

ORTAÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: KARMA BİR ARAŞTIRMA

2020
YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Mahmut POLATCAN

ORTAÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: KARMA BİR ARAŞTIRMA

Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Mahmut POLATCAN

T.C.

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında

Yüksek Lisans Tezi

Olarak Hazırlanmıştır

KARABÜK

Haziran 2020

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER 1
TEZ ONAY SAYFASI 4
DOĞRULUK BEYANI 5
ÖNSÖZ 6
ÖZ 7
ABSTRACT 8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ 9
ARCHIVE RECORD INFORMATION 10
KISALTMALAR 11
ARAŞTIRMANIN KONUSU 12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 12
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 12
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ/ PROBLEM 12
EVREN VE ÖRNEKLEM 13
ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLIKLARI 13
1. BİRİNCİ BÖLÜM 14
GİRİŞ 14
1.1. Problem Durumu 14
1.2. Araştırmanın Amacı 21
1.3. Araştırmanın Problem Cümlesi 21
1.4. Araştırmanın Alt Problemleri 21
1.5. Araştırmanın Önemi 22
1.6. Sayıltılar 23
1.7. Sınırlıklar 23
1.8. Tanımlar 23
2. BÖLÜM 25
KURAMSAL ÇERÇEVE 25
İLETİŞİM 25
2.1. İletişimin Tanımı 25
2.2. İletişim Amacı ve Önemi 27
2.3. İletişimin Yapı Bakımından Türleri 30

2.3.1. Yazılı İletişim 30
2.3.2. Sözlü İletişim 30
2.3.3. Sözsüz İletişim 31
2.4. İletişim Öğeleri 31
2.4.1. Kaynak 32
2.4.2. Kodlama 33
2.4.3. Mesaj 34
2.4.4. Kanal 34
2.4.5. Alıcı 35
2.4.6. Geri Bildirim (Dönüt) 36
2.4.7. Gürültü 36
2.5. İletişimin Amaç Bakımından Türleri 36
2.5.1. Kişinin Kendisi ile İletişimi 37
2.5.2. Kişilerarası İletişim 37
2.5.3. Grup İletişimi 38
2.5.4. Kitle İletişimi 38
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM 39
2.6. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İLETİŞİM 40
2.6.1. Okulda İletişim ve İnsan İlişkileri 40
2.6.2. Okul Müdürü ve Öğretmen İletişimi 41
2.6.3. Okul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri 42
2.6.3.1. Empati Yeterliliği 44
2.6.3.2. Sosyal Rahatlık Yeterliliği 47
2.6.3.3. Destekleme Yeterliliği 48
3. BÖLÜM 50
YÖNTEM 50
3.1. Araştırma Modeli 50
3.2. Evren ve Örneklem 51
3.2.1. Nicel Araştırmanın Evren ve Örneklemi 51
3.2.2. Nitel Araştırmanın Örneklemi 53
3.3. Veri Toplama Araçları 53
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu 54
3.3.2. İletişim Yeterliliği Ölçeği 54
3.3.3. Görüşme Formu 56
3.4. Verilerin Toplanması 57
3.5. Veri Analizi 57
4. BÖLÜM 61
BULGULAR VE YORUM 61
4.1. Nicel Araştırma Analiz Bulguları 61
4.2. Nitel Araştırma Analiz Bulguları 68

5. BÖLÜM 80
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 80
5.1. Tartışma 80
5.2. Sonuç 84
5.3. Öneriler 85
5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler 85
5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler 85
KAYNAKÇA 86
TABLOLAR LİSTESİ 96
ŞEKİLLER LİSTESİ 97
EKLER 98
ÖZGEÇMİŞ 117

TEZ ONAY SAYFASI

Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ tarafından hazırlanan "ORTAÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: KARMA BİR ARAŞTIRMA " başlıklı bu tezin YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Mahmut POLATCAN .....

Tez Danışmanı, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 15/06/2020

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu) İmzası

Başkan : Prof. Dr. Osman TİTREK (SAÜ) .....

Üye : Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ (KBÜ) .....

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mahmut POLATCAN (KBÜ) .....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ .....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ

İmza:

ÖNSÖZ

Sosyal bir örgüt özelliği taşıyan okullarda, eğitim öğretimin düzenli bir biçimde yürütülmesinde okul mesleki öğrenme topluluklarından okul müdürü, öğretmen ve öğrenciler arasında kurulacak etkili iletişim önem arz etmektedir. Bilhassa okul müdürü ve öğretmenler arasındaki olumsuz veya kopuk iletişim okul başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Okuldaki iletişimden kaynaklanan problemlerin giderilmesinde, okul bireyleri arasındaki etkili iletişimin ve okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin etkili olduğu ifade edilebilir.

Bu araştırmada, ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin düzeyi ve okul içindeki uygulamalarda müdürlerin iletişim yeterlikleri ayrıntılı bir biçimde ortaya konulmuştur. Araştırmanın ilk bölümünde çalışmanın problemine yer verilmiştir. Bu kapsamda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin yapılan araştırmalar ve bu araştırmalarda elde edilen sonuçlar irdelenmiş, alanyazındaki boşluklara vurgu yapılmış ve araştırmanın gerekçesi ortaya konulmuştur. İkinci bölümünde örgütsel iletişim, okullarda iletişim ve okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine yönelik literatüre yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemine yer verilmiş ve dördüncü bölümde araştırma bulgularına değinilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise çalışma sonuçları doğrultusunda tartışma yapılmış ve araştırma bulgularına dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Yoğun çalışma sürecine rağmen araştırmamın her aşamasında vakit ayırıp görüşleriyle bana yardımcı olan, başından itibaren tüm sorunlarımla ilgilenen, engin bilgisi ve deneyimleriyle, liderliği ile tüm konuda her türlü desteği sağlayan ve yardımını esirgemeyen saygı değer hocam ve danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mahmut Polatcan'a sonsuz şükran ve teşekkürü borç bilirim.

Tez savunma jürisinde yer alan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Nurhayat Çelebi'ye ve çok kıymetli hocam Prof. Dr. Osman Titrek'e şükranlarımı sunuyorum.

Tez çalışmama başladığımdan bu yana her zaman yanımda olan ve beni her zaman motive eden, bu süreci en güzel hale getiren kıymetli eşim Zafer Güngörmez'e, varlığını hep yanımda hissettiğim Sevgili Annem'e ve hayatımın her aşamasında bana destek sağlayan Biricik Ailem'e sevgilerimi ve şükranlarımı sunuyorum.

Araştırmamın gerçekleşmesinde görüşleri ile bana destek veren Dr. Öğr. Üyesi Hamit Erdoğan'a, tüm hocalarıma ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Haziran, 2020 **Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ**

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerine göre ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini ortaya koymaktır. Araştırmada, karma araştırma yöntemlerinden açıklayıcı sıralı desen kullanılmıştır. Araştırmanın nicel boyutu, betimsel tarama deseni ile gerçekleştirilmiştir. Nitel boyutta ise nicel elde edilen sonuçlar çerçevesinde durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle nicel veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında görüşme modeli kullanılarak veriler toplanmış ve incelenmiştir. Araştırmanın nicel basamağının örneklem seçiminde random örnekleme yöntemi kullanılmış ve araştırma örneklemini 206 öğretmen oluşturmuştur. Nicel verilerin toplanmasında, Wiemann (1977) tarafından geliştirilen ve Topluer (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan "İletişim Yeterlikleri Ölçeği" kullanılmıştır. Nitel verilerin toplanmasında ise görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak toplamda 15 öğretmen ile görüşülmüştür.

Sonuç olarak nicel basamakta öğretmenler, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini, empati-anlama, sosyal rahatlık ve destekleme boyutlarında ve ölçek toplamında yeterli düzeyde görmüşlerdir. Okul müdürünün yaşına göre müdürlerin iletişim yeterliklerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Genç okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri, yaşlı okul müdürlerine göre daha yüksektir. Tüm boyutlarda ve ölçek toplamında öğretmenlerin cinsiyeti, öğrenim durumu, branşı ve kıdemi bakımından okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Nitel basamakta ise öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri genel olarak etkilidir. Empati ve anlama boyutunda genel eğilim hem güçlü hem de zayıf olduğu yönündedir. Destekleme boyutunda müdürlerin destekleyici olduğu gözlemlenmiştir. Sosyal rahatlık boyutunda ise genel olarak müdürlerin astları ve çevreleri ile olan ilişkilerinin güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: İletişim, İletişim Yeterliliği, Okul, Okul Müdürü, Öğretmen

ABSTRACT

The aim of this research is to reveal the communication competencies of school principals working in secondary schools according to the opinions of teachers. In the research, descriptive sequential pattern, one of the mixed research methods, was used. The quantitative dimension of the research was realized with descriptive scanning pattern. In the qualitative dimension, a case study pattern was used within the frame of the results obtained quantitatively. In the research, firstly, quantitative data were collected and analyzed. In the second stage of the research, data were collected and analyzed using the interview model. Random sampling method was used in the sample selection of the quantitative level of the research and 206 teachers constituted the research sample. In the collection of quantitative data, the "Communication Competence Scale" developed by Wiemann (1977) and adapted to Turkish by Topluer (2008) was used. In the collection of qualitative data, a total of 15 teachers were interviewed using the semi-structured interview method.

