun ortalaması daha düşük olan 41-45 yaş arası gruptan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir; 31-35 arası yaş grubu ile 41-45 arası yaş grup arasında ortalaması yüksek olan 31-35 yaş arası grubun ortalaması daha düşük olan 41-45 arası yaş grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir; 36-40 arası yaş grubu ile 41-45 arası yaş grubu arasında ortalaması yüksek olan 36-40 yaş arası grubun

ortalaması daha düşük olan 41-45 arası yaş grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmanın, “Yöneticiler ve Öğretmenler İletişim Sürecinde İyi Bir Dinleyicidirler.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. “Yöneticiler ve Öğretmenler İletişim Sürecinde İyi Bir Dinleyicidirler.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
30 yaş ve alt	133	3,86	,851	G.Arası	8,016	4	2,004	2,415	,049
31-35 arası yaş	54	3,78	,744	G. İçi	257,304	310	,830		
36-40 arası yaş	62	3,73	,995	Toplam	265,321	314			
41-45 arası yaş	31	3,35	1,199						
46 yaş ve üst	35	3,97	,923						
Toplam	315	3,78	,919						

$p<0,05$

Tablo 16’da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler ve Öğretmenler İletişim Sürecinde İyi Bir Dinleyicidirler.” ifadesinin yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,415$; $p<05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, “Yöneticiler ve Öğretmenler İletişim Sürecinde İyi Bir Dinleyicidirler.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait veriler aşağıda tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. “Yöneticiler ve Öğretmenler İletişim Sürecinde İyi Bir Dinleyicidirler.” İfadesinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
30 yaş ve alt	31-35 arası yaş	,087	,147	,555
	36-40 arası yaş	,139	,140	,322
	41-45 arası yaş	,510	,182	,005
	46 yaş ve üst	-,107	,173	,538
31-35 arası yaş	30 yaş ve alt	-,087	,147	,555
	36-40 arası yaş	,052	,170	,759
	41-45 arası yaş	,423	,205	,040
	46 yaş ve üst	-,194	,198	,328
36-40 arası yaş	30 yaş ve alt	-,139	,140	,322
	31-35 arası yaş	-,052	,170	,759
	41-45 arası yaş	,371	,200	,065
	46 yaş ve üst	-,246	,193	,203
41-45 arası yaş	30 yaş ve alt	-,510	,182	,005
	31-35 arası yaş	-,423	,205	,040
	36-40 arası yaş	-,371	,200	,065
	46 yaş ve üst	-,617	,225	,006
46 yaş ve üst	30 yaş ve alt	,107	,173	,538
	31-35 arası yaş	,194	,198	,328
	36-40 arası yaş	,246	,193	,203
	41-45 arası yaş	,617	,225	,006

$p < 0,05$

Tablo 17’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler ve öğretmenler iletişim sürecinde iyi bir dinleyicidirler.” ifadesinin yaş değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın 30 yaş ve altındaki grup ile 41-45 yaş arası grup arasında ortalaması yüksek olan 30 yaş ve altındaki grubun ortalaması daha düşük olan 41-45 yaş arası gruptan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir; 31-35 arası yaş grubu ile 41-45 arası yaş grup arasında ortalaması yüksek olan 31-35 yaş arası grubun ortalaması daha düşük olan 41-45 yaş grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir; 41-45 arası yaş grubu ile 46 yaş ve üstündeki yaş grubu arasında ortalaması yüksek olan 46 yaş ve üstü grubun ortalaması daha düşük olan 41-45 arası yaş grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır($p > 0,05$).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda 0,05 düzeyinde yaş değişkenine göre anlamlı fark bulunmayan ifadeler aşağıda sunulmuştur;

Yönetici ve öğretmenler birbirlerine saygı gösterirler (F=,696; p>0,05). Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmazlar (F=,941; p>0,05). Yöneticiler görev dağılımını yaparken bireysel farklılıklarını dikkate alırlar (F=1,004; p>0,05). Yöneticiler öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ortam hazırlarlar(F=1,052; p>0,05). Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar (F=2,228 p>0,05). Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. öğretmenlerle paylaşır(F=1,684; p>0,05). Okulda yöneticilerle öğretmenler sağlıklı iletişim kurabilmektedir(F=,948; p>0,05). Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin siyasi görüş, sosyo-kültürel durum gibi farklılıklarına karşı saygılıdır (F=1,911; p>0,05). Yönetici ve öğretmenler iletişim sürecinde empati kurarlar (F=,765; p>0,05). Yönetici ve öğretmenler eleştiriye açıktırlar (F=1,268; p>0,05). Yönetici ve öğretmenler bir sorunu birlikte çözmek için uyum içinde çaba harcarlar (F=1,604; p>0,05). Yönetici ve öğretmenler koordineli olarak çalışma yaparlar (F=,567; p>0,05). Yönetici ve öğretmenler iletişimi okulda sınırlı tutmayıp okul dışında da devam ettirirler (F=,807; p>0,05). Öğretmenler kişisel sorunlarını çözmede yöneticilerden yardım alırlar(F=1,733; p>0,05). Yönetici ve öğretmenler ilişkileri bozmamak için bazı sorunlarını açığa vurmazlar (F=1,523; p>0,05). Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar (F=,342; p>0,05). Yöneticiler öğretmenler arasında ayırım yapmadan bütün öğretmenlere karşı adil davranırlar (F=1,453; p>0,05). Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar (F=,989; p>0,05). Yönetici ve öğretmenler arasında dedikoduya yer verilmeyen sağlıklı iletişim vardır (F=,532 p>0,05). Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar (F=1,049; p>0,05). Yöneticiler, ödül ve ceza sistemlerini yerine göre ve morali yükseltecek biçimde kullanırlar (F=,848; p>0,05). Yöneticiler başarılı bir öğretmenin görev, unvan ve terfileri için elinden geleni yaparlar (F=,569; p>0,05). Yöneticiler, öğretmenlere gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkında bilgi verirler (F=,506; p>0,05). Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler (F=,555; p>0,05). Yöneticiler öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar (F=1,077; p>0,05). Yönetici ve öğretmenler birbirlerini arkadaş olarak görürler (F=,594; p>0,05). Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler (F=1,457; p>0,05).

4. 2. 3. Görev Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişime İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin sorulan sorulara verdikleri cevapların görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda 30 maddeden 16 tanesinde 0,05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Araştırmanın, “Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. “Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Müdür	30	4,27	,740	G.Arası	9,829	2	4,915	6,106	,003
Müdür Yrd.	35	3,63	,731	G. İçi	251,142	312	,805		
Öğretmen	250	3,67	,934	Toplam	260,971	314			
Toplam	315	3,72	,912						

$p < 0,05$

Tablo 18’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar” ifadesinin görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,106$; $p < 05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, “Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. “Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Müdür	Müdür Yrd.	,638	,223	,005
	Öğretmen	,595	,173	,001
Müdür Yrd.	Müdür	-,638	,223	,005
	Öğretmen	-,043	,162	,789
Öğretmen	Müdür	-,595	,173	,001
	Müdür Yrd.	,043	,162	,789

$p < 0,05$

Tablo 19’da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar” ifadesinin görev değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın müdürler ile müdür yardımcılar grubu arasında ve müdürler ile öğretmenler arasında tespit edilmiştir. Bu farklıklar aritmetik ortalaması yüksek olan müdürler grubunun müdür yardımcılar grubundan daha olumlu görüş bildirdiği; ortalaması yüksek olan müdürler grubunun öğretmenlerden daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Araştırmanın, Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmazlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait veriler aşağıda tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. “Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmazlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>SS</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Müdür	30	4,07	,828	G.Arası	6,600	2	3,300	3,409	,034
Müdür Yrd.	35	3,43	,778	G. İçi	302,054	312	,968		
Öğretmen	250	3,74	1,025	Toplam	308,654	314			
Toplam	315	3,74	,991						

$p < 0,05$

Tablo 20’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmazlar” ifadesinin görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,409$; $p<05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, “Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmazlar” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait veriler aşağıda tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. “Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmazlar” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Müdür	Müdür Yrd.	,638	,245	,010
	Öğretmen	,323	,190	,091
Müdür Yrd.	Müdür	-,638	,245	,010
	Öğretmen	-,315	,178	,077
Öğretmen	Müdür	-,323	,190	,091
	Müdür Yrd.	,315	,178	,077

$p<0,05$

Tablo 21’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmazlar” ifadesinin görev değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın müdürler ile müdür yardımcıları grubu arasında tespit edilmiştir. Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan müdürler grubunun müdür yardımcıları grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmanın, “Yöneticiler görev dağılımını yaparken bireysel farklılıklarını dikkate alırlar” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını

Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait veriler aşağıda tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. “Yöneticiler görev dağılımını yaparken bireysel farklılıklarını dikkate alırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve ss Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Müdür	30	4,10	,885	G.Arası	6,727	2	3,363	3,701	,026
Müdür Yrd.	35	3,89	,758	G. İçi	283,559	312	,909		
Öğretmen	250	3,64	,984	Toplam	290,286	314			
Toplam	315	3,71	,961						

$p < 0,05$

Tablo 22’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler görev dağılımını yaparken bireysel farklılıklarını dikkate alırlar” ifadesinin görev değişkenine göre farklılaşım farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,701$; $p < 05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, “Yöneticiler görev dağılımını yaparken bireysel farklılıklarını dikkate alırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait veriler aşağıda tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23. “Yöneticiler görev dağılımını yaparken bireysel farklılıklarını dikkate alırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Müdür	Müdür Yrd.	,214	,237	,367
	Öğretmen	,456	,184	,014
Müdür Yrd.	Müdür	-,214	,237	,367
	Öğretmen	,242	,172	,161
Öğretmen	Müdür	-,456	,184	,014
	Müdür Yrd.	-,242	,172	,161

$p < 0,05$

Tablo 23'te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler görev dağılımını yaparken bireysel farklılıklarını dikkate alırlar” ifadesinin görev değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır($p>0,05$).

Araştırmanın, “Yöneticiler öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ortam hazırlarlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait veriler aşağıda tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24. “Yöneticiler öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ortam hazırlarlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve ss Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Müdür	30	3,97	,850	G.Arası	10,204	2	5,102	5,457	,005
Müdür Yrd.	35	3,57	,815	G. İçi	291,682	312	,935		
Öğretmen	250	3,37	,998	Toplam	301,886	314			
Toplam	315	3,45	,981						

$p<0,05$

Tablo 24'te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ortam hazırlarlar” ifadesinin görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=5,457$; $p<05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, “Yöneticiler öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ortam hazırlarlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında

Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait veriler aşağıda tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25. “Yöneticiler öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ortam hazırlarlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Müdür	Müdür Yrd.	,395	,241	,101
	Öğretmen	,599	,187	,001
Müdür Yrd.	Müdür	-,395	,241	,101
	Öğretmen	,203	,175	,245
Öğretmen	Müdür	-,599	,187	,001
	Müdür Yrd.	-,203	,175	,245

$p < 0,05$

Tablo 25'te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ortam hazırlarlar” ifadesinin görev değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır($p > 0,05$).

Araştırmanın, “Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26. “Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve <i>SS</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Müdür	30	4,17	,791	G.Arası	8,126	2	4,063	4,612	,011
Müdür Yrd.	35	3,69	,832	G. İçi	274,846	312	,881		
Öğretmen	250	3,62	,968	Toplam	282,971	314			
Toplam	315	3,68	,949						

$p < 0,05$

Tablo 26’da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar” ifadesinin görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,612$; $p<05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, “Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait veriler aşağıda tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. “Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Müdür	Müdür Yrd.	,481	,234	,040
	Öğretmen	,551	,181	,003
Müdür Yrd.	Müdür	-,481	,234	,040
	Öğretmen	,070	,169	,681
Öğretmen	Müdür	-,551	,181	,003
	Müdür Yrd.	-,070	,169	,681

$p<0,05$

Tablo 27’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar” ifadesinin görev değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın müdürler ile müdür yardımcılar grubu arasında ve müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu farklılıklar aritmetik ortalaması yüksek olan müdürler grubunun müdür yardımcılar grubundan ve müdürler grubunun öğretmenler grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmanın, “Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. öğretmenlerle paylaşır” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşıp

Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. “Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. öğretmenlerle paylaşır” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Müdür	30	4,33	,606	G.Arası	11,853	2	5,927	7,119	,001
Müdür Yrd.	35	3,97	,857	G. İçi	259,734	312	,832		
Öğretmen	250	3,70	,949	Toplam	271,587	314			
Toplam	315	3,79	,930						

$p < 0,05$

Tablo 28’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. öğretmenlerle paylaşır” ifadesinin görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=7,119$; $p < 05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. öğretmenlerle paylaşır” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 29 da verilmiştir.

Tablo 29. “Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. öğretmenlerle paylaşır” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Müdür	Müdür Yrd.	,362	,227	,112
	Öğretmen	,629	,176	,000

Müdür Yrd.	Müdür	-,362	,227	,112
	Öğretmen	,267	,165	,105
Öğretmen	Müdür	-,629	,176	,000
	Müdür Yrd.	-,267	,165	,105

$p < 0,05$

Tablo 29’da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. öğretmenlerle paylaşır” ifadesinin görev değişkenine hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır($p > 0,05$).

Araştırmada Okulda yöneticilerle öğretmenler sağlıklı iletişim kurabilmektedir” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 30 da verilmiştir.

Tablo 30. “Okulda yöneticilerle öğretmenler sağlıklı iletişim kurabilmektedir” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Müdür	30	4,33	,661	G.Arası	5,715	2	2,858	4,196	,016
Müdür Yrd.	35	3,94	,684	G. İçi	212,456	312	,681		
Öğretmen	250	3,87	,859	Toplam	218,171	314			
Toplam	315	3,92	,834						

$p < 0,05$

Tablo 30’da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Okulda yöneticilerle öğretmenler sağlıklı iletişim kurabilmektedir” ifadesinin görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,196$; $p < 05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, “Okulda yöneticilerle öğretmenler sağlıklı iletişim kurabilmektedir” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait veriler aşağıda tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. “Okulda yöneticilerle öğretmenler sağlıklı iletişim kurabilmektedir” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Müdür	Müdür Yrd.	,390	,205	,058
	Öğretmen	,461	,159	,004
Müdür Yrd.	Müdür	-,390	,205	,058
	Öğretmen	,071	,149	,635
Öğretmen	Müdür	-,461	,159	,004
	Müdür Yrd.	-,071	,149	,635

$p < 0,05$

Tablo 31’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Okulda yöneticilerle öğretmenler sağlıklı iletişim kurabilmektedir” ifadesinin görev değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır($p > 0,05$).

Araştırmanın, “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin siyasi görüş, sosyo-kültürel durum gibi farklılıklarına karşı saygılıdır” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin siyasi görüş, sosyo-kültürel durum gibi farklılıklarına karşı saygılıdır” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P

Müdür	30	4,50	,630	G.Arası	4,366	2	2,183	3,167	,043
Müdür Yrd.	35	4,26	,561	G. İçi	215,050	312	,689		
Öğretmen	250	4,11	,880	Toplam	219,416	314			
Toplam	315	4,17	,836						

p<0,05

Tablo 32’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin siyasi görüş, sosyo-kültürel durum gibi farklılıklarına karşı saygılıdır” ifadesinin görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,167$; $p<0,05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin siyasi görüş, sosyo-kültürel durum gibi farklılıklarına karşı saygılıdır” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 33’te verilmiştir.

Tablo 33. “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin siyasi görüş, sosyo-kültürel durum gibi farklılıklarına karşı saygılıdır” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Müdür	Müdür Yrd.	,243	,207	,241
	Öğretmen	,388	,160	,016
Müdür Yrd.	Müdür	-,243	,207	,241
	Öğretmen	,145	,150	,333
Öğretmen	Müdür	-,388	,160	,016
	Müdür Yrd.	-,145	,150	,333

p<0,05

Tablo 33’te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin siyasi görüş, sosyo-kültürel durum gibi farklılıklarına karşı saygılıdır” ifadesinin görev değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir.

Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır($p>0,05$).

Araştırmanın, “Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 34’te verilmiştir.

Tablo 34. “Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve ss Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Müdür	30	4,03	,850	G.Arası	9,138	2	4,569	6,005	,003
Müdür Yrd.	35	3,60	,695	G. İçi	237,383	312	,761		
Öğretmen	250	3,46	,896	Toplam	246,521	314			
Toplam	315	3,53	,886						

$p<0,05$

Tablo 34’te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar” ifadesinin görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,005$; $p<05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, “Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 35’te verilmiştir.

Tablo 35. “Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Müdür	Müdür Yrd.	,433	,217	,047
	Öğretmen	,577	,169	,001
Müdür Yrd.	Müdür	-,433	,217	,047
	Öğretmen	,144	,157	,361
Öğretmen	Müdür	-,577	,169	,001
	Müdür Yrd.	-,144	,157	,361

$p < 0,05$

Tablo 35’te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar” ifadesinin görev değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın müdürler ile müdür yardımcıları grubu arasında ve müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu farklılıklar aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun müdür yardımcıları grubundan; müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Araştırmanın, “Yöneticiler öğretmenler arasında ayırım yapmadan bütün öğretmenlere karşı adil davranırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36. “Yöneticiler öğretmenler arasında ayırım yapmadan bütün öğretmenlere karşı adil davranırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>

Müdür	30	4,37	,809	G.Arası	12,194	2	6,097	6,354	,002
Müdür Yrd.	35	3,91	,781	G. İçi	299,394	312	,960		
Öğretmen	250	3,71	1,021	Toplam	311,587	314			
Toplam	315	3,79	,996						

p<0,05

Tablo 36’da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenler arasında ayırım yapmadan bütün öğretmenlere karşı adil davranırlar” ifadesinin görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,354; p<05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, “Yöneticiler öğretmenler arasında ayırım yapmadan bütün öğretmenlere karşı adil davranırlar” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37. “Yöneticiler öğretmenler arasında ayırım yapmadan bütün öğretmenlere karşı adil davranırlar” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Müdür	Müdür Yrd.	,452	,244	,064
	Öğretmen	,659	,189	,001
Müdür Yrd.	Müdür	-,452	,244	,064
	Öğretmen	,206	,177	,244
Öğretmen	Müdür	-,659	,189	,001
	Müdür Yrd.	-,206	,177	,244

p<0,05

Tablo 37’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenler arasında ayırım yapmadan bütün öğretmenlere karşı adil davranırlar” ifadesinin görev değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş

bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır($p>0,05$).

Araştırmanın, “Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular

Araştırmanın, “Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38. “Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Müdür	30	4,47	,629	G.Arası	6,426	2	3,213	4,907	,008
Müdür Yrd.	35	3,94	,539	G. İçi	204,316	312	,655		
Öğretmen	250	3,99	,857	Toplam	210,743	314			
Toplam	315	4,03	,819						

$p<0,05$

Tablo 38’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar” ifadesinin görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,907$; $p<05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, “Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39. “Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Müdür	Müdür Yrd.	,524	,201	,010
	Öğretmen	,479	,156	,002
Müdür Yrd.	Müdür	-,524	,201	,010
	Öğretmen	-,045	,146	,757
Öğretmen	Müdür	-,479	,156	,002
	Müdür Yrd.	,045	,146	,757

$p < 0,05$

Tablo 39’da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar” ifadesinin görev değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın müdürler ile müdür yardımcıları grubu arasında ve müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu farklılıklar aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun müdür yardımcıları grubundan; müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır($p > 0,05$).

Araştırmanın, “Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 40’te verilmiştir.

Tablo 40. “Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve <i>SS</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Müdür	30	3,80	,714	G.Arası	4,718	2	2,359	3,078	,047
Müdür Yrd.	35	3,29	,893	G. İçi	239,079	312	,766		

Öğretmen	250	3,62	,890	Toplam	243,797	314			
Toplam	315	3,60	,881						

p<0,05

Tablo 40'ta görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar” ifadesinin görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,078$; $p<05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, “Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41 “Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Müdür	Müdür Yrd.	,514	,218	,019
	Öğretmen	,184	,169	,277
Müdür Yrd.	Müdür	-,514	,218	,019
	Öğretmen	-,330	,158	,037
Öğretmen	Müdür	-,184	,169	,277
	Müdür Yrd.	,330	,158	,037

p<0,05

Tablo 41’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar” ifadesinin görev değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın müdürler ile müdür yardımcıları grubu arasında ve müdür yardımcıları ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu farklar aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun müdür yardımcısı grubundan; öğretmen grubunun müdür yardımcısı grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır($p>0,05$).

Araştırmanın, “Yöneticiler, öğretmenlere gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkında bilgi verirler” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42. “Yöneticiler, öğretmenlere gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkında bilgi verirler” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, \bar{x} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Müdür	30	4,07	,980	G.Arası	11,747	2	5,873	5,221	,006
Müdür Yrd.	35	3,60	,946	G. İçi	351,003	312	1,125		
Öğretmen	250	3,42	1,084	Toplam	362,749	314			
Toplam	315	3,50	1,075						

$p < 0,05$

Tablo 42’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, öğretmenlere gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkında bilgi verirler” ifadesinin görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=5,221; p < 0,05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, “Yöneticiler, öğretmenlere gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkında bilgi verirler” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 43’te verilmiştir.

Tablo 43. “Yöneticiler, öğretmenlere gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkında bilgi verirler” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Müdür	Müdür Yrd.	,467	,264	,078

	Öğretmen	,651	,205	,002
Müdür Yrd.	Müdür	-,467	,264	,078
	Öğretmen	,184	,191	,337
Öğretmen	Müdür	-,651	,205	,002
	Müdür Yrd.	-,184	,191	,337

$p < 0,05$

Tablo 43'te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, öğretmenlere gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkında bilgi verirler” ifadesinin görev değişkenine hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Araştırmanın, “Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 44'te verilmiştir.