As a result, in the quantitative level, teachers have seen an adequate level the communication competencies of school principals, in terms of empathy-understanding, social comfort and support, and the scale total. According to the age of the school principal was found a significant difference in the communication competencies of the principals. Communication skills of young school principals are higher than older school principals. In all dimensions and scale totals was not found significant difference between the communication skills of school principals in terms of gender, education level, branch and seniority of teachers. In qualitative printing, According to teachers the communication skills of school principals are generally effective. The general trend in empathy and understanding is that it is both strong and weak. It was observed that principals are supportive in the dimension of supporting. In terms of social comfort, it was concluded that the relations of the principals with their subordinates and their environment good relations.

Keywords: Communications, Communications Competencies, School, Principals, Teachers

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Karma Bir Araştırma
Tezin Yazarı	Tuba KÜÇÜK GÖNGÖRMEZ
Tezin Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Mahmut POLATCAN
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans Tezi
Tezin Tarihi	15/06/2020
Tezin Alanı	Eğitim Yönetimi
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	118
Anahtar Kelimeler	İletişim, İletişim Yeterliliği, Okul, Okul Müdürü, Öğretmen

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Teachers' Views on Communication Competencies of Secondary School Principals: A Mixed Research
Author of the Thesis	Tuba KÜÇÜK GÖNGÖRMEZ
Advisor of the Thesis	Dr. Öğr. Üyesi Mahmut POLATCAN
Status of the Thesis	Master Thesis
Date of the Thesis	15/06/2020
Field of the Thesis	Educational Administration
Place of the Thesis	KBU/LEE
Total Page Number	118
Keywords	Communication, Communication Adequacy, School, School Principal, Teacher

KISALTMALAR

Akt.: Aktaran

AFA: Açımlayıcı Faktör Analizi

Çev.: Çeviren

F: Fark

N: Elaman Sayısı

S.: Sayfa

sd: Serbestlik Derecesi

SPSS: Statistical For Social Sciences

ss: Standart Sapma

TOAD: Türkiye Ölçme Araçları Dizini

v.b.: ve benzeri

v.d.: ve diğerleri

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Karma Bir Araştırma

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda yapılan çalışmada elde edilen verilerle alanyazına katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada, nicel ve nitel yöntemin birlikte ele alındığı karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veriler ilk olarak nicel yöntem ile analiz edilmiştir. Araştırmanın nitel boyutunda ise nicel veriler ışığında araştırmanın sonuçlarını derinlemesine incelenmek için açıklayıcı sıralı desen kullanılmıştır.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ/ PROBLEM

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesidir. Bu amaçla, aşağıda yer alan sorulara yanıt aranmıştır.

1) Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri (anlama- empati, sosyal rahatlık, destekleme) alt boyutlarında öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
2) Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri (anlama- empati, sosyal rahatlık, destekleme) alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin;
    a. Cinsiyetine göre,
    b. Öğrenim durumuna göre,
    c. Öğretmenlikteki hizmet yılına göre,
    d. Branşına göre,

e. Okul müdürünün yaşına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermekte midir?

EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni Karabük il merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında çalışan 560 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise mevcut okullarda görev yapan 206 öğretmeni kapsamaktadır.

ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLIKLARI

Araştırma 2018-2019 eğitim öğretim yılı Karabük il merkezinde bulunan 14 lisede görev yapan ve araştırmaya gönüllü katılan 560 öğretmen cevapları ile sınırlıdır. Bununla birlikte araştırma, öğretmenlerin okul müdürleri iletişim yeterliği ölçme aracına verdikleri yanıtlar ile sınırlandırılmıştır.

1. BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın problem durumu irdelenmiştir. Sonraki aşamada araştırmanın amacına, önemine, sayıltılarına ve sınırlılıklarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Değişim ve yenilikler karşısında örgütlerin, çalışanların yeteneklerini geliştirebilmeleri, çalışanlara bu anlamda ortam sağlayabilmeleri, belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmeleri, yenilikleri takip edebilmeleri ve hayatta kalıp sürekliliklerini devam ettirmeleri etkili bir yönetimle mümkün olmaktadır (Alipour, 2019; Argon ve Zafer, 2009; Doğan, Çetin ve Koçak, 2016; Özdemir, Sezgin ve Özen Kılıç, 2015). Örgütlerde etkili yönetim uygulamalarının ve iş birliğine dayalı karar alma süreçlerinin temelinde etkin bir iletişim sürecinin önemli bir rolü bulunmaktadır (Blackburn, 1997). Bu bakımdan örgütsel amaçların gerçekleşmesinde etkili bir iletişim ağının kurulması gerekmektedir. Zira iletişim, aynı amaçları paylaşan bireylerin uyumlu bir biçimde çalışmalarını sağlamaktadır. Nitekim bireyler arasındaki iletişim, bireyin performansının en önemli ölçütü olarak kabul edilmektedir (Wiemann, 1977).

Bireyler arasındaki iletişim sürecinde iletişimsel yeterlilik, iki yönlü bir süreçten oluşmaktadır (Can, 2005; Reineking, 2007). Bireyler arasındaki karşılıklı ilişkilerde zaman içerisinde karşılıklı memnuniyet oluşuyorsa bireylerin iletişimlerinin yeterli olduğunu göstermektedir (Wiemann, 1977). Sosyal iletişim kuralları bilgisini ve bu bilginin uygun bir şekilde gerçekleştirmesini kapsayan bireysel yetenek ve beceri iletişim yeterliğine karşılık gelmektedir (Chua, 2004). Örgütün amaçlarına ulaşmasında iletişim yeterliğinin önemli olduğu ve bu yeterliğin koşullara uygun ve etkili mesajların verilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu yüzden iletişim yeterliği için yöneticinin örgüt hakkındaki bilgisi, iletişim kanalları ve motivasyonu gereklidir (Payne, 2005). Yöneticiler bilgilendirmek, motive etmek, doğrudan faaliyet göstermek, fikir alışverişinde bulunmak ve deneyimleri paylaşmak için iletişim kurmaktadır (Glassman, 1999). Yöneticinin iletişim yeterliklerinin bileşenleri arasında destek,

sosyal rahatlama, empati, davranışsal esneklik, etkileşim yönetimi becerileri, motivasyon ve bilgi bulunmaktadır (Wiemann, 1977).

İşletme ve kamu örgütlerinde olduğu gibi okullarda da yöneticilerin etkililiği okul başarısının önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda okullar pek çok değişimin merkezinde yer almaktadır. Okuldaki değişim kültürel alanda olmakta ve kültürel değişimin sürdürülmesi iletişim ile gerçekleşmektedir. Okul yöneticileri, kültürel değişim için etkili bir iletişimci olmalıdır (Kowalski, Petersen ve Fusarelli, 2009). Okul yöneticilerinde bulunması gereken önemli yeterlik alanlarından birisi de kişilerarasındaki iletişim becerileri gelmektedir (Hoy ve Miskel, 2010). Çünkü iletişim, okullarda müdürler tarafından kullanılan en önemli süreçlerden birisidir (Arlestig, 2007). Okul müdürleri, günlük zamanının büyük bir kısmını okulda öğretmenlerle, öğrencilerle, velilerle ve çalıştıkları diğer kişilerle sürekli iletişim kurarak geçirmektedir (Blackburn, 1997; Lunnenburg ve Ornstein, 2013:13; Sophie, 2010). Zira okul, birey ve gruplar arasında oluşan veya oluşturulan iletişim yumağından ibarettir (Açıkalın ve Turan, 2018; Lunnenburg ve Ornstein, 2013). Eğitim örgütleri farklı kişilik özelliklerine, değer yargılarına, bireysel beklentilere sahip insanların bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Böylece okulda müdür, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında pek çok iletişim etkinlikleri gözlemlenmektedir (Topluer, 2008). Söz konusu etkinlikler birtakım sorunları beraberinde getirmektedir. Bunlar zayıf dinleme ve konuşma becerileri, güven eksikliği, ulaşılmazlık, aşırı bilgi yüklemesi ve gayri resmi kanalların aşırı kullanımı okullarda yaşanan iletişim problemleri arasındadır (Kowalski, Petersen ve Fusarelli, 2009).

Eğitimin merkezinde yer alan iletişim eğitimdeki başarının dinamik bir parçasıdır (Rowicki, 1999). Diğer bir söylemle iletişim, öğretmen ve okul yöneticilerinin eğitim süreçlerini etkileyen en baskın değişkenlerden biri olarak tanımlanır (Glassman, 1999). Okuldaki iletişimin odağında okul müdürü bulunmaktadır. Çağdaş okul müdürlerinin okul amaçlarını belirleme, görevleri düzenleme ve karar alma süreçlerine katılımı sağlama gibi çok yönlü görevleri bulunmaktadır. Okul müdürlerinin yeterli düzeyde iletişimi olmadan ilgili görevleri yerine getirmesi beklenemez (Arlestig, 2007; Lunnenburg ve Ornstein, 2013). Dolayısıyla okul hedeflerinin gerçekleşmesinde, müdürün çalışanlarına iş yaptırabilme becerisinde ve örgütsel hedeflerini çalışanlarına aktarmasında, okul müdürlerinin iletişim becerileri etkili olmaktadır (Taş, 2009). Sophie'ye (2010) göre okul liderliği

alanyazınında etkili okul müdürlerinin etkili iletişim yeterliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda okul müdürlerinin okullarda etkili olabilmesi ve okul topluluğu ile olan iletişimlerinde etkili olabilmesi sahip olduğu iletişim yeterliklerine bağlıdır.

Okulun etkililiği ve performansı üzerinde okul müdürlerinin önemli rolleri bulunmaktadır. Söz konusu roller arasında yer alan iletişimin merkezinde okul müdürü bulunmaktadır (Argon ve Zafer, 2009; Ilgar, 2005). Okul müdürünün iletişim sürecinin merkezinde bulunmasının nedeni, yönetim nedeniyle kendisine verilen yetkiden kaynaklanmaktadır (Celep, 2000). Etkili iletişim becerilerine sahip okul müdürleri okulun gelişimi üzerinde etkili olmaktadır. Nitekim okullardaki eğitim öğretim faaliyetleri bütünüyle bir iletişim örüntüsüdür (Açıkalın ve Turan, 2018). Okullarda olumlu okul iklimi oluşturma, değişime uyum sağlama, etkili karar alma ve öğretim etkinliklerini etkili kılma gibi olumlu özellikler etkili iletişime bağlıdır (Ada, Çelik, Küçükali ve Manafzadehtabriz, 2015; Töremen ve Kolay, 2003). Okul müdürlerinin hoşgörü, demokrasi ve empati anlayışları, okul topluluğu ile etkili ilişkilerin kurulmasında önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla okul müdürlerinin bu özelliklere bağlı olarak geliştirdikleri iletişim becerilerini kullanmaları hem öğretmenlerin çalışma yaşamına zenginlik getirecek hem de tüm okul çalışanları arasında sağlıklı ilişkinin oluşmasına zemin hazırlayacaktır (Akan ve Mehrdad, 2019).

Okul müdürlerinin okul topluluğu ile ilişkilerinde dostluğun kurulmasında, öğretmenlerin okulun hedefleri doğrultusunda yönlendirilmelerinde iletişim yeterlikleri öne çıkmaktadır (Ada vd., 2015). İletişim becerileri yüksek liderlerin, çalışanları ile olan ilişkilerinde empatik dinleme, çalışanları güçlendirici mesajlar ve olumsuz durumlarda çalışanları normalleştiren mesajlar örgütün düzenini sağlayabilmektedir (Berkovich ve Eyal, 2017). Okullardaki müdür odaklı iletişim ağları, mesleki öğrenme topluluklarının iş birliği yapmalarını, okula ilişkin karar alma süreçlerini ve demokratik okul iklimini olumlu yönde etkilemesi olasıdır. Sosyal bir yapı olan okullarda, demokratik ve olumlu havanın olması ve amaçların etkili ve verimli olması, amaçların başarılı gerçekleşmesi okul müdürünün iletişim yeterliklerini iyi kullanması ile mümkün olmaktadır (Arlestig, 2007). Okuldaki sorumlulukların müdür ve öğretmen arasında paylaşılabilmesi, okuldaki kararların birlikte alınması okul müdürü ve üyeler arasında sağlıklı bir iletişimi ortaya çıkaracaktır. Bu bağlamda okul içerisinde etkili bir iletişim ağının oluşturulması, okul performansı ve etkililiği

üzerinde önemli bir rol olmaktadır. Zira okullardaki etkili ve sağlıklı iletişim, hedeflerin gerçekleştirilmesinde, okul müdürü ve öğretmenlerin koordineli hareket etmelerinde ve okul müdürlerinin yönetsel faaliyetlerini yerine getirmelerinde etkili olduğu kabul edilmektedir (Ada vd., 2015; Akan ve Mehrdad, 2019). Bununla birlikte yönetim süreçlerini etkili bir biçimde kullanan okul müdürünün sahip olduğu iletişim becerilerinin, okuldaki pek çok sorunun tanımlanmasında ve çözülmesinde etkili olmaktadır (Özden, 2013).

İnsan ilişkilerinde iyi olan bir yöneticinin, eğitim örgütünün performansı ve etkililiği üzerinde önemli rol oynadıkları görülmektedir. Bununla birlikte etkili iletişim yeterliklerine sahip yöneticilerin, örgütsel performansını artırmada başarılı oldukları ve örgütü belirlenen hedeflere ulaştırdıkları ifade edilmektedir (Güçlü, 2017; Atak, 2005; Doğan, Çetin ve Koçak, 2016; Kösterioğlu ve Argon, 2010; Celep, 1992; Durukan, 2003; Peker, 1995; Korumaz ve Kocabaş, 2014; Garies ve Tschannen-Moran, 2005). Bu bağlamda okul müdürünün iletişim becerisi okuldaki iletişim süreçlerini belirlemekte ve öğretmenlerin okul içerisindeki davranış ve tutumlarını etkilemektedir (Gürgen, 1997; Tolunay Ateş, 2005). Alanyazında müdür öğretmen ilişkilerinde yetersiz iletişime yönelik araştırmalarla karşılaşmak mümkündür. Özbudak (2009), müdür öğretmen ilişkilerinin zayıf ve güçlü olmasının okul etkililiği üzerinde etkili olduğunu, Ersoy (2006)'un yönetici ve öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim olmadığı, öğretmenlerin yöneticilerle olan iletişimlerinin etkili ve yeterli görmediklerini, Güneş (2007), öğretmen beklentilerini karşılamada okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerilerini yeteri kadar kullanmadıklarını ortaya koymuşlardır. Okullarda müdür ve öğretmen ilişkilerinin yüksek olduğu araştırma sonuçları da mevcuttur. Açıkel (2010), Değer (1998), Gürses (2006) ve Kelçe (2009) araştırmalarında ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerle olan iletişim yeterliklerinin yüksek düzeyde olduğunu belirlemişlerdir. Batmaz (2004) ilköğretim okullarında öğretmenler yöneticilerini iletişim kriterleri bakımından yeterli bulmamış, ancak yöneticiler kendilerini yeterli gördüklerini ortaya koymuştur.

Okul liderlerinin iletişim süreçleri üzerine yapılan pek çok araştırma olmasına rağmen, okul ortamlarında liderlerin iletişim yeterliklerinin sonuçlarına odaklanan araştırmalar azınlıktadır (Arlestig, 2007). Örneğin yapılan araştırmalarda müdürlerin iletişim becerilerinin öğretimsel liderlik rollerini (Gürsun, 2007), okul kültürünü (Lal, 2012), çatışmayı yönetme becerilerini (Tek, 2008), örgütsel iklimi (Alipour, 2011),

örgütsel sinizmi (Uzun ve Ayık, 2016), müdürlerinin liderlik stillerini (Cesur, 2009) ve öğrenci başarısını (Çetinkaya, 2012) olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Nitekim Jang (1987) bir okul müdürünün okuldaki zamanının büyük kısmını iletişim için harcadığını ve dolayısıyla iletişimin, müdürün davranışlarının bir taşıyıcısı olduğunu belirtmektedir. Yazara göre etkili iletişim örgütsel etkililiği, örgütsel etkililik ise örgütsel memnuniyeti geliştirmektedir. Yapılan mevcut çalışmalar incelendiğinde okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri çoğunlukla ilköğretim kademesinde ve belirli değişkenler üzerinde nicel yöntemlerle incelenmiştir. Dolayısıyla alanyazında ortaöğretim müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin hem nicel hem de nitel yöntemle karma yönteme dayalı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırmada konusu ile ilgili yapılan mevcut çalışmalarda kullanılan veri toplama araçları ve ölçekler incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini boyutları ile ele alan Wiemann (1977) tarafından geliştirilen ve Topluer (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan "İletişim Yeterlikleri Ölçeği" dışında bir başka ölçeğe rastlanmamıştır. Diğer taraftan Türkiye Ölçme Araçları Dizini (TOAD) iletişim yeterliliği ve iletişim kavramları ile alakalı ölçekler araştırıldığında daha çok öz-yeterlik ölçeği, iletişim becerileri ölçeği, iletişim kaygısı ölçeği, karizmatik liderlik iletişim ölçeği, iletişim ve iş birliği ölçeği, sosyal iletişim ölçeği, informal iletişim ölçeği vb. birçok ölçeğe yer verilmiştir. Ancak okul müdürlerinin iletişim yeterliliğini doğrudan ölçen Wiemann (1977) tarafından geliştirilen ve Topluer (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan "İletişim Yeterlikleri Ölçeği" dışında bir başka ölçek bulunamamıştır. Dolayısıyla ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirmek için en uygun ölçeğin "İletişim Yeterlikleri Ölçeği" olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda araştırmanın nicel verilerinin toplanma aşamasında İletişim Yeterlikleri Ölçeği veri aracı olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Wiemann (1977) tarafından geliştirilen ve Topluer (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin boyutları arasında anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme bulunmaktadır.