Tablo 44. “Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Müdür	30	4,17	,791	G.Arası	10,168	2	5,084	5,708	,004
Müdür Yrd.	35	3,66	,725	G. İçi	277,876	312	,891		
Öğretmen	250	3,55	,985	Toplam	288,044	314			
Toplam	315	3,62	,958						

$p < 0,05$

Tablo 44'te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler” ifadesinin görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=5,708$; $p < 05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, “Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 45’te verilmiştir.

Tablo 45. “Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Müdür	Müdür Yrd.	,510	,235	,031
	Öğretmen	,615	,182	,001
Müdür Yrd.	Müdür	-,510	,235	,031
	Öğretmen	,105	,170	,537
Öğretmen	Müdür	-,615	,182	,001
	Müdür Yrd.	-,105	,170	,537

$p < 0,05$

Tablo 45’te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler” ifadesinin görev değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın müdürler ile müdür yardımcılar grubu arasında ve müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu farklılıklar aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun müdür yardımcılar grubundan; müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır($p > 0,05$).

Araştırmanın, “Yöneticiler öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 46’da verilmiştir.

Tablo 46. “Yöneticiler öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Müdür	30	4,07	,785	G.Arası	5,462	2	2,731	3,233	,041
Müdür Yrd.	35	3,89	,631	G. İçi	263,510	312	,845		
Öğretmen	250	3,66	,965	Toplam	268,971	314			
Toplam	315	3,72	,926						

$p < 0,05$

Tablo 46’da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar” ifadesinin görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,233$; $p < 05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, “Yöneticiler öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 47’de verilmiştir.

Tablo 47. “Yöneticiler öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar” İfadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Müdür	Müdür Yrd.	,181	,229	,429
	Öğretmen	,407	,178	,023
Müdür Yrd.	Müdür	-,181	,229	,429
	Öğretmen	,226	,166	,175
Öğretmen	Müdür	-,407	,178	,023
	Müdür Yrd.	-,226	,166	,175

$p < 0,05$

Tablo 47’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar” ifadesinin görev değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmanın, “Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 48’de verilmiştir.

Tablo 48. “Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , \bar{x} ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları					
Grup	N	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Müdür	30	4,43	,568	G.Arası	14,149	2	7,075	7,515	,001
Müdür Yrd.	35	3,74	,950	G. İçi	293,736	312	,941		
Öğretmen	250	3,71	1,009	Toplam	307,886	314			
Toplam	315	3,78	,990						

$p<0,05$

Tablo 48’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler” ifadesinin görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=7,515$; $p<05$). Bu sonucun ardından farklılıklarının kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlerinden LSD testi yapılmıştır. Çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın, “Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 49’ta verilmiştir.

Tablo 49. “Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler” ifadesinin Görev Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Müdür	Müdür Yrd.	,690	,241	,005
	Öğretmen	,725	,187	,000
Müdür Yrd.	Müdür	-,690	,241	,005
	Öğretmen	,035	,175	,842
Öğretmen	Müdür	-,725	,187	,000
	Müdür Yrd.	-,035	,175	,842

$p < 0,05$

Tablo 49’da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler” ifadesinin görev değişkenine hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc tekniklerinden LSD testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılığın müdürler ile müdür yardımcıları grubu arasında ve müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu farklılıklar aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun müdür yardımcıları grubundan; müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda 0,05 düzeyinde görev değişkenine göre anlamlı fark bulunmayan ifadeler aşağıda sunulmuştur;

Yönetici ve öğretmenler birbirlerine saygı gösterirler ($F=2,162$; $p > 0,05$). Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar ($F=1,225$; $p > 0,05$). Yönetici ve öğretmenler iletişim sürecinde empati kurarlar ($F=,468$; $p > 0,05$). Yönetici ve öğretmenler eleştiriye açıktırlar ($F=1,786$; $p > 0,05$). Yönetici ve öğretmenler bir sorunu birlikte çözmek için uyum içinde çaba harcarlar ($F=2,655$; $p > 0,05$). Yönetici ve öğretmenler koordineli olarak çalışma yaparlar ($F=2,741$; $p > 0,05$). Yönetici ve öğretmenler iletişimi okulda sınırlı tutmayıp okul dışında da devam ettirirler ($F=0,84$; $p > 0,05$). Öğretmenler kişisel sorunlarını çözmeye yöneticilerden yardım alırlar ($F=1,466$; $p > 0,05$). Yönetici ve öğretmenler ilişkileri bozmamak için bazı sorunlarını açığa vurmazlar ($F=,494$; $p > 0,05$). Yönetici ve öğretmenler arasında dedikoduya yer verilmeyen sağlıklı iletişim vardır ($F=2,158$; $p > 0,05$). Yöneticiler, ödül ve ceza sistemlerini yerine göre ve morali yükseltecek biçimde kullanırlar

($F=2,339$; $p>0,05$). Yöneticiler başarılı bir öğretmenin görev, unvan ve terfileri için elinden geleni yaparlar ($F=3,029$; $p>0,05$) Yöneticiler ve öğretmenler iletişim sürecinde iyi bir dinleyicidirler($F=2,428$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler birbirlerini arkadaş olarak görürler ($F=2,846$; $p>0,05$).

4. 2. 4. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişime İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin sorulan sorulara verdikleri cevapların çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda 30 maddeden 8 tanesinde 0,05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Araştırmanın, “Yönetici ve Öğretmenler Birbirlerine Saygı Gösterirler.” ifadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 51’te verilmiştir.

Tablo 50. “Yönetici ve Öğretmenler Birbirlerine Saygı Gösterirler.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p	Fark
5 Yıl ve Alt	237	159,63	9,249	3	,026	5 Yıl ve Alt > 11-15 Yıl 6-10 Yıl > 11-15 Yıl
6-10 Yıl	51	172,54				
11-15 Yıl	14	103,32				
16 Yıl ve Üstü	13	130,08				
Toplam	315					

$p<0,05$

Tablo 50’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler birbirlerine saygı gösterirler.” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar arası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($x^2 = 9,249$; $p<0,05$). Bu farkın hangi gruplar arası gerçekleştiğini belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda 5 Yıl ve Alt grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu

görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır($p>0,05$).

Araştırmanın, “Yöneticiler Öğretmenlerle Olan İlişkilerinde Statü Farklılıklarını Yansıtma.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 51’de verilmiştir.

Tablo 51. “Yöneticiler Öğretmenlerle Olan İlişkilerinde Statü Farklılıklarını Yansıtma.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p	Fark
5 Yıl ve Alt	237	152,76	8,873	3	,031	6-10 Yıl > 5 Yıl ve Alt
6-10 Yıl	51	190,21				
11-15 Yıl	14	139,57				
16 Yıl ve Üstü	13	147,12				
Toplam	315					

$p<0,05$

Tablo 51’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtma.” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar arası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($x^2=8,873$; $p<0,05$). Bu farkın hangi gruplar arası gerçekleştiğini belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda 6-10 yıl grubunun 5 Yıl ve alt grubundan daha olumlu; görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır($p>0,05$).

Araştırmanın, “Yönetici ve Öğretmenler Bir Sorunu Birlikte Çözmek İçin Uyum İçinde Çaba Harcarlar.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 52’de verilmiştir.

Tablo 52. “Yönetici ve Öğretmenler Bir Sorunu Birlikte Çözmek İçin Uyum İçinde Çaba Harcarlar.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>	Fark
5 Yıl ve Alt	237	154,81	8,274	3	,041	6-10 Yıl > 5 Yıl ve Alt 6-10 Yıl > 11-15 Yıl
6-10 Yıl	51	185,96				
11-15 Yıl	14	127,54				
16 Yıl ve Üstü	13	139,23				
Toplam	315					

$p < 0,05$

Tablo 52’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler bir sorunu birlikte çözmek için uyum içinde çaba harcarlar.” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar arası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($x^2 = 8,274$; $p < 0,05$). Bu farkın hangi gruplar arası gerçekleştiğini belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda 6-10 Yıl grubunun 5 Yıl ve Alt grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Araştırmanın, “Yönetici ve Öğretmenler İletişimi Okulda Sınırlı Tutmayı Okul Dışında Da Devam Ettirirler.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 53’te verilmiştir.

Tablo 53. “Yönetici ve Öğretmenler İletişimi Okulda Sınırlı Tutmayı Okul Dışında Da Devam Ettirirler.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>	Fark
5 Yıl ve Alt	237	156,20	9,451	3	,024	5 Yıl ve Alt > 11-15 Yıl 6-10 Yıl > 11-
6-10 Yıl	51	179,70				
11-15 Yıl	14	100,43				

16 Yıl ve Üstü	13	167,65				15 Yıl
Toplam	315					

p<0,05

Tablo 53'te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler iletişimi okulda sınırlı tutmayıp okul dışında da devam ettirirler.” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar arası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\chi^2 = 9,451$; p<0,05). Bu farkın hangi gruplar arası gerçekleştiğini belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda 5 Yıl ve Alt grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Araştırmanın, “Yöneticiler, Öğretmenlerle Aralarındaki İletişim Engellerini Gidermek İçin Açık Ve Etkili İletişim Yöntemlerini Kullanırlar.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 54'te verilmiştir.

Tablo 54. “Yöneticiler, Öğretmenlerle Aralarındaki İletişim Engellerini Gidermek İçin Açık Ve Etkili İletişim Yöntemlerini Kullanırlar.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	χ^2	sd	p	Fark
5 Yıl ve Alt	237	155,62	9,593	3	,022	6-10 Yıl > 5 Yıl ve Alt 6-10 Yıl > 11-15 Yıl 6-10 Yıl > 16 yıl ve üstü
6-10 Yıl	51	185,99				
11-15 Yıl	14	119,14				
16 Yıl ve Üstü	13	133,50				
Toplam	315					

p<0,05

Tablo 54'te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar.” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda

grupların sıralamalar arası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($x^2 = 9,593$; $p < 0,05$). Bu farkın hangi gruplar arası gerçekleştiğini belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda 6-10 yıl grubunun 5 yıl ve alt grubundan daha olumlu; 6-10 yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; 6-10 yıl grubunun 16 yıl ve üstü grubundan daha olumlu; görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Araştırmanın, “Yöneticiler Sözlü ve Yazılı Mesajları Öğretmenlere Zamanında Ulaştırırlar.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 55’te verilmiştir.

Tablo 55. “Yöneticiler Sözlü ve Yazılı Mesajları Öğretmenlere Zamanında Ulaştırırlar.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>	Fark
5 Yıl ve Alt	237	158,74	15,885	3	,001	5 Yıl ve Alt > 11-15 Yıl 6-10 Yıl > 11-15 Yıl 6-10 Yıl > 16 yıl ve üstü
6-10 Yıl	51	182,54				
11-15 Yıl	14	95,71				
16 Yıl ve Üstü	13	115,27				
Toplam	315					

$p < 0,05$

Tablo 55’te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar.” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşım farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar arası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($x^2 = 15,885$; $p < 0,05$). Bu farkın hangi gruplar arası gerçekleştiğini belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda 5 Yıl ve Alt grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 16 yıl ve üstü grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Araştırmanın, “Yöneticiler Başarılı Bir Öğretmenin Görev, Unvan ve Terfileri İçin Elinden Geleni Yaparlar.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre

Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 56'da verilmiştir.

Tablo 56. “Yöneticiler Başarılı Bir Öğretmenin Görev, Unvan ve Terfileri İçin Elinden Geleni Yaparlar.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>	Fark
5 Yıl ve Alt	237	156,64	8,844	3	,031	5 Yıl ve Alt > 11-15 Yıl 6-10 Yıl > 16 yıl ve üstü
6-10 Yıl	51	181,33				
11-15 Yıl	14	144,14				
16 Yıl ve Üstü	13	106,27				
Toplam	315					

$p < 0,05$

Tablo 56'da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler başarılı bir öğretmenin görev, unvan ve terfileri için elinden geleni yaparlar.” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar arası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($x^2 = 8,844$; $p < 0,05$). Bu farkın hangi gruplar arası gerçekleştiğini belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda 5 Yıl ve Alt grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 16 yıl ve üstü grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Araştırmanın, “Yönetici ve Öğretmenler Birbirlerini Arkadaş Olarak Görürler.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 57'de verilmiştir.

Tablo 57. “Yönetici ve Öğretmenler Birbirlerini Arkadaş Olarak Görürler.” İfadesinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>	Fark
5 Yıl ve Alt	237	153,73	13,548	3	,004	6-10 Yıl > 5 Yıl ve Alt 6-10 Yıl > 11-15 Yıl
6-10 Yıl	51	193,30				
11-15 Yıl	14	108,82				
16 Yıl ve Üstü	13	150,23				
Toplam	315					

$p < 0,05$

Tablo57'de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler birbirlerini arkadaş olarak görürler.” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar arası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=13,548$; $p>0,05$). Bu farkın hangi gruplar arası gerçekleştiğini belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda 6-10 Yıl grubunun 5 Yıl ve Alt grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda 0,05 düzeyinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark bulunmayan ifadeler aşağıda sunulmuştur;

Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar ($\chi^2=2,414$; $p>0,05$). Yöneticiler görev dağılımını yaparken bireysel farklılıklarını dikkate alırlar ($\chi^2=6,276$; $p>0,05$). Yöneticiler öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ortam hazırlarlar ($\chi^2=1,158$; $p>0,05$). Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar ($\chi^2=7,782$; $p>0,05$). Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. öğretmenlerle paylaşır ($\chi^2=1,517$; $p>0,05$). Okulda yöneticilerle öğretmenler sağlıklı iletişim kurabilmektedir ($\chi^2=2,986$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin siyasi görüş, sosyo-kültürel durum gibi farklılıklarına karşı saygılıdır ($\chi^2=7,350$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar ($\chi^2=5,058$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler iletişim sürecinde empati kurarlar ($\chi^2=4,424$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler eleştiriye açıktırlar ($\chi^2=1,999$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler koordineli olarak çalışma yaparlar ($\chi^2=6,764$; $p>0,05$). Öğretmenler kişisel sorunlarını çözmeye yöneticilerden yardım alırlar ($\chi^2=4,601$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler ilişkileri bozmamak için bazı sorunlarını açığa vurmazlar ($\chi^2=2,029$; $p>0,05$). Yöneticiler öğretmenler arasında ayırım yapmadan bütün öğretmenlere karşı adil davranırlar ($\chi^2=6,900$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler arasında dedikoduya yer verilmeyen sağlıklı iletişim vardır ($\chi^2=7,293$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar ($\chi^2=2,978$; $p>0,05$). Yöneticiler, ödül ve ceza sistemlerini yerine göre ve morali yükseltecek biçimde kullanırlar ($\chi^2=2,804$; $p>0,05$).

Yöneticiler, öğretmenlere gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkında bilgi verirler ($\chi^2 = 7,743$; $p > 0,05$). Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler ($\chi^2 = 6,818$; $p > 0,05$). Yöneticiler öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar ($\chi^2 = 2,894$; $p > 0,05$). Yöneticiler ve öğretmenler iletişim sürecinde iyi bir dinleyicidirler ($\chi^2 = 1,204$; $p > 0,05$). Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler ($\chi^2 = 6,827$; $p > 0,05$).

4. 2. 5. Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişime İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin sorulan sorulara verdikleri cevapların yöneticilikteki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda 30 maddeden 5 tanesinde 0,05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Araştırmanın, “Yöneticiler Öğretmenlerin Görüşünü Dikkate Alırlar.” İfadesinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 58’de verilmiştir.

Tablo 58. “Yöneticiler Öğretmenlerin Görüşünü Dikkate Alırlar.” İfadesinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	χ^2	<i>sd</i>	<i>p</i>	Fark
5 Yıl ve Alt	28	32,98	9,834	3	,020	6-10 Yıl > 5 Yıl ve Alt 6-10 Yıl > 11-15 Yıl
6-10 Yıl	14	44,14				
11-15 Yıl	14	23,25				
16 Yıl ve Üstü	9	30,89				
Toplam	65					

$P < 0,05$

Tablo 58’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar.” ifadesinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar arası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\chi^2 = 9,834$; $p < 0,05$). Bu farkın hangi gruplar arası gerçekleştiğini belirlemek üzere

yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda 6-10 Yıl grubunun 5 Yıl ve Alt grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır($p>0,05$).

Araştırmanın, “Okulda Yöneticilerle Öğretmenler Sağlıklı İletişim Kurabilmektedir.” İfadesinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 59’da verilmiştir.

Tablo 59. “Okulda Yöneticilerle Öğretmenler Sağlıklı İletişim Kurabilmektedir.” İfadesinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>	Fark
5 Yıl ve Alt	28	34,16	9,708	3	,021	5 Yıl ve Alt >16 Yıl ve üstü 6-10 Yıl > 11-15 Yıl 6-10 Yıl >16 Yıl ve Üstü
6-10 Yıl	14	42,82				
11-15 Yıl	14	28,25				
16 Yıl ve Üstü	9	21,50				
Toplam	65					

$P<0,05$

Tablo 59’da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Okulda yöneticilerle öğretmenler sağlıklı iletişim kurabilmektedir.” ifadesinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar arası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($x^2=9,708$; $p<0,05$). Bu farkın hangi gruplar arası gerçekleştiğini belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda 5 Yıl ve Alt grubunun 16 Yıl ve üstü grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 16 Yıl ve üstü grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır($p>0,05$).

Araştırmanın, “Yönetici ve Öğretmenler Bir Sorunu Birlikte Çözmek İçin Uyum İçinde Çaba Harcarlar.” İfadesinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 60’ta verilmiştir.

Tablo 60. “Yönetici ve Öğretmenler Bir Sorunu Birlikte Çözmek İçin Uyum İçinde Çaba Harcarlar.” İfadesinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>	Fark
5 Yıl ve Alt	28	29,21	10,598	3	,014	6-10 Yıl > 5 Yıl ve Alt 6-10 Yıl > 11-15 Yıl
6-10 Yıl	14	45,43				
11-15 Yıl	14	26,68				
16 Yıl ve Üstü	9	35,28				
Toplam	65					

$P < 0,05$

Tablo 60'ta görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler bir sorunu birlikte çözmek için uyum içinde çaba harcarlar.” ifadesinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar arası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($x^2 = 10,598$; $p < 0,05$). Bu farkın hangi gruplar arası gerçekleştiğini belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda 6-10 Yıl grubunun 5 Yıl ve Alt grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Araştırmanın, “Yönetici ve Öğretmenler Arasında Dedikoduya Yer Verilmeyen Sağlıklı İletişim Vardır.” İfadesinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 61’de verilmiştir.

Tablo 61. “Yönetici ve Öğretmenler Arasında Dedikoduya Yer Verilmeyen Sağlıklı İletişim Vardır.” İfadesinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>	Fark
5 Yıl ve Alt	28	31,00	12,377	3	,006	6-10 Yıl > 5 Yıl ve Alt 6-10 Yıl > 11-15 Yıl 6-10 Yıl > 16 Yıl ve Üstü
6-10 Yıl	14	46,50				
11-15 Yıl	14	23,86				
16 Yıl ve Üstü	9	32,44				
Toplam	65					

$P < 0,05$

Tablo 61’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler arasında dedikoduya yer verilmeyen sağlıklı iletişim vardır.” ifadesinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar arası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=12,377$; $p<0,05$). Bu farkın hangi gruplar arası gerçekleştiğini belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi 6-10 Yıl grubunun 5 Yıl ve Alt grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 16 Yıl ve üstü grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmanın, . “Yöneticiler, Okulda Yetki Kullanmaktan Çok Etki Yolunu Denerler.” İfadesinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 62’de verilmiştir.

Tablo 62. “Yöneticiler, Okulda Yetki Kullanmaktan Çok Etki Yolunu Denerler.” İfadesinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	χ^2	<i>sd</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
5 Yıl ve Alt	28	28,13	9,368	3	,025	6-10 Yıl > 5 Yıl ve Alt 6-10 Yıl > 11-15 Yıl
6-10 Yıl	14	45,04				
11-15 Yıl	14	29,43				
16 Yıl ve Üstü	9	35,00				
Toplam	65					

$P<0,05$

Tablo 62’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler.” ifadesinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar arası fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=9,368$; $p<0,05$). Bu farkın hangi gruplar arası gerçekleştiğini belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda 6-10 Yıl grubunun 5 Yıl ve Alt grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda 0,05 düzeyinde yöneticilikteki kıdem değişkenine göre anlamlı fark bulunmayan ifadeler aşağıda sunulmuştur;

Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar ($\chi^2=3,522$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler birbirlerine saygı gösterirler ($\chi^2=3,993$; $p>0,05$). Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmazlar ($\chi^2=5,681$; $p>0,05$). Yöneticiler görev dağılımını yaparken bireysel farklılıklarını dikkate alırlar ($\chi^2=1,041$; $p>0,05$). Yöneticiler öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ortam hazırlarlar ($\chi^2=5,086$; $p>0,05$). Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. öğretmenlerle paylaşır ($\chi^2=3,542$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin siyasi görüş, sosyo-kültürel durum gibi farklılıklarına karşı saygılıdır ($\chi^2=3,730$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar ($\chi^2=2,216$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler iletişim sürecinde empati kurarlar ($\chi^2=6,029$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler eleştiriye açıktırlar ($\chi^2=5,819$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler koordineli olarak çalışma yaparlar ($\chi^2=3,283$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler iletişimi okulda sınırlı tutmayıp okul dışında da devam ettirirler ($\chi^2=5,920$; $p>0,05$). Öğretmenler kişisel sorunlarını çözmeye yöneticilerden yardım alırlar ($\chi^2=3,812$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler ilişkileri bozmamak için bazı sorunlarını açığa vurmazlar ($\chi^2=1,850$; $p>0,05$). Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar ($\chi^2=5,241$; $p>0,05$). Yöneticiler öğretmenler arasında ayırım yapmadan bütün öğretmenlere karşı adil davranırlar ($\chi^2=4,212$; $p>0,05$). Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar ($\chi^2=4,543$; $p>0,05$). Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar ($\chi^2=4,295$; $p>0,05$). Yöneticiler, ödül ve ceza sistemlerini yerine göre ve morali yükseltecek biçimde kullanırlar ($\chi^2=4,758$; $p>0,05$). Yöneticiler başarılı bir öğretmenin görev, unvan ve terfileri için elinden geleni yaparlar ($\chi^2=7,250$; $p>0,05$). Yöneticiler, öğretmenlere gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkında bilgi verirler ($\chi^2=4,633$; $p>0,05$). Yöneticiler öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar ($\chi^2=4,862$; $p>0,05$). Yöneticiler ve öğretmenler iletişim sürecinde iyi bir dinleyicidirler(

$x^2 = 5,166$; $p > 0,05$). Yönetici ve öğretmenler birbirlerini arkadaş olarak görürler ($x^2 = 4,707$; $p > 0,05$). Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler ($x^2 = ,824$; $p > 0,05$).