Yeterlik, bireylerin bir davranışı sergileme noktasında sahip olduğu bilgi ve becerileridir (Başaran, 2000; Töremen ve Kolay, 2003). Örgüt içerisindeki yöneticilerin yeterlikleri, örgütü istenilen hedeflere ulaştırma noktasında sahip olduğu bilgi, beceri ve sergilemiş olduğu performans olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu ölçütler yöneticilerin yönetim anlayışlarına göre farklılık göstermektedir. Bu bağlamda

yöneticilerin yeterlikleri de değişmektedir. Empati yeterliği, başkalarının bir olay karşısında neler hissettiğini anlayabilmek, karşısındakinin yerine kendini koyabilmesi olarak tanımlamaktadır (Titrek, 2010). Sosyal yeterlik, bireyler arası ilişkilerde sosyal bilgi alma, çözümleme, uygun tepkiler verme ve gözlenebilen ya da gözlenemeyen bilişsel ve duyuşsal amaçları ele alan öğrenilebilen davranışlar olarak ifade edilebilir (Yüksel, 2008). Destekleme yeterliği ise, örgütte çalışanların görüşlerine fikirlerine önem verme, çalışanları önemseme, eleştirilerini dikkate alma, önerilerini uygulamaya sokma ve her koşulda destek sağlama olarak açıklanabilir.

Türkiye'de eğitim ve okul yöneticilerinin yeterlik alanlarının belirlenmesi konusunda bazı teorik ve uygulamalı çalışmalar yapılmış ancak okul yöneticiliği meslekleşmediğinden bu yeterlikler sadece belirlenmekle kalmış ve uygulamaya aktarılamamıştır. Fakat okul yöneticilerinin okullarını etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için birtakım yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu yeterliklerin neler olduğu ve Türkiye'de okul yöneticilerinin atanmasında herhangi bir yeterlik ölçütü aranmadığı için bu anlamda mevcut okul yöneticilerinin kendilerini, öğretmenlerin de okul yöneticilerini ne kadar yeterli gördüklerinin belirlenmesi önemlidir (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Okul müdürlerinin teknik, örgütsel ve insani yeterlik olarak üç yeterlik alanı bulunmaktadır. Bu araştırmada okul müdürlerin insani yeterlikleri üzerine derinlemesine bir çalışma yapılmış ve okul müdürlerinin öğretmenler ile olan iletişimleri ve müdürlerin diğer okul üyeleri, veliler ve çevresiyle olan ilişkileri okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin alt boyutlarında (anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme) derinlemesine incelenmiştir.

Toplumların, nitelikli bireyler yetiştirmesi ve eğitim ihtiyacının karşılanması noktasında eğitim kurumları büyük rol oynamaktadır. Eğitim kurumlarının her aşamasında gerçekleşecek etkinliklerin nitelikli olması, okul müdürü ve öğretmenler arasında kurulan etkili bir iletişim ağını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla nitelikli insanların yetiştirilmesinde rol oynayacak etkili bir okul yapısının oluşturulmasında ve bu yapının etkili bir şekilde işlemesinde okul müdürlerinin önemli bir rolü bulunmaktadır (Ağaoğlu vd., 2012; Şahin, 2000). Okul müdürlerinin okulun amaçlarını istenilen düzeyde gerçekleştirebilmesi, başarılı bireylerin yetiştirilmesi ve eğitim programları dahilinde belirlenen etkinlikleri sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi için öğretmenler ile birlikte oluşturacağı sağlıklı ve etkili bir iletişim ağına bağlıdır. Zamanın büyük bir kısmını okulda geçiren okul müdürlerinin

kişilerarasındaki ilişkileri ve yönetim süreçlerini etkili bir biçimde sürdürebilmeleri için iyi bir iletişim becerisine sahip olmak zorundadırlar (Hoy ve Miskel, 2010). Etkili iletişim, okuldaki her yöneticinin başarısında kilit unsurlarından biridir. Zira örgütsel sistemde bilgi ve etkin iletişim ışığında okul yöneticisi, örgütsel hedefleri, insan gibi damarlarındaki kanın vücudun tüm bölgelerine işlemesini ve akmasını sağlayan temel mekanizmadır (Alipour, 2011). Bu anlamda okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim yeterlilikleri önem teşkil etmektedir. Çünkü okul müdürlerinin iletişim davranışı, öğretmenlerin düşüncelerine değer verme, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katma ile doğrudan ilgilidir (Jang, 1987). Araştırmanın karma yöntemle yapılması, müdürlerin iletişim yeterliklerinin ayrıntılı bir biçimde ortaya konulmasında etkili olacağı düşünülmektedir. Ayrıca konu ile ilgili benzer çalışmalar ile alana farklı bir boyut kazandıracağı düşünülmektedir.

Etkili okul araştırmalarında son yıllarda okul müdürlerinin liderlik becerilerine yönelik pek çok araştırma yapılmaktadır. Özellikle yönetim süreçlerinin bir basamağı olan iletişim becerilerinin dolaylı olarak paylaşımcı, öğretimsel, dönüşümcü ve hizmetkar liderlik gibi birçok liderlik stilinin merkezinde araştırmalara konu edildiği görülmektedir. Okul lideri olarak müdürlerin mesleki topluluklar ile kurmuş olduğu iletişim dilinin eğitim-öğretim süreçlerinin başarılı bir biçimde sürdürülmesinde etkili olması olasıdır. Dolayısıyla okullarda müdürlerin kullanmış olduğu iletişim dili önemli görülmektedir. Zira müdürlerin iletişim dili, sergileyeceği yönetim anlayışının demokratik ve otokratik olmasında etkilidir. Bu bağlamda okul müdürü başta öğretmen olmak üzere, veli, öğrenci ve baskı grupları arasındaki ilişkilerin ortaya konulması, sosyal bir örgüt özelliği taşıyan okulların toplumsal sorumluklarını yerine getirmede ve öğrenci akademik başarısındaki rollerini etkili bir biçimde gerçekleştirmelerinde katkı sağlayacağı ileri sürülebilir. Mevcut araştırma, okul yöneticilerinin yönetim sürecinde kullandıkları iletişim becerilerini öğretmen, veli ve veli ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini olumlu yönde etkileyeceği beklenebilir. Aynı zamanda bu çalışma eğitim bilimleri alanındaki araştırmacılara müdür iletişim yeterlikleri konusunda veri sağlayacağı ve alana katkı sağlayacağı beklenmektedir. Zira mevcut araştırmada karma araştırma yönteminin kullanılması, nicel araştırma sonuçlarının, nitel araştırma yöntemi ile ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, bu çalışmayı önceki araştırmalardan farklı kılmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma karma yöntemde tarama modeli seçilerek gerçekleştirilmiştir.

1.3. Araştırmanın Problem Cümlesi

Ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Alt Problemleri

Yukarıdaki probleme dayalı olarak aşağıda yer alan araştırmanın nicel basamağına ilişkin alt problemleri şu şekildedir.

1. Ortaöğretim okullarda görev yapan okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri (empati-anlama, sosyal rahatlık, destekleme) boyutlarında öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
2. Ortaöğretim okullarda görev yapan okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri (empati-anlama, sosyal rahatlık, destekleme) boyutlarına ilişkin görüşleri öğretmenlerin;
    a. Cinsiyetine göre,
    b. Öğrenim durumuna göre,
    c. Öğretmenlikteki hizmet yılına göre,
    d. Branşına göre,
    e. Okul müdürünün yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırma problemi doğrultusunda çalışmanın nitel basamağına yönelik oluşturulan alt problemler aşağıda verilmiştir.

Ortaöğretim okullarda görev yapan okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri göre öğretmenlerin;

a. Okul müdürü ile olan ilişkileri nasıldır?
b. Okul müdürü ile olan iletişimlerinde empatik iletişim becerileri nasıldır?

c. Okul müdürü ile olan iletişimlerinde kendilerini rahat hissetmekte midir?
d. Okul müdürü ile iletişim sürecinde, okul müdürü geliştirici veya destekleyici bir dil kullanmakta mıdır?

1.5. Araştırmanın Önemi

Toplumların, nitelikli bireyler yetiştirmesi ve eğitim ihtiyacının karşılanması noktasında eğitim kurumları büyük rol oynamaktadır. Eğitim kurumlarının her aşamasında gerçekleşecek etkinliklerin nitelikli olması, okul müdürü ve öğretmenler arasında kurulan etkili bir iletişim ağını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla nitelikli insanların yetiştirilmesinde rol oynayacak etkili bir okul yapısının oluşturulmasında ve bu yapının etkili bir şekilde işlemesinde okul müdürlerinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Okul müdürlerinin okulun amaçlarını istenilen düzeyde gerçekleştirebilmesi, başarılı bireylerin yetiştirilmesi ve eğitim programları dahilinde belirlenen etkinlikleri sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi için öğretmenler ile birlikte oluşturacağı sağlıklı ve etkili bir iletişim ağına bağlıdır. Bu anlamda okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim yeterlilikleri önem teşkil etmektedir.

Eğitim örgütlerinde hedeflenen amaçlara ulaşılması, örgütsel yapının varlığını devam ettirmesi ve örgüt bireyleri arasında sağlıklı bir etkileşim sürecinin oluşabilmesinde iletişim temel olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal bir örgüt yapısı olan okul için iletişim önemli bir araçtır. Okul müdürlerinin öğretmenler ile olan iletişimi, okulun yapısında ve işleyişinde son derece etkilidir. Okul müdürünün ve öğretmenlerin birbirleriyle sağlıklı bir iletişim ağını oluşturmaları verimli bir çalışma ortamını da beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin iletişim konusunda gerekli yeterliliklere sahip olması okul sisteminin sağlıklı işlemesinde önem taşımaktadır.