4.2.6. Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişime İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin sorulan sorulara verdikleri cevapların eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız grup t testi sonucunda 30 maddeden 12 tanesinde 0,05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

Araştırmanın, “Yöneticiler Öğretmenlerle Olan İlişkilerinde Statü Farklılıklarını YansıtmaZlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 63’te verilmiştir.

Tablo 63. “Yöneticiler Öğretmenlerle Olan İlişkilerinde Statü Farklılıklarını YansıtmaZlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS	Sh _x	t Testi		
					t	Sd	p
Seminere Katılmadı	176	3,89	,929	,070	3,111	313	,002
Seminere Katıldı	139	3,55	1,037	,088			

$p < 0,05$

Tablo 63’te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmaZlar.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = 3,111$; $p < .05$). Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan seminere katılmayan grubun ($\bar{x} = 3,89$), seminere katılan gruptan ($\bar{x} = 3,55$) daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

Araştırmanın, “Yöneticiler Öğretmenlerin Görüşünü Dikkate Alırlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp

Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 64'te verilmiştir.

Tablo 64. “Yöneticiler Öğretmenlerin Görüşünü Dikkate Alırlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS	Sh _x	t Testi		
					t	Sd	P
Seminere Katılmadı	176	3,78	,906	,068	2,285	313	,023
Seminere Katıldı	139	3,54	,987	,084			

p<0,05

Tablo 64'te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = 2,285$; $p < .05$). Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan seminere katılmayan grubun ($\bar{x} = 3,78$), seminere katılan gruptan ($\bar{x} = 3,54$) daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

Araştırmanın, “Yönetici ve Öğretmenler Birbirlerinin Bilgi ve Fikirlerini Paylaşırlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 65'te verilmiştir.

Tablo 65. “Yönetici ve Öğretmenler Birbirlerinin Bilgi ve Fikirlerini Paylaşırlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS	Sh _x	t Testi		
					t	Sd	P
Seminere Katılmadı	176	3,89	,845	,064	2,104	313	,036
Seminere Katıldı	139	3,69	,841	,071			

p<0,05

Tablo 65'te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = 2,104$; $p < .05$). Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan seminere katılmayan grubun ($\bar{x} = 3,89$), seminere katılan gruptan ($\bar{x} = 3,69$) daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

Araştırmanın, “Yönetici ve Öğretmenler İletişim Sürecinde Empati Kurarlar.” ifadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 66'da verilmiştir.

Tablo 66. “Yönetici ve Öğretmenler İletişim Sürecinde Empati Kurarlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh _x	t Testi		
					t	Sd	P
Seminere Katılmadı	176	3,62	,854	,064	2,318	313	,021
Seminere Katıldı	139	3,38	,966	,082			

$p < 0,05$

Tablo 66'da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve Öğretmenler İletişim Sürecinde Empati Kurarlar.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = 2,318$; $p < .05$). Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan seminere katılmayan grubun ($\bar{x} = 3,62$), seminere katılan gruptan ($\bar{x} = 3,38$) daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

Araştırmanın, “Yönetici ve öğretmenler eleştiriye açıktırlar.” ifadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 67'de verilmiştir.

Tablo 67. “Yönetici ve öğretmenler eleştiriye açtıkları.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS	Sh _x	t Testi		
					t	Sd	P
Seminere Katılmadı	176	3,62	,918	,069	4,148	313	,000
Seminere Katıldı	139	3,19	,884	,075			

p<0,05

Tablo 67’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler eleştiriye açtıkları.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t =4,148$.; $p<.05$). Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan seminere katılmayan grubun ($\bar{x}=3,62$), seminere katılan gruptan ($\bar{x}=3,19$) daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

Araştırmanın, “Yönetici ve Öğretmenler Bir Sorunu Birlikte Çözmek İçin Uyum İçinde Çaba Harcarlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 68’de verilmiştir.

Tablo 68. “Yönetici ve Öğretmenler Bir Sorunu Birlikte Çözmek İçin Uyum İçinde Çaba Harcarlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS	Sh _x	t Testi		
					t	Sd	P
Seminere Katılmadı	176	3,82	,808	,061	2,737	313	,007
Seminere Katıldı	139	3,55	,902	,077			

p<0,05

Tablo 68’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler bir sorunu birlikte çözmek için uyum içinde çaba harcarlar.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda,

grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = 2,737$; $p < .05$). Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan seminere katılmayan grubun ($\bar{x} = 3,82$), seminere katılan gruptan ($\bar{x} = 3,55$) daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

Araştırmanın, “Yönetici ve Öğretmenler İletişimi Okulda Sınırlı Tutmayı Okul Dışında da Devam Ettirirler.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 69’da verilmiştir.

Tablo 69. “Yönetici ve Öğretmenler İletişimi Okulda Sınırlı Tutmayı Okul Dışında da Devam Ettirirler.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS	Sh _x	t Testi		
					t	Sd	P
Seminere Katılmadı	176	3,26	1,068	,080	2,875	313	,004
Seminere Katıldı	139	2,92	,971	,082			

$p < 0,05$

Tablo 69’da görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler iletişimi okulda sınırlı tutmayı okul dışında da devam ettirirler.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = 2,875$; $p < .05$). Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan seminere katılmayan grubun ($\bar{x} = 3,26$), seminere katılan gruptan ($\bar{x} = 2,92$) daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

Araştırmanın, “Yönetici ve Öğretmenler Arasında Dedikoduya Yer Verilmeyen Sağlıklı İletişim Vardır.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 70’te verilmiştir.

Tablo 70. “Yönetici ve Öğretmenler Arasında Dedikoduya Yer Verilmeyen Sağlıklı İletişim Vardır.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS	Sh _x	t Testi		
					t	Sd	P
Seminere Katılmadı	176	3,85	,876	,066	2,673	313	,008
Seminere Katıldı	139	3,57	1,008	,085			

p<0,05

Tablo 70’te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler arasında dedikoduya yer verilmeyen sağlıklı iletişim vardır.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = 2,673$; $p < .05$). Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan seminere katılmayan grubun ($\bar{x} = 3,85$) seminere katılan gruptan ($\bar{x} = 3,57$) daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

Araştırmanın, “Yönetici ve Öğretmenler Okulun Amaç ve Hedeflerini Aynı Şekilde Anlar ve Yorumlarlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 71’de verilmiştir.

Tablo 71. “Yönetici ve Öğretmenler Okulun Amaç ve Hedeflerini Aynı Şekilde Anlar ve Yorumlarlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS	Sh _x	t Testi		
					t	Sd	P
Seminere Katılmadı	176	3,69	,887	,067	2,066	313	,040
Seminere Katıldı	139	3,48	,863	,073			

p<0,05

Tablo 71’de görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar.” ifadesinin

eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = 2,066$; $p < .05$). Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan seminere katılmayan grubun ($\bar{x} = 3,69$), seminere katılan gruptan ($\bar{x} = 3,48$) daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

Araştırmanın, “Yöneticiler ğretmenlerin Kararlara Katılmalarını Sağlarlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek zere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 72’de verilmiştir.

Tablo 72. “Yöneticiler ğretmenlerin Kararlara Katılmalarını Sağlarlar.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek zere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS	Sh _x	t Testi		
					t	Sd	P
Seminere Katılmadı	176	3,84	,889	,067	2,423	313	,016
Seminere Katıldı	139	3,58	,955	,081			

$p < 0,05$

Tablo 72’de görüldüğü üzere yönetici ve ğretmenlerin “Yöneticiler ğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = 2,423$; $p < .05$). Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan seminere katılmayan grubun ($\bar{x} = 3,84$), seminere katılan gruptan ($\bar{x} = 3,58$) daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

Araştırmanın, “Yöneticiler ve ğretmenler İletişim Sürecinde İyi Bir Dinleyicidirler.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek zere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 73’te verilmiştir.

Tablo 73. “Yöneticiler ve Öğretmenler İletişim Sürecinde İyi Bir Dinleyicidirler.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS	Sh _x	t Testi		
					t	Sd	P
Seminere Katılmadı	176	3,89	,878	,066	2,362	313	,019
Seminere Katıldı	139	3,65	,954	,081			

p<0,05

Tablo 73'te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler ve öğretmenler iletişim sürecinde iyi bir dinleyicidirler.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = 2,362$; $p < .05$). Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan seminere katılmayan grubun ($\bar{x} = 3,89$), seminere katılan gruptan ($\bar{x} = 3,65$) daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

Araştırmanın, “Yönetici ve Öğretmenler Birbirlerini Arkadaş Olarak Görürler.” ifadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçlarına ait bulgular aşağıda tablo 74'te verilmiştir.