Yöneticilerin iletişim yeterlilik düzeylerinin; öğretmenlerin yöneticilerin etkililiği hakkındaki algılarını nasıl etkilediğini belirlemek için öğretmen-yönetici ilişkilerini araştırmak, önerilen çalışmanın sağlayabileceği katkılar için önem taşımaktadır. Nitekim okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile ilgili yapılan çalışmalarda daha çok ilköğretim kademesi ve çeşitli değişkenler ile ilişkilerinin ele alındığı görülmektedir. Örneğin Çiftli (2013) ve Topluer (2008) ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterlilikleri, Çetinkaya (2012) müdürlerin iletişim becerilerinin

okul başarısına etkisi, Sevinç (2013) müdürlerin iletişim yeterlilikleri ve öğretmenlerin örgütsel güven ilişkisini, Değer (1998) müdürlerin iletişim yeterlikleri ile iletişime engel teşkil eden davranışların nedenlerini konusunda, Lal (2012) iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiye odaklanan nicel araştırmaların yaygın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada karma yöntem kullanılmış ve çalışmada farklı kademe ele alınarak ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterlilikleri hakkında öğretmen görüşleri belirlenerek alanyazına katkı sağlanmıştır. Ayrıca bu çalışma alanda konuyla ilgili benzer çalışmalara kaynak sağlaması açısından önemli görülmektedir.

1.6. Sayıltılar

Araştırmaya katılan öğretmenler ölçekte yer alan sorulara samimi ve doğru cevap verdikleri kabul edilmektedir. Araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan ölçme aracı bilimsel olarak geçerli ve güvenilirdir.

1.7. Sınırlıklar

Bu araştırmaya dair sınırlılıklar şu şekildedir:

1. Bu araştırma Karabük il merkezinde bulunan 2018-2019 öğretim yılında resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır.
2. Araştırma, Karabük il merkezinde bulunan 2018-2019 öğretim yılında resmi ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenler ile sınırlıdır.
3. Araştırma 2018-2019 öğretim yılında "İletişim Yeterliği Ölçeği" aracına gönüllü katılan öğretmenlerle sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

İletişim; bilginin, düşüncelerin, emirlerin ve mesajların bireyden bir başka bireye aktarma ve iletme sürecidir. İletişim, insanlar arasında bir anlam köprüsüdür (Aydın, 1992; Elma ve Demir, 2003).

İletişim yeterlikleri; eylemlerin temelini oluşturan, hedeflerin gerçekleşmesini sağlayan ve insan ilişkilerini yürütme yetisidir (Mutlu, 2012).

Okul; girdi ve çıktısı insan olan, eğitim sürecinin sistemli bir şekilde oluşturulduğu, eylemlerin ve etkinliklerin iş birliği içerisinde yapıldığı sosyal bir örgüttür (Bursalıoğlu, 2011).

Okul müdürü; okulun yapısını koruyan ve okulun amaçlarını gerçekleştiren formal yetki gücünü ve informal liderlik özelliğini elinde bulunduran kişidir (Bursalıoğlu, 2011).

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütler için etkili iletişim önemli bir güç olduğu açıktır. İnsan, örgüt ve toplumların hayatta kalmalarının olmazsa olmazları arasında iletişim bulunmaktadır. Aynı şekilde bir eğitim örgütü olan okullar gözlemlendiğinde, iletişim üzerine kurulu bir yapı olduğu görülmektedir. Okul üyelerinin kendi aralarındaki etkileşimlerini ve görev ve sorumluluklarını gerçekleştirirken iletişime ihtiyaç duymaktadırlar. Okul liderlerinin kişilerarasındaki iletişim yeterliklerinin güçlü olması, okulu amaçları doğrultusunda geliştirilmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu nedenle, okul müdürlerinin kişilerarası ilişkilerinde sahip oldukları iletişim yeterliklerine odaklanmıştır. Bu bölümde alanyazında iletişim kavramı, iletişim süreci, iletişimin önemi, eğitim örgütlerinde iletişim ve okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri konularına dikkat çekilmiştir.

İLETİŞİM

Toplumda bireyler birbirleriyle sürekli etkileşim içerisindedirler. İnsanlar arasındaki etkileşim, iletişimle sağlanmaktadır. Bireylerin, toplumdaki yaşamları çevreleriyle olan iletişimle oluşur. İletişim, herkes için önemli bir faaliyettir ve insanların yaşamları iletişim üzerine kurulur (Argon ve Zafer, 2009; Bozkurt Bulut, 2003; Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Bolat, 1996; Doğan, Çetin ve Koçak, 2016). İnsanların, bir toplulukta veya kurumda beşerî ilişkiler kurması ve diğer bireylerle etkileşimleri iletişimle mümkün olmaktadır. Birey, iletişimle birlikte toplumsal bir varlık olarak kendini gerçekleştirerek toplumun bir parçası olmaktadır. Bu anlamda iletişim hem bireysel hem de sosyal bir gereksinimdir (Ada vd., 2015; Memduhoğlu, 2015). Dolayısıyla yöneticilerin başarısı ve örgütsel etkililik bakımından iletişim önemli bir süreçtir (Can, 2005; Ertürk, 2013).

2.1. İletişimin Tanımı

Örgütsel davranış literatüründeki çoğu iletişim tanımında, anlam veya bilgi aktarmak için sembollerin kullanımını vurgulamaktadır. Ancak mevcut araştırma için

önemli olan örgütsel iletişim, davranış alışverişini içeren kişisel bir süreç olmasıdır (Luthans, 1973). Aristo ve Eflatun gibi filozoflar, iletişimi inandırma olarak tanımlamışlardır. Latincede *"communis"* kelimesinden gelen, paylaşma ve ortak yapma anlamında kullanılan iletişim kavramı, iki kişinin bilgilerini, yorum ve duygularını paylaşarak birbirlerini anlamasıdır (Ekinci, 2006; Yüksel, 2006). İletişim, insanlar arasında bir anlam köprüsüdür (Davis, 1977). Benzer bir anlatımla insanlar arasında davranış değişikliği oluşturmuş duygu ve düşüncelerin paylaşılmasıdır (Özbudak, 2009; Çetinkanat ve Sağnak, 2010).

Eroğlu'na (2013) göre iletişim, tarafların bilgi ve semboller üreterek birbirlerine iletme, anlama ve yorumlama etkinliğidir. İletişim; emirlerin, enformasyonun, açıklamaların ve sorunların her türlü bilgi ve düşüncelerin bireylerin karşılıklı olarak birbirlerine aktarması ve iletmesi olarak açıklanabilir (Ada vd., 2015; Aydın, 1992; Memduhoğlu, Mazlum ve Acar, 2014). İletişim, bir kaynaktan bir hedefe doğru aktarılan, tutum ve davranışları değiştirme amacı taşıyan haberleşme ağıdır (Kağıtçıbaşı, 1988).

Bursalıoğlu (1982) iletişimi, bireylerin davranışlarını değiştirmek amacıyla kullanılan her türlü kavram ve sembolün iletilme süreci olarak açıklamaktadır. Bir başka tanıma göre iletişim, fikir ve düşünülenin karşılıklı değişimidir. Diğer bir ifadeyle, fikirlerin ve haberlerin konuşma, yazma veya işaretlerle birlikte değiştirilmesi ya da paylaşılması olarak ifade edilebilir (Tulunay Ateş, 2005). İnsanlar için duyu organları ve sinir sistemi ne kadar önemli ise örgütler için iletişim o kadar önemli olmaktadır (Başaran, 2000). İletişim, bireylerin duygu ve düşünce alışverişidir (Yavuzer, 2003).

İletişim dünyadaki bütün insanları birbirine bağlayan bir araçtır. Zira işletme alanında yapılan araştırmalarda, yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmının iletişim eylemlerine harcadığı ortaya konulmuştur (Ertürk, 2013). Dolayısıyla iletişim bireyler, gruplar, örgütler ve toplumlar için gereklidir. İlgili unsurlar arasında etkili iletişimin sağlanması için bireyleri olduğu gibi kabul etmek, aktif dinleme becerisine sahip olmak ve empati kurmak gibi bazı becerilere sahip olmak gerekir (Ferhangi, Seferzade ve Khademi, 2014). Çetinkaya'nın (2011) çalışmasında yer alan Zıllıoğlu'na (1998) ait iletişimin ifade ettiği anlamlardan bazılarını şu şekilde açıklamaktadır:

- Bireylerin konuşarak birbirleriyle görüş, düşünce ve fikirlerini paylaşmaları,
- Bireylerin birbirlerine kendilerini tanıtabilmeleri ve kendilerini birbirlerine anlatabilmeleri,
- Bilgi ve becerilerin ifade edilmesi ve bunların karşı tarafa mesaj olarak iletilmesi,
- Yaşayan bir evrenin parçalarının birbiri ile ilişkilendirilmesi,
- İnsanların kendileriyle ilgili bir şeyi başkalarıyla paylaşılması ve bunların aktarılması

Toplumsal hayatın içinde iletişimin rolü önemli görülmektedir. İletişim; insanların bilgi, duygu ve düşüncelerini yazılı, sözlü veya sözsüz olarak başkalarına aktarılması olarak ifade edilebilir (Taşdan ve Güngör, 2016). İnsanların toplumsallaşması iletişimle mümkündür. İnsanların diğer insanlarla birlikte yaşayabilmesinde veya toplumsallaşabilmesinde iletişim önemli bir araçtır. Bireyler, karşısındakini anlayabilmesi ve kendilerini de onlara anlatabilmesi için iletişimi kullanmaktadır (Gürgen, 1997). Aydın (1992) iletişimi, insanların birbirleriyle olan etkileşme süreci olarak tanımlamaktadır. İletişim yoluyla insanlar arasında ilişkiler düzelir veya bozulur. İletişim insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup olarak uyum içinde çalışmasını sağlayan bir bağdır. Bu bağ insanları yakınlaştırdığı gibi bazen de uzaklaştırabilmektedir (Elma ve Demir, 2003).

Sosyal bir örgütte iletişim, kişilerarasında anlaşmaları sağlayan bir köprü görevi görmektedir (Ertürk, 2013). Teknik bir süreç olarak görülen iletişim tanımında, bilgi ve düşünce üretme, aktarma ve bunları anlamlandırma süreci şeklinde ifade edilebilir (Dökmen, 2003). En geniş anlamda ise iletişim iki ya da daha fazla kişinin bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumlarının belli bir sonuca ulaştırılması veya davranışları etkilemek amacıyla, sembollere dönüştürülerek sözlü veya sözsüz belirli araçlar yoluyla aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ya da davranışa dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3).

2.2. İletişim Amacı ve Önemi

İletişim, toplumsal hayatta insanların ve canlıların yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli bir araçtır. İletişim, bir insanın vücudundaki sinir sisteminin oynadığı rol

gibi önemlidir (Ertürk, 2013). İnsanlar görerek, işiterek, hissederek, koklayarak ve tadarak edinilen bilgilerle, çevrelerini veya davranışlarını değiştirebildikleri söylenebilir. Bugün insanlar daha çok kişiyle rahat ve kolay iletişime geçme eğilimindedirler (Yıldız, 1996). Şüphesiz insanların, çevrelerinde bulunan diğer kişilerle ilişkiler kurabilmeleri, anlaşmaları ve bulundukları ortama uyum sağlaması noktasında iletişimin rolü büyük olmaktadır (Gürses, 2006).

İletişim insanlar ve tüm sosyal sistemler için önemli bir araçtır. Toplumsal yaşamın temelidir. İletişim olmadan toplumsallaşma olmamaktadır. Bu anlamda iletişim, toplumsal yaşamı etkin kılmaktadır. İletişim bireyler arası ilişkilerin gelişmesini sağlar (Baydar Posluoğlu, 2014). Sosyal bir varlık olan insanın yaşamı, etrafındaki insanlarla olan ilişkileri üzerine kurulduğu ve onlarla sürekli iletişim ve etkileşim içinde oldukları söylenebilir (Yalçınkaya, 2007). İnsanlar iletişim sayesinde etkileşim içerisinde bulunabilirler. Öte yandan, insanlar iyi kurulan bir iletişimle ortak hedefler etrafında toplanabilir ve bu hedefleri birlikte gerçekleştirebilirler (Elma ve Demir, 2003). İletişim, bireyler arasında zorunlu bir araçtır. İnsanlar arasında haberleşmeyi sağlamaktadır (Kösterioğlu ve Argon, 2010).

İletişim sürecinin önemli etmenlerinden biri olan iletişim yeterliği, etkileşime katılan her iki tarafın da gelişimini sağlamaktadır (Reineking, 2007). Çünkü karşılıklı etkileşimle sağlanan iletişimde birey topluğun içinde bulunan varlıklar, kendilerinden başka canlılarla ilişki kurmaya ihtiyaç duyarlar ve bu ilişkiyi iletişimle sağlayabilirler. Fakat yaratılışı itibariyle canlılar içerisinde iletişime en çok ihtiyacı olan canlı insanlardır. Bundan dolayı iletişimin işlevleri dört temel öğeden oluşmaktadır. Bunlar; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici ve birleştirmedir (Elma ve Demir, 2003).

Bilgi sağlama işlevi; iletişimde en önemli işlev olarak görülmektedir. Bireyin, toplumlaşmasında veya çevresiyle olan ilişkisinin uyumlu olmasında bilgi sağlama işlevi gereklidir. Öte yandan, çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmelerinde neyi, nasıl ve neden yapmaları gerektiğini bilmeleri için bilgiye ihtiyaçları olacaktır. Diğer bir ifadeyle, örgütte üst yönetimin, çalışanlara örgüt politikası ve hedefleri doğrultusunda, üretilen mal veya hizmet, üretim ile alakalı yöntemler, yenilik ve gelişmeler hakkında bilgi iletilmez ise örgütsel faaliyetler gerçekleştirilemez (Elma ve Demir, 2003; Başaran, 2000). Örgütlerde iletişim sistemi etkili ve sağlıklı bir biçimde

gerçekleşmediğinde, çalışanların ihtiyacı olan bilgi zamanında ve doğru bir şekilde kendilerine iletilmediğinde, o örgütün verimli ve etkili olması beklenemez (Aydoğmuş, 2015).

İkna etme ve etkileme işlevi; ikna etme, bireyin karşısında bulunan kişi veya kişilerin davranışlarını, düşüncelerini ya da tutumlarını değiştirme süreci olarak tanımlanabilir. Etkileme ise, bireylerin tutum ve davranışlarını kendilerinin istek ve amaçlarına ters olamayacak şekilde daha uzun sürede değiştirme süreci olarak ifade edilebilir. Öte yandan, ikna etmeye yönelik iletişim amacını açıkça belirtirken, etkileme de iletişim tekniği daha gizli ve uzun sürmektedir (Elma ve Demir, 2003). Yönetici çalışanları eyleme geçirme noktasında iletişim sürecine başvurur (Başaran, 2000).

Emredici ve öğretici işlevi; örgütlerde müdürler astlarına yalnızca bilgi verme noktasında iletişim sağlamaz. Onlara neyi, nasıl ve ne şekilde yapacaklarını hakkında yön verir veya davranışlarını yönlendirmek için iletişimde bulunur. Astların, örgütsel hedeflerinin gerçekleştirilmesi noktasında performans sergilemeleri için eğitim ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, eğitimin başarılı ve etkili olabilmesi, eğitici ve eğitilenler arasında olumlu iletişimin kurulmasına bağlıdır (Elma ve Demir, 2003).

Bileştirme işlevi; iletişimin, birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevleri bulunmaktadır. Kültürel anlamda birbirlerine bağlı toplumsal yapı içerisinde bulunan bireylerin, karşılıklı ilişkilerini ve bağlılıklarını sürdürebilmeleri iletişim ile mümkün olmaktadır. Örgütte insanların, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmesini sağlayan iletişim, öte yandan kişilerin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini koruma noktasında önemli bir işlev görür (Elma ve Demir, 2003).

Yukarıda ifade edilen işlevlerin dışında Scott ve Mitchell (1992), örgütlerin dört ana işlevi olduğunu ifade etmektedirler (Akt. Tutar ve Yılmaz, 2008):

- *Kontrol işlevi;* iletişim görev, yetki ve sorumlulukları belirtir ve kontrole olanak sağlar. Böylelikle belirsizlik içeren sorunların problem kaynağını bulmak ve önlemini almak daha rahat olmaktadır.

- *Güdüleme işlevi;* iletişimle birlikte örgüt amaçlarına olan bağlılık artar ve bundan dolayı güdüleme artar.
- *Duyguların ifade edilmesi işlevi;* iletişimde duyguları ifade eder ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasını sağlar.
- *Bilgi iletme işlevi:* iletişimde, karar esnasında kullanılacak olan bilgiyi iletmede kullanılır. Etkili kararların alınabilmesi noktasında alternatiflere ve gelecekteki kararların olası sonuçlarına ait bilgiye ihtiyaç vardır.

2.3. İletişimin Yapı Bakımından Türleri

İnsanlar başkaları ile iletişim kurarken farklı iletişim yöntemlerini kullanmaktadırlar. Bu iletişim yöntemleri arasında yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim bulunmaktadır.

2.3.1. Yazılı İletişim

Mesajın yazı ile karşı tarafa iletilmesidir. Mesajın daha güvenilir ulaşılması ve kalıcı olması noktasında kullanılan ve daha çok kurum yazışmalarında kullanılan bir iletişim türüdür. Bu iletişim türünde, geri bildirim hemen sağlanmadığı için iletilen mesajın gönderici tarafından iyi kodlanması gerekmektedir. Gönderilen mesajda alıcının anlayacağı simgeler ve kodlar olmalıdır. Çünkü alıcı, gönderilen mesajda anlamadığı yerleri göndericiye yazılı olarak tekrar soracaktır ancak bu durumda iletişim sürecini uzatacaktır (Başaran,1993; Güçlü, 2012). Yazılı iletişim araçlarına örnek olarak; kurum içi periyodik yazışmalar, mektuplar, çalışma raporları, duyuru tahtaları, örgüt el kitabı, broşür, örgüt gazetesi, yazılı iş anlaşmaları, dergi, kitap ve afişi verilebilir (Güçlü, 2012).