Tablo 74. “Yönetici ve Öğretmenler Birbirlerini Arkadaş Olarak Görürler.” İfadesinin Eğitim Yönetimi Alanında Seminere Katılım Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Gruplar	N	\bar{x}	SS	Sh _x	t Testi		
					t	Sd	P
Seminere Katılmadı	176	3,67	1,044	,079	2,483	313	,014
Seminere Katıldı	139	3,38	1,003	,085			

p<0,05

Tablo 74'te görüldüğü üzere yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler birbirlerini arkadaş olarak görürler.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki

fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = 2,483$; $p < 0,05$). Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan seminere katılmayan grubun ($\bar{x} = 3,67$), seminere katılan gruptan ($\bar{x} = 3,38$) daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

Yapılan bağımsız grup t testi sonucunda 0,05 düzeyinde eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre anlamlı fark bulunmayan ifadeler aşağıda sunulmuştur;

Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar ($t = -1,45$; $p > 0,05$). Yönetici ve öğretmenler birbirlerine saygı gösterirler ($t = 1,59$; $p > 0,05$). Yöneticiler görev dağılımını yaparken bireysel farklılıklarını dikkate alırlar ($t = 1,10$; $p > 0,05$). Yöneticiler öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ortam hazırlarlar ($t = 0,49$; $p > 0,05$). 7Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. öğretmenlerle paylaşır ($t = 0,40$; $p > 0,05$). Okulda yöneticilerle öğretmenler sağlıklı iletişim kurabilmektedir ($t = 0,46$; $p > 0,05$). Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin siyasi görüş, sosyo-kültürel durum gibi farklılıklarına karşı saygılıdır ($t = 1,08$; $p > 0,05$). Yönetici ve öğretmenler koordineli olarak çalışma yaparlar ($t = 1,12$; $p > 0,05$). Öğretmenler kişisel sorunlarını çözmeye yöneticilerden yardım alırlar ($t = 0,11$; $p > 0,05$). Yönetici ve öğretmenler ilişkileri bozmamak için bazı sorunlarını açığa vurmazlar ($t = 0,75$; $p > 0,05$). Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar ($t = 1,31$; $p > 0,05$). Yöneticiler öğretmenler arasında ayırım yapmadan bütün öğretmenlere karşı adil davranırlar ($t = 1,41$; $p > 0,05$). Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar ($t = 1,13$; $p > 0,05$). Yöneticiler, ödül ve ceza sistemlerini yerine göre ve morali yükseltecek biçimde kullanırlar ($t = 0,68$; $p > 0,05$). Yöneticiler başarılı bir öğretmenin görev, unvan ve terfileri için elinden geleni yaparlar ($t = 1,71$; $p > 0,05$). Yöneticiler, öğretmenlere gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkında bilgi verirler ($t = 0,35$; $p > 0,05$). Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler ($t = 1,36$; $p > 0,05$). Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler ($t = 1,67$; $p > 0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen bulguların tartışmalarına ve sonuçlarına yer verilmektedir. Araştırmaya İstanbul İli Sultanbeyli ve Pendik İlçelerinden katılan toplam 315 kişi olup ilköğretim okulu öğretmenlerinin ve yöneticilerin görev, cinsiyet, branş, yaş, kıdem değişkenlerine ait sonuçlara özet olarak aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin anket formu sorularına verdikleri cevaplar anlamlı düzeyde fark göstermektedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Okulda Yöneticilerle Öğretmenler Sağlıklı İletişim Kurabilmektedir.” İfadesine erkek idareci ve öğretmenlerin daha olumlu görüş belirttikleri görülmüştür. Bu sonuç cinsiyetin yönetici ve öğretmenlerin erkek egemen bir kültürel değerlerin etkisi olduğu ileri sürülebilir. Bu konuda nedensel tasarımlı araştırmalar yapılması önerilir.
- Yönetici ve öğretmenlerin “Öğretmenler Kişisel Sorunlarını Çözmede Yöneticilerden Yardım Alırlar.” İfadesine erkeklerin kadınlardan daha fazla olumlu görüş belirtmesi, erkeklerin çalışmış oldukları kurumlarda yaşamış oldukları deneyimler ve erkeklerin sorunlarını yansıtmada bayanlara nazaran daha esnek ve açık bir tutum sergilediğinin göstergesi olup bu durum ayrı bir bilimsel araştırma konusu olarak ele alınıp araştırılması önerilir.
- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar” ifadesine yaş ortalaması yüksek olanların, yaş ortalaması düşük olan gençlere nazaran daha olumlu görüş beyan etmeleri bireylerin yaş ortalaması arttıkça daha duygusal ve olaylara daha geniş açıyla, hoşgörülü yaklaştıklarının kanıtı olabilir. Bu durum tecrübe ve deneyimlerle de yakından ilişkilidir. Bu konu nedensel tasarımlı başka bir araştırma konusu olabileceği ve bu açıdan araştırılması önerilir.
- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar” ifadesine yaş ortalaması yüksek olan genç öğretmenlerin yaş ortalaması düşük olan yaşça daha büyük olan öğretmenlere nazaran olumlu görüş belirtmeleri gençlerin iletişimlerinde daha çok güvene dayalı ve samimi olduklarının, çift yönlü iletişime daha açık olduklarının kanıtı olabilir. Genç nesillerin öğrenmeye

açık oldukları kadar bilgi alış ve verişine de daha yatkın oldukları, yaş ortalaması yüksek olanlarınsa daha temkinli davranmaları geçmiş yaşantı tecrübeleriyle ilgili olabilir. Bunun nedeni nedensel tasarımlı başka bir araştırmayla araştırılması önerilir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler ve öğretmenler iletişim sürecinde iyi bir dinleyicidirler.” İfadesine yaş ortalaması yüksek olan genç öğretmenlerin yaş ortalaması düşük olan yaşça daha büyük olan öğretmenlere nazaran olumlu görüş belirtmeleri gençlerin daha çok dinlenilmeye gereksinim duyduklarının göstergesi olabilir. Bu durum söz konusu genç bireylerin çalışma ortamlarına ve iletişim hakkındaki bilgi düzeyine bağlı olabilir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar” ifadesine müdürlerin, müdür ve müdür yardımcılara oranla daha olumlu görüş beyan etmeleri sahip oldukları statü veya kurum amirliği açısından iyi bir izlenim bırakma gayretinden kaynaklanmış olabilir. Kurumlar amirlerin tutum ve davranışlarıyla anılacağından ve aynı zamanda sorunun çözümünde kurum amiri olarak en büyük etkiye sahiptir. Bu durum nedensel tasarımlı araştırma konusu olarak ele alınıp araştırılması önerilir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmazlar”. İfadesine müdürlerin, müdür yardımcılara nazaran daha olumlu beyan vermeleri sahip oldukları “hepimiz öğretmeniz ”mantığından kaynaklı olabileceği gibi, bu farklılığın diğer bir sebebi müdür yardımcısıyla olan yönetsel ilişkilerinden de kaynaklanıyor olabilir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler görev dağılımını yaparken bireysel farklılıklarını dikkate alırlar” ibaresine müdürlerin öğretmenlere nazaran daha olumlu görüş beyan etmeleri kurallara ve mevzuata sıkı sıkıya bağlı müdürlerin varlığına rağmen kendileri hakkında olumsuz kanılara varılmamasını engellemekten kaynaklanmış olabileceği gibi müdürlerin ve öğretmenlerin aralarındaki çift yönlü iletişimin niteliğine de bağlıdır. Bu durum nedensel tasarımlı araştırma konusu olarak araştırılabilir.

- öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ortam hazırlarlar” ifadesine Müdürlerin daha fazla olumlu görüş belirtmeleri öğretmenlerin bu ihtiyaçları farklılık gösterse dahi kurum amiri olarak bu ihtiyaçları olumlu karşılayıp tedarik

edilmesine ortam hazırlamak bir görev veya kendisine başarı getirecek unsur olarak ele alınmasından kaynaklı olabilir. Çünkü sosyal ihtiyaçların karşılanamadığı bir kurumda sorunlar oluşacak ve kurumun işlerliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar” ifadesine müdürlerin hem öğretmenlerden hem de müdür yardımcılarında daha fazla olumlu görüş beyan etmeleri onların kurumdaki tüm personele hakim olduklarını düşünmelerinden kaynaklanmış olabileceği gibi olumlu bir izlenim bırakmaları gayretinden de kaynaklanmış olabilir. Bu sorun başka nedensel tasarımı bir araştırma konusuyla incelenmesi önerilir.
- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. öğretmenlerle paylaşır” ifadesinin görev değişkenine göre söz konusu anlamlı farklılık müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.
- Yönetici ve öğretmenlerin “Okulda yöneticilerle öğretmenler sağlıklı iletişim kurabilmektedir” ifadesinin görev değişkenine göre söz konusu anlamlı farklılık müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.
- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin siyasi görüş, sosyo-kültürel durum gibi farklılıklarına karşı saygılıdır” ifadesinin görev değişkenine göre söz konusu anlamlı farklılık müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.
- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar” ifadesinin görev değişkenine göre söz konusu anlamlı farklılık müdürler ile müdür yardımcılar grubu arasında ve müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu farklılıklar aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun müdür yardımcılar grubundan; müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Buradan da anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin öğretmenleri dışlamadığı ve onların görüşlerine önem verdiği sonucu çıkmaktadır.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenler arasında ayırım yapmadan bütün öğretmenlere karşı adil davranırlar” ifadesinin görev değişkenine göre yapılan test sonucunda söz konusu farklılık müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Bu sonuç yöneticilerin öğretmenlere eşit mesafede durduğunu, öğretmenleri ödüllendirirken veya onlarla iletişime geçerken eşit ve hakkaniyetli olduğunu göstermektedir.
- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar” ifadesinin görev değişkenine göre yapılan test sonucunda söz konusu anlamlı farklılık müdürler ile müdür yardımcıları grubu arasında ve müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu farklılıklar aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun müdür yardımcıları grubundan; müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Bu sonuç yöneticilerin kurum içerisinde hızlı ve sağlıklı bir iletişim ağı kurduğunun göstergesi olabilir. Diğer taraftan öğretmenlerin müdürlerden daha az olumlu görüş belirtmeleri ise sözlü ve yazılı mesajların zamanında ulaştırılmadığının kanıtı olabilir. Bu durum nedensel tasarımlı başka bir araştırma konusu olarak araştırılabilir.
- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan testi sonucunda söz konusu anlamlı farklılık müdürler ile müdür yardımcıları grubu arasında ve müdür yardımcıları ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu farklar aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun müdür yardımcısı grubundan; öğretmen grubunun müdür yardımcısı grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Bu sonuçtan da anlaşılacağı üzere öğretmen ve idareciler arasında iyi bir iletişimin sonucu olarak bir amaç birliği ve çalıştıkları kurumu daha ileriye götürmek için bir görüş birliği olduğunu gösterir.
- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, öğretmenlere gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkında bilgi verirler” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan test sonucunda söz konusu anlamlı farklılık müdürler ile öğretmenler grubu arasında tespit edilmiştir. Bu fark aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Bu sonuçtan anlaşılacağı üzere