2.3.2. Sözlü İletişim

Sözlü iletişimin en temel unsuru konuşulan ortak dildir. İnsanlar, birbirleriyle bilgi alış-verişi yaparken, görüş ve isteklerini dile getirirken dili araç olarak kullanmaktadırlar (Güçlü, 2012). İnsanlar arasında sözlü iletişimin en gelişmiş öğesi dildir (Bıçakçı, 2006). Diğer bir söylemle çalışanların birbirleriyle konuşarak yaptıkları iletişim türüdür. İnsanların davranışlarını ve duygularını değiştirmede kullanılan etkili bir iletişim aracıdır (Ilgar, 2005). Sözlü iletişimde insanlar

bulundukları ortamda birbirleriyle yüz yüze iletişimde bulunurlar. Bireylerin birbirleriyle yüz yüze iletişimde beden dilini doğru kullanmaları, zengin bir iletişim ortamı ortaya çıkarmaktadır (Yatkın ve Yatkın, 2006).

2.3.3. Sözsüz İletişim

Bireylerin birbirleriyle olan iletişiminde beden dilini, simge ve işaretleri kullanmasıdır. İnsanlar arasında sözsüz iletişim etkili bir iletişim türüdür. İnsanlar bazen sözlü olarak anlatamadıklarını karşı tarafa jest ve mimikleriyle, ses tonlarıyla veya işaretlerle daha kolay aktarmaktadır. Sözsüz iletişimde, eylemler daha somut ve anlaşılır olmaktadır. Sözlü iletişimde, kelimelerin anlamı bireyseldir. İfade edilen kelime herkes tarafından farklı anlaşılmaktadır. (Başaran, 1993; Güçlü, 2012).

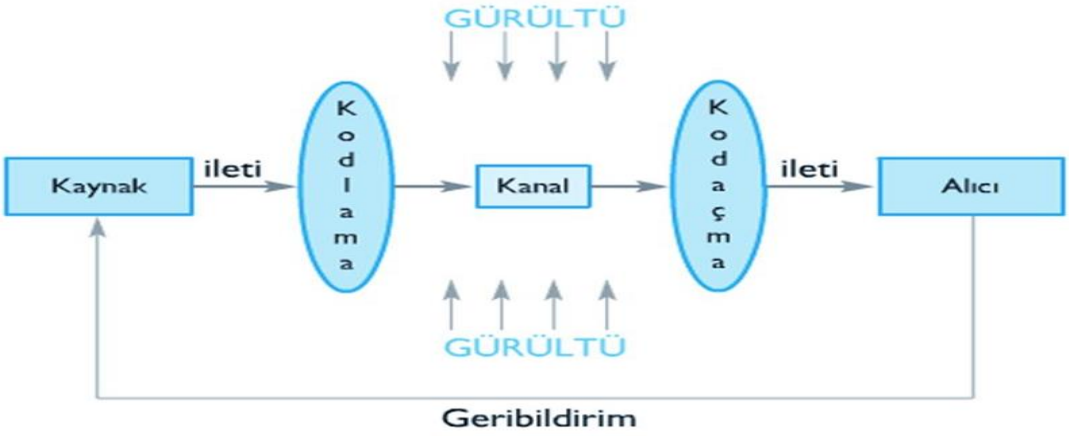
Sözsüz iletişimde beden ve göz hareketlerimiz, yüz ifadelerimiz, duruşumuz, çıkardığımız sesler, giyimimiz gibi birçok şey yer almaktadır. Sözsüz iletişimde fikirlerin, duyguların sözcüklerle aktaramaması durumunda anlatılmak istenen mimiklerle, bakışlarla veya hareketlerle ifade edilmektedir. Diğer ifadeyle görünüş, mimikler, hareketler sözsüz iletişimde kullanılan etkili kaynaklardır (MEGEP, 2015).

2.4. İletişim Öğeleri

İletişim süreci, bir mesajın iyi ve anlaşılır biçimde kodlanarak kaynak tarafından alıcıya gönderilmesiyle oluşmaktadır. İletişim süreci, bir mesajın gönderen tarafından alıcıya ulaşmasıdır. İletişimde önemli olan iletişim durumu, her zaman iki kişi arasında diğer bir ifadeyle gönderici ve alıcı arasında gerçekleşmesidir. İnsanlar tek başına iletişimde bulunamazlar. İletişim süreci ancak bir alıcı tarafından tamamlanabilmektedir (Davis, 1977).

Öte yandan kişiler arası iletişim bilgi, duygu ve düşüncelerin bir bireyden başka bireye geçirilme sürecidir. İletişim sürecinin meydana gelmesinde kişiler arası bir ilişkinin kurulması gerekmektedir (Eren, 2004: 353). Daha kapsamlı bir ifade ile iletişim süreci, bir göndericinin bir alıcıya ulaşması ve alıcının gönderdiği dönütün gönderene ulaşmasından meydana geldiği söylenebilir (Özdemir vd., 2015). Sağlıklı bir iletişim süreci, amaç, duygu ve düşüncelerin eksiklik olmadan tam ve doğru bir şekilde karşı tarafa ulaşmasıyla gerçekleşmektedir. Bu süreçte üç önemli öğe sağlıklı

iletişimin temelini oluşturmaktadır. Bunlar; kaliteli bir kaynak, anlamlı bir mesaj ve mesajı anlayabilen bir alıcının olmasıdır (Yılmaz, 2015). İletişim süreci; kaynak, kodlama, mesaj, kanal, alıcı, geri bildirim ve gürültü aşamalarından oluşur.



Şekil 1: İletişim süreci şeması (MEGEP, 2015).

2.4.1. Kaynak

Kaynak, iletişim süreci başlatan ve mesajı alıcıya ileten insan ya da insan gruplarından oluşan öğedir. Diğer taraftan kaynak; bilgi, düşünce ve olaylar ile ilgili izlenimleri zihinde işler ve bunları kelimelere, sayılara, şekillere ve sembollere dönüştürür (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008). İletişim sürecinde ilk basamak gönderenden oluşmaktadır. İletişimi başlatan birey olan gönderenin diğer bir ifadeyle kaynağın, alıcıya iletmek istediği yani mesaj olarak nitelendirilen düşüncenin oluşmasıdır (Özdemir, 2013). Etkin bir iletişim sürecinin gerçekleşmesinde kaynağın yeterli bilgi ile donanmış olması gerekmektedir (Ertürk, 2013). Aslında iletişim, başkasına mesaj göndermekten ibaret değildir. Yalnızca mesaj göndermenin gerçek anlamının alıcı tarafından doğru bir şekilde anlaşıldığının bir garantisi yoktur. Etkili bir iletişim için, gönderenin amaçladığı anlamının ve alıcının algıladığı anlamının tamamen aynı olması gerekir (Jang, 1987).

Kaynak tarafından iletilen mesaj, alıcının anlayabileceği nitelikteki düşünce ve sembolleri kullanmalıdır. Öte yandan, kullanılan işaret veya semboller alıcı tarafından anlaşılmaz ya da yoruma tabi tutuluyorsa bu durum anlam hatalarına yer verecektir. Bundan dolayı iletişim sürecinde etkinliğin ve verimin düşmesine, diğer taraftan

zaman kaybına yol açmaktadır (Eren, 2004: 354). Aydın'a (1992) göre, verici yani kaynak, anlamı ileten kimsedir. Bundan dolayı vericinin yasal ve güvenilir olması gerekir. Öte yandan, bunların olmaması iletişim sürecini zorlaştırmaktadır. Kaynak alıcıyı ikna etmelidir. Diğer bir ifadeyle alıcının güvenini kazanmalıdır (Yatkın ve Yatkın, 2006).

İletişim sürecinde birinci basamak önemlidir. Bu basamakta gönderici diğer ifadeyle kaynak fikir üretmeli veya olgu ortaya koymalıdır. İletişim sürecinin içeriği mesajdan meydana gelmektedir. Dolayısıyla iletişim sürecinde bu basamak önemlidir, çünkü diğer basamaklar mesaj olamayınca anlamsız olmaktadırlar (Davis, 1977: 505).

2.4.2. Kodlama

İletişim sürecinin ikinci aşamasında, bireyler kendilerine iletilen mesajları değerlendirerek kodlama yapar (Cesur, 2009). Kodlama, iletişim sürecinde gönderici tarafından iletilen mesajın sembollere veya işaretlere çevrilmesi ile oluşan aşamadır. Bu anlamda kaynağın, kodlamayı iyi yapması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, kaynağın mesajı alıcıya iletirken alıcının anlayabileceği veya tanıyabileceği sembol ve işaretleri kullanmalıdır. Kaynak, kodlama yaparken zihninde tasarladığı fikirleri alıcının anlayabileceği veya çözebileceği bir şekilde sembollerle kodlayarak alıcıya gönderir (Torbacıoğlu, 2007). İletişim sürecinde kodlamanın önemi, kaynak göndereceği mesajı oluştururken kendisine gelen bilgileri kullanarak bunları kendi amaç ve değerlerine göre kodlara dönüştürmektedir (Eren, 2004).

Kaynağın ilettiği mesajın, alıcı tarafından istenen şekilde alınması ve beklenen davranışın sergilenmesi mesajın kaynak tarafından iyi ve doğru kodlandığını ve kodun alıcı tarafından doğru çözüldüğünü göstermektedir. Kaynağın aktardığı bilginin, alıcıya istenen biçimde ulaşması ve beklenen davranışın ortaya çıkması, mesajın doğru kodlanmasına ve kodun doğru çözülmesiyle mümkün olabilir (Tutar ve Yılmaz, 2008). Kaynak alıcıya mesajı uygun kanallardan göndermelidir. Diğer yandan uygun kanal gözetilmeden alıcıya ulaşan mesaj etkinliğini yitirir. Kaynak ve alıcı arasındaki ilişki yetersiz olur ve bir sonraki mesajlar istenilen doğrultuda gerçekleşmez (Torbacıoğlu, 2007).