okulda kurulan sağlıklı ve hızlı iletişim ağı sayesinde öğretmenlere verilecek görevler zamanında ve hızlı bir şekilde duyurulmaktadır. İdarecilerin görevi savsaklamadığı ve aksaklıklardan doğabilecek zararlardan çekindikleri için verilecek görevleri zamanında duyurdukları sonucu da çıkabilir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler” ifadesinin görev değişkenine göre test sonucunda aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun müdür yardımcıları grubundan; müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Bu sonuçtan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin öğretmenleri üzerinde yetkiden kaynaklı bir etkiye sahip olduğunu düşündürmektedir. Ayrı bir araştırma konusu olarak araştırılabilir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar” ifadesinin görev değişkenine göre hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan testi sonucunda aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Yöneticilerin görev değişkenine göre bu soruya öğretmenlerden daha fazla olumlu görüş beyan etmeleri yöneticilerin kurumdaki statüleriyle ilgili olabilir. Yönetici olarak bir bireyin yöneticilikle ilgili bu tarz sorulara olumsuz yanıt vermesi sahip olduğu statüyle ters düşeceğinden pek iyimser bir yaklaşım olur.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler” ifadesinin görev değişkenine hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan test sonucunda aritmetik ortalaması yüksek olan müdür grubunun müdür yardımcıları grubundan; müdür grubunun öğretmen grubundan daha olumlu görüş bildirmeleri değişik yerlerde bulunan yönetici ve öğretmen arasındaki iletişimin niteliğinden kaynaklanabileceği gibi, yöneticilerin bir yönetici olarak bu tarz olumlu anlam içeren ve statüleriyle ilgili olan sorulara olumsuz cevap vermeleri beklenemez. Tersten düşünecek olursak bu tarz soruların asıl geçerliliğini öğretmenlerin verdiği belirler dersek yerinde bir tespit olur. Burada öğretmenler daha az sayıda olumlu görüş belirtmişse durum yöneticiler öğretmenler arasında pek te dayanışma sağlamıyor da denebilir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler birbirlerine saygı gösterirler.” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını

belirlemek üzere yapılan test sonucunda 5 Yıl ve Alt grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmazlar.” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda 6-10 yıl grubunun 5 Yıl ve alt grubundan daha olumlu; görüş bildirdiği yönündedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler bir sorunu birlikte çözmek için uyum içinde çaba harcarlar.” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda 6-10 Yıl grubunun 5 Yıl ve Alt grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Bu durum çalışma süresi bakımından ele alındığında 6-10 yıl grubunun çalıştıkları kurumlarda daha demokratik ortamlarda çalıştıklarının bir göstergesi olabileceği gibi, çalışma hayatları boyunca edindikleri tecrübelerle de ilgili olabilir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler iletişimi okulda sınırlı tutmayıp okul dışında da devam ettirirler.” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda 5 Yıl ve Alt grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; görüş bildirdiği yönündedir. Sonuçta bu grubun sahip olduğu ilişkinin boyutu sadece resmi boyutta değildir. Sosyal aktivitelere daha yatkın, Okulda bir arkadaş gurubu gurup çeşitli aktivitelere bulunan yapısındaki kişilerden oluşmaktadır.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar.” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda 6-10 yıl grubunun 5 yıl ve alt grubundan daha olumlu; 6-10 yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; 6-10 yıl grubunun 16 yıl ve üstü grubundan daha olumlu; görüş bildirdiği yönündedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar.” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda 5 Yıl ve Alt grubunun 11-

15 Yıl grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 16 yıl ve üstü grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler başarılı bir öğretmenin görev, unvan ve terfileri için elinden geleni yaparlar.” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda 5 Yıl ve Alt grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 16 yıl ve üstü grubundan daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Sonuç olarak genç olan öğretmenlerin edindikleri tecrübelerle ilgili olabileceği gibi çalıştıkları kurum amirlerinin sahip olduğu yönetsel niteliklerle de ilgili olabilir. Bu onların haklı olduklarının göstergesi değildir. Sonuçta daha tecrübeli ve daha geniş yelpazede farklı idareci ve kurumlarda çalışan diğer öğretmen gurubu daha az olumlu görüş bildirmişlerdir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler birbirlerini arkadaş olarak görürler.” ifadesinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda 6-10 Yıl grubunun 5 Yıl ve Alt grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar.” ifadesinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda 6-10 Yıl grubunun 5 Yıl ve Alt grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Okulda yöneticilerle öğretmenler sağlıklı iletişim kurabilmektedir.” ifadesinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda 5 Yıl ve Alt grubunun 16 Yıl ve üstü grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 16 Yıl ve üstü grubundan daha olumlu görüş bildirmişlerdir

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler bir sorunu birlikte çözmek için uyum içinde çaba harcarlar.” ifadesinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda 6-10 Yıl

grubunun 5 Yıl ve Alt grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu görüştedirler.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler arasında dedikoduya yer verilmeyen sağlıklı iletişim vardır.” ifadesinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda 6-10 Yıl grubunun 5 Yıl ve Alt grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 16 Yıl ve üstü grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Bu durum 6-10 yıl arası çalışan gurubun ilişkilerinde daha şeffaf davrandıkları veya daha demokrat ve şeffaf ortamlarda sağlıklı iletişim ağının kurulduğu ortamlarda çalıştıklarının bir göstergesi olabilir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler.” ifadesinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda 6-10 Yıl grubunun 5 Yıl ve Alt grubundan daha olumlu; 6-10 Yıl grubunun 11-15 Yıl grubundan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmazlar.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda, seminere katılmayan grubun , seminere katılan gruptan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test seminere katılmayan grubun, seminere katılan gruptan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda, seminere katılmayan grubun, seminere katılan gruptan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve Öğretmenler İletişim Sürecinde Empati Kurarlar.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre

farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda, seminere katılmayan grubun, seminere katılan gruptan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler eleştiriye açıktırlar.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda, seminere katılmayan grubun, seminere katılan gruptan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler bir sorunu birlikte çözmek için uyum içinde çaba harcarlar.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda, seminere katılmayan grubun, seminere katılan gruptan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler iletişimi okulda sınırlı tutmayıp okul dışında da devam ettirirler.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda, seminere katılmayan grubun, seminere katılan gruptan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler arasında dedikoduya yer verilmeyen sağlıklı iletişim vardır.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, seminere katılmayan grubun seminere katılan gruptan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar.” ifadesinin eğitim yönetimi alanında seminere katılım değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t test sonucunda, seminere katılmayan grubun, seminere katılan gruptan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar.” ifadesinin aritmetik ortalaması yüksek olan seminere katılmayan grubun, seminere katılan gruptan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. Bu sonuç

seminere katılan öğretmenlerin seminer süresince edindikleri bilgi birikimiyle ilgili olabilir. Bu sorun başka bir araştırma konusu olabilir ve nedensel tasarımlı bir araştırmayla incelenebilir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yöneticiler ve öğretmenler iletişim sürecinde iyi bir dinleyicidirler.” ifadesinin aritmetik ortalaması yüksek olan seminere katılmayan grubun, seminere katılan gruptan daha olumlu görüş bildirdiği yönündedir. “Yöneticiler ve öğretmenler iletişim sürecinde iyi bir dinleyicidirler.” İfadesine seminere katılmayan grupların seminere katılan gruplardan daha olumlu görüş beyan etmeleri, bu bireylerin hayata ve bireye bakış açılarıyla ilgilidir. İlişkilerinde resmiyetten çok doğal olan, resmi aktivitelerden daha çok sosyal nitelikli ilişki ve katılımlara yönelik bir yapıya sahip olmaları yanı sıra psikolojik yapıları da olumlu görüş vermelerinde etkilidir denebilir. Bu durum başka bir bilimsel araştırma konusuyla araştırılması önerilir.

- Yönetici ve öğretmenlerin “Yönetici ve öğretmenler birbirlerini arkadaş olarak görürler.” İfadesine seminere katılmayan grupların seminere katılan gruplardan daha olumlu görüş beyan etmeleri, resmi kurumlarda yapılan resmi nitelikli aktivitelere katılan ve iletişim düzeylerini son derece resmi nitelikte tutan bireylerden daha olumlu görüş beyan etmeleri bu bireylerin hayata ve kuruma bakış açılarıyla ilgilidir. İlişkilerinde resmiyetten çok doğal olan, resmi aktivitelerden daha çok sosyal nitelikli ilişki ve katılımlara yönelik bir yapıya sahip olmaları etkilidir denebilir.

- Yönetici ve öğretmenler iletişim kurarken karşılıklı olarak birbirlerinin algı durumlarını, yaşamış olduğu tecrübelerini, eğitim ve kültür düzeylerini, cinsiyetlerini ve bunun gibi pek çok özelliğini önemseyerek mesajlarını iletmeye kalkmaları durumunda anlaşmazlıklar oluşmayacaktır.

- İletişim konulu seminerler daha fazla verilmeli, yönetici ve öğretmenlerin katılımı sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ADA Sefer, BAYSAL Z.Nurdan. **Türk eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi**, Pegem Akademi, Ankara, 1989

AKAD, İter ve BUDAK, Gönül. (1994). '**İşletme Yönetimi**'. İstanbul: İÜFY, No: 236).

BAŞARAN ,İbrahim Ethem, **Eğitim Yönetimi**, Ankara, Yargıcı Matbaası, 1996

BAŞARAN, İ.Ethem.,**Öğütsel Davranışın Yönetimi**, AÜEBF, Ankara,1983

BAŞARAN, İ.Ethem.,**Türkiye Eğitim Sistemi**. Yargıcı Matbaası 3. Baskı. Ankara, 1996.

BAŞARAN, İ.Ethem,**Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, Ekinoks, Ankara 2006

BURSALIOĞLU, Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranıs**, Personel Eğitim Merkezi,Şafak Matbaa, Ankara 1991.Yayını, No:9

BURSALIOĞLU,Ziya,**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, 11. Basım. Ankara, PegemYayınları. 2000.

CELEP.Cevat "**İlkokullarda Yönetici-Öğretmen İletişimi**" Hacettepe Üniversitesi Eğitim Ankara, 1994

CELEP, Celep,(2002). '**Sınıf Yönetimi ve Disiplini**', Ankara: 2. Baskı, Anı Yayıncılık.

CÜCELOĞLU,Doğan,**Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi,1991.

CÜCELOĞLU,Doğan,**Yetişkin Çocuklar**, 10. Baskı, Sistem Yayıncılık,1997

DÖKMEN Üstün '**İletişim Çatışmaları ve Empati**'. İstanbul:20. Baskı, Sistem Yayıncılık.

ERGİNAKİf. **Öğretim Teknolojisi İletişim**. Pegem Yayınları, No:17, Ankara: 1995.

ERDOĞANİrfan,Korkmaz,Alemdar,**İletişim ve Toplum**,Ankara, 1990, Bilgi Yayınevi

Eren E, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, İstanbul. 2000

ERDOĞAN İrfan, **İletişimi Anlamak**, Erk Yayınları, Ankara. 2002

GÜRSEL Musa ve diğerleri, **Sınıf Yönetimi**, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya 1. Baskı 2004

GÜRSEL Musa, **Okul Yönetimi**, Mikro Yayınları, Konya 1997,

HOŞGÖRÜR, V, **Sınıf Yönetimi**, Pegem Yayınları, Ankara 2003.

ILGAR, Lütfü, **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**, Beta Yayınları, 2005.

KAYA, A. Reşit, **Kitle İletişim Sistemleri**, Ankara, Versa Yayınları, 1985

KÜÇÜKAHMET Leyla, **Sınıf Yönetimi**, Pegem Akademi, 10 Baskı, Ankara 2009

KARASAR, Nİ YA ZI, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Ankara. 1994. s. 183

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

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

SABUNCUOĞLU, Z. ve Tüz M. **Örgütsel Psikoloji**, Üçüncü Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001

SABUNCUOĞLU, Z. ve Gümüş, M. (2008), **Örgütlerde İletişim**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

ŞİŞMAN İbrahim, TAŞDEMİR Mehmet, **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, 2. baskı Ankara, Pegem yayıncılık 2008

TAYMAZ Haydar. '**Okul Yönetimi**'. 1995. Ankara: 3. Baskı, Saypa Yayınları.

TÜRKMEN, İsmail. **Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli**, Ankara, 1996
MPM Yayınları No:480

TÜRKMEN Şükrü, **Okullarda Yönetim Etkinlikleri**, Alp Yayınları, I.Basım, Ankara
2003

Yatkın,A.veYatkın,Ü. **Halkla İlişkiler ve İletişim**, NobelYayınevi,2.Baskı,Ankara.2006
ZILLIOĞLU, Musa. **İletişim Bilgisi**. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1998.

ZILLIOĞLU, Musa. **İletişim Bilgisi. Eskişehir**. A. Ü. A. Ö. F.Y., No:369. 1994.

DERGİLER

AŞKIN, İ.C. (1982) **İşletmecilik ve İletişim**.Eskişehir İTİA Dergisi,esk.İTİA.yay.No
243-163.18(1)

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

TEZLER

BAYRAK,Sabahat.**Örgütlerde Etkili İletişim ve Yönetimi** Atatürk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,DoktoraTezi,Erzurum 1995

BAYRAM,Hikmet. **Eğitim Yüksekokullarında Öğretim Elemanı Öğrenci İletişimi**.
Ankara:Gazi Üniversitesi, 1992 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

DANIŞMAZ, İrfan,2011. **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Okul
Yönetme Yeterliliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi**. İstanbul:
Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Yönetimi ve
Denetimi(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

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

KARAKAŞ,M.(1999)"**Endüstri Meslek Liselerinde Yönetici-Öğretmen
İletişimi**.İstanbul: Marmara Üniversitesi,Fen Bilimleri Enstitüsü, Teknoloji Eğitimi
Anabilimdalı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

OKTAY,H.2008.***İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişimde Yöneticiden Kaynaklanan Engeller***.İstanbul: Yeditepe Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ÖZER,Ş. 2002. ***İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi***.İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Anabilimdalı, Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

İNTERNET KAYNAKLARI

T.C. Türk Dil Kurumu Resmi İnternet

Sayfası,**http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5554a468bbe347.32875845** (Erişim Tarihi:10.05.2015)

EK-A

EKLER

EK:1 ANKET

**YÖNETİCİ ve ÖĞRETMENLERİN KARŞILIKLI ALGILAMALARININ
İNCELENMESİ**

ANKET FORMU

Basri NAZLİ

İstanbul

2015

Sayın meslektaşım,

İstanbul Sultanbeyli ilçesindeki ilk ve ortaokullarda görev yapan”**Yönetici ve Öğretmenlerin karşılıklı algılamalarının incelenmesi**” konusunda Yüksek Lisans Tez çalışması yapmaktayım. Bilgi toplama aşamasında görüş, tecrübe ve bilgilerinize gereksinim duymaktayım.

Ankette yer alan soruların her biri ayrı ayrı değerlendirileceğinden tüm soruların cevaplandırılması araştırma açısından önemlidir. Anket sorularına verilen cevaplar araştırma amacı dışında herhangi bir yerde kullanılmayacak olup ankette isim yazma zorunluluğu bulunmamaktadır.

Anketteki tüm sorulara en doğru cevabı vereceğinize kesinlikle inanılmakta ve güvenilmektedir. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder saygılar sunarım.

Araştırmacı: Basri NAZLİ

Danışman: Prof.Dr.Ali Osman ÖZCAN

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıda bazı kişisel özelliklerinizin saptanması amacıyla sorular sorulmaktadır. Size yöneltilen her soru için durumunuza en uygun seçeneği verilen parantezin içine “X” işareti koyarak belirtiniz.

I.BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki sorularda size uygun olan seçenekleri işaretleyiniz.

1. Okuldaki göreviniz.

- (a) Müdür
- (b) Müdür yardımcısı
- (c) Öğretmen

2. Cinsiyetiniz

- (a) Kadın

(b) Erkek

3. Yaşınız

(a) 30 ve daha az

(b) 31-35

(c) 36-40

(d)41-45

(e) 46 ve üstü

4. Kaç yıldır bu okulda çalışıyorsunuz ?

(a) 5 yıl ve daha az

(b) 6-10 yıl

(c) 11-15 yıl

(d) 16-20 yıl

(e) 21 yıl ve üstü

5. Branşınız

(a) Sınıf öğretmeni

(b) Branş öğretmeni (belirtiniz):.....

6. Eğer yöneticiyseniz kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?

(a) 5 yıl ve daha az

(b) 6-10 yıl

(c) 11-15 yıl

(d) 16-20 yıl

(e) 21 yıl ve üstü

7. Eğitim yönetimi alanında kaç tane kurs veya seminer katıldınız ?

(a) Hiç katılmadım

(b) Katıldım (sayısını belirtiniz):.....

BÖLÜM II

(Derecelendirmeli Sorular)

Aşağıda yapan **Yönetici ve Öğretmenlerin Karşılıklı Algılamalarının incelenmesin**itespit etmek amacıyla ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri olması gereken değil olanı ortaya koyacak şekilde okuyup karar verdikten sonra ilgili düzeyi "X" işareti koyarak belirtiniz.

Soru	Maddeler	Her Zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiç
1	Yönetici ve öğretmenler sorunlarını karşılıklı olarak paylaşırlar.					
2	Yönetici ve öğretmenler birbirlerine saygı gösterirler.					
3	Yöneticiler öğretmenlerle olan ilişkilerinde statü farklılıklarını yansıtmazlar.					
4	Yöneticiler görev dağılımını yaparken bireysel farklılıklarını dikkate alırlar.					
5	Yöneticiler öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ortam hazırlarlar.					
6	Yöneticiler öğretmenlerin görüşünü dikkate alırlar.					
7	Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. öğretmenlerle paylaşır.					
8	Okulda yöneticilerle öğretmenler sağlıklı iletişim kurabilmektedir.					
9	Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin siyasi görüş, sosyo-kültürel durum gibi farklılıklarına karşı saygılıdır.					
10	Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin bilgi ve fikirlerini paylaşırlar.					
11	Yönetici ve öğretmenler iletişim sürecinde empati kurarlar.					

12	Yönetici ve öğretmenler eleştiriye açıktırlar.					
13	Yönetici ve öğretmenler bir sorunu birlikte çözmek için uyum içinde çaba harcarlar.					
14	Yönetici ve öğretmenler koordineli olarak çalışma yaparlar.					
15	Yönetici ve öğretmenler iletişimi okulda sınırlı tutmayıp okul dışında da devam ettirirler.					
16	Öğretmenler kişisel sorunlarını çözmeye yöneticilerden yardım alırlar.					
17	Yönetici ve öğretmenler ilişkileri bozmamak için bazı sorunlarını açığa vurmazlar.					
18	Yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişim engellerini gidermek için açık ve etkili iletişim yöntemlerini kullanırlar.					
19	Yöneticiler öğretmenler arasında ayırım yapmadan bütün öğretmenlere karşı adil davranırlar.					
20	Yöneticiler sözlü ve yazılı mesajları öğretmenlere zamanında ulaştırırlar.					
21	Yönetici ve öğretmenler arasında dedikoduya yer verilmeyen sağlıklı iletişim vardır.					
22	Yönetici ve öğretmenler okulun amaç ve hedeflerini aynı şekilde anlar ve yorumlarlar.					
23	Yöneticiler, ödül ve ceza sistemlerini yerine göre ve morali yükseltecek biçimde kullanırlar.					
24	Yöneticiler başarılı bir öğretmenin görev, unvan ve terfileri için elinden geleni yaparlar.					
25	Yöneticiler, öğretmenlere gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkında bilgi verirler.					
26	Yöneticiler, okulda yetki kullanmaktan çok etki yolunu denerler.					
27	Yöneticiler öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlarlar.					
28	Yöneticiler ve öğretmenler iletişim sürecinde iyi					

	bir dinleyicidirler.					
29	Yönetici ve öğretmenler birbirlerini arkadaş olarak görürler.					
30	Yöneticiler, öğretmenler arasında dayanışmayı teşvik ederler.					



basrinazli@mynet.com

[Yazdır](#) [Kapat](#)

Kimden : suat ugurlu <suatugurlu@yahoo.com>
Kime : 'basrinazli@mynet.com' <basrinazli@mynet.com>
Tarih : 06 Mart 2014 Perşembe 21:07
Konu : Re: tez izin

izin veriyorum.

On Thursday, March 6, 2014 11:14 AM, "basrinazli@mynet.com" <basrinazli@mynet.com> wrote:
Sayın,Suat UĞURLU
Ben Basri NAZLI,İstanbul GELİŞİM Üniversitesinde Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Alanında Yüksek Lisans yapmaktayım.
Eğitimimin son aşamasında tez çalışmamı hazırlıyorum.Çalışmamda 2008 yılında" Yedi tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana bilim dalında yapmış olduğunuz "İlköğretim Kurumlarında Görev yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetici-Öğretmen İlişkileri ile ilgili algılarının incelenmesi"adlı tezinizde kullandığınız "Yönetici-Öğretmen İlişkileri"adlı anketinizi ,etik kurallar çerçevesinde kullanmak istiyorum.
Tezimde anketinizi kullanabilmem için gerekli olan izni vermenizi saygılarımla arz ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Basri NAZLİ

KİŞİSEL BİLGİLER:

Doğum Tarihi: 01/03/1973

Doğum Yeri: Kurtalan – Siirt

Medeni Durumu: Evli ve iki erkek çocuk babası

EĞİTİM:

Lisans: Süleyman DEMİREL Üniversitesi Burdur Eğitim Fak. Sınıf Öğretmenliği

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi 3. Sınıf
Öğrencisi

Yüksek Lisans: Gelişim Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

ÇALIŞTIĞI KURUMLAR:

23/09/1996 İstanbul/Sultanbeyli/ Fatih İlköğretim Okulu

01/04/2001 Anafartalar İ.Ö.O İSTANBUL/Sultanbeyli

2013-2014 İ.T.O ŞHT.Er Dursun SIVAZ İlkokulu İSTANBUL/Sultanbeyli

Halen İSTANBUL ili, Sultanbeyli ilçesi Gölet İlkokulunda Sınıf Öğretmeni Olarak görev yapmaktadır.