2.4.3. Mesaj

İletişim sürecinin üçüncü aşaması olan mesaj, göndericinin kodladığı içeriğin alıcıya iletilmesi olarak tanımlanabilir. Mesaj, kaynak tarafından kodlanarak oluşturulan fiziksel üründür. Diğer bir ifadeyle, yazılan, konuşulan kelimeler, grafikler, çizimler, jest ve mimikler mesajı meydana getirir (Eren, 2004). Bir başka söylem ile kaynağın alıcılara iletmek istediği bilgi, anlam, duygu veya düşüncelerin tamamıdır (Ertürk, 2013). Alıcıya gönderilmeye çalışılan kaynağın duygu ve düşüncelerinden oluşan simge ve semboller mesajı oluşturmaktadır (Çetinkaya, 2011). Cesur'a (2009) göre, kaynağın duygu, düşünce ve arzularından oluşan semboller mesajı meydana getirir. İletiler yazılı veya sözlü şeklinde olabilir. Yazılı mesajlara örnek olarak iş mektupları, yazılı talimatlar, tanıtım kitapçıkları verilebilirken, sözlü mesajlara grup tartışmaları ve eğitim çalışmaları örnek verilebilir (Ertürk, 2013). Eren'e (2004) göre, iletişim sürecinde mesaj, anlaşılır ve açık olmalıdır. Kaynak ile alıcıda aynı anlamı taşımalıdır. Bu durum sağlanamaz ise iletişimde doğruluk azalacak ve gürültü artacaktır.

2.4.4. Kanal

İletişim kanalı, örgütte iletişim ağının göndericiden alıcıya doğru gönderilen iletinin takip ettiği yolu ve iletişim akımının düzenli olmasına karşılık gelmektedir (Ertürk, 2013). Benzer bir söylemle Özdemir'e (2013) göre, kanal; kaynak tarafından oluşturulan mesajın bir taşıyıcı kanal yoluyla alıcıya ulaştırılmasıdır. Kısaca kanal, alıcı ile kaynak arasındaki bağdır. Bireylerin beş duyu organından beyne giden haberleşme kanallarıdır. Bunlardan görme, işitme diğerlerine göre daha önemlidir ve dokunma, tatma ve koklama da iletişim kanalı şeklindedir. Öte yandan iki bireyin konuşmasını sağlayan telefon sistemi, ses dalgalarını ileten havada kaynak ve alıcı arasındaki kanalı oluşturmaktadır. Örneğin; yüz yüze konuşma, telefon, bilgisayar gibi kanallar mesajın ulaştırılmasında kullanılmaktadır (Eren, 2004).

Kanal, kaynaktan mesajın alıcıya ulaşmasındaki yoldur. Örgütlerde, iletişim kanalları resmi ve gayri resmi olabilmektedirler. Örgüt içindeki resmi iletişim kanalları; emir-komuta zinciri, öneri/şikâyet kutuları, toplantılar şeklinde sıralanabilir. Gayri resmi iletişim kanalları ise dedikodular, söylenti haberleri, örgüt dışı formal

olmayan gruplaşmalar, çalışanlar üzerinde yöneticinin konuşmaları olarak gösterilebilir. Bursalıoğlu'na (1982) göre, formal kanallar hiyerarşi, informal kanallar ise bireyler arası ilişkilerden oluşmaktadır.

2.4.5. Alıcı

Alıcı, kaynak tarafından gönderilen mesajı alan, kodu çözen kişidir. Bu aşamada iletişim sürecinin sağlıklı ve etkin olabilmesi, alıcının mesajı doğru biçimde yorumlamasına ve anlamasına bağlıdır. Eren'e (2004) göre başarılı bir iletişim, alıcının kaynaktan mesajı alarak, kodu çözmesi ve ona bir anlam vermesiyle oluşmaktadır. Alıcının mesaja istenilen şekilde anlam verip vermemesi hem kaynağın hem de alıcının mesajda kullanılan kodlama sitemini ve sembolleri bilmelerine bağlıdır. Doğru iletişim ancak bu sayede sağlanabilmektedir. İletişim sürecinde kaynağın gönderdiği anlamı alıcı anlamalıdır. Mesaj anlaşılamıyorsa, bunun iki faktörü vardır. İlki mesajın alıcının anlayacağı nitelikte olmalıdır. Fakat alıcı mesajı anlama konusunda yeterli olmayabilir. Diğer faktör ise kaynağın mesajı alıcının anlayacağı şeklinde iyi kodlayamamasıdır. Bundan dolayı çoğu mesaj, alıcılara ulaşamamaktadır (Torbacıoğlu, 2007).

İletişim sürecinin tam olması iletinin alıcı tarafından alınmasına bağlıdır. İletişimin etkin olması ise iletinin alınmasına ve alıcı tarafından istenilen davranışı sergilemesine bağlıdır (Cesur, 2009). Etkin bir iletişim sürecinin oluşmasında alıcının mesajı algılayabilme, mesaja ilgisi olmasına ve mesajı değerlendirebilme yeteneğine sahip olması gerekir (Ertürk, 2013). Kaynak tarafından gönderilen mesajın, alıcının anlayacağı doğrultuda dikkat edilmesi gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Eren, 2004);

1. Kullanılan simge ve semboller alıcının anlayacağı nitelikte olmalıdır.
2. Somut ifadelerin ve sembollerin kullanılmasına ağırlık verilmelidir.
3. Semboller alıcının daha önce bildiği, alışmış olduğu şekilde kullanılmalıdır.
4. Alıcının anlamasını zorlaştıracak semboller açıklanmalıdır.

2.4.6. Geri Bildirim (Dönüt)

İletişim sürecinde geri bildirim, kaynak tarafından gönderilen mesaja alıcının tepki göstermesi ve mesajı yeniden kodlayıp kaynağa iletmesi şeklinde açıklanabilir. İletişim sürecinin tam olması, alıcının mesajı almasına, mesaja tepki vermesine ve kaynak tarafından iletilen mesajın, alıcının göstereceği tepkinin istenilen doğrultuda olup olmadığına ilişkin geri bildirimin alınmasına bağlıdır. Uygun Takmaz'a (2009) göre, mesaj alıcı tarafından algılanmış ise alıcının, mesaja verdiği tepkiyi kaynağa ulaştırması gerekmektedir. Alıcının mesaja karşı gösterdiği tepkinin kaynak noktasından algılanan kesimine dönüt (geri bildirim) denir. Geri bildirim; kaynağın gönderdiği mesajın alıcıda oluşturduğu doğru ve yanlış anlaşılmaların gösterildiği yoldur. Kısaca alıcının, kaynağın gönderdiği mesaja geri dönüt şeklinde verdiği cevap olarak ifade edilebilir (Gürses, 2006).

2.4.7. Gürültü

Gürültü, iletişim sürecinin doğruluğunu ve güvenirliğini azaltan bir unsurdur. Kaynak bir şeyi kodlama ya da anlatma aşamasında yeterli değilse gürültü oluşur. Diğer yandan anlam anlaşılır biçimde sembollerle açıklanmıyorsa kodlama sürecinde gürültü ortaya çıkar. Kanalda da mesajın ulaşmasına engel olacak bazı durumlar oluşabilir. Bu durumlar kanalda gürültüye sebebiyet verebilmektedir (Eren, 2004). İletişim sürecinde meydana gelen ve iletişimin bozulmasına neden olan, iletişimin doğruluğunu ve güvenirliğini sarsan negatif öğeye gürültü olarak ifade edilmektedir. İletişim sürecinde gürültü; alıcının kaynağa veya mesaja karşı direnmesi, iletişim sürecinde çevreden gelen fiziksel gürültü ve alıcının ilgisinin dağılması gibi durumlarda meydana gelmektedir (Uygun Takmaz 2009).

2.5. İletişimin Amaç Bakımından Türleri

Amaç bakımından iletişim; bireyin kendisi ile iletişim, kişilerarası iletişim, grup iletişimi ve kitle iletişimi gibi türleri bulunmaktadır. Bu kısımda amaç bakımından iletişim türlerine değinilmiştir.

2.5.1. Kişinin Kendisi ile İletişimi

Kişinin kendisi ile olan iletişimi yaşamı boyunca sürekli vardır. İnsanlar uyuduğu ve bir şeyler düşünmediği zamanlar hariç kendisiyle sürekli iletişim halindedir (Erdoğan, 2002). Kişinin kendisi ile iletişiminin merkezinde kendisi vardır. Bu iletişim kişinin hayatında sürekli olarak yer almaktadır. Kişi başkalarıyla kuracağı iletişim öncesinde kendi başına değerlendirmeler, planlar yapar. İnsanlar yaşamı boyunca kendi ile sürekli iletişim halindedir. Kişi kararlar alırken kendisiyle konuşur, kendi kendine düşünür, eleştiriler yapar (Uygun Takmaz, 2009).

2.5.2. Kişilerarası İletişim

Kişilerarası ilişkide gönderen ve alıcıların kişisel özellikleri ve ilişkilerinin niteliği iletişimin etkinliğini etkileyen faktörlerdir. Benlik kavramı, kendine güven, açıklık, statü, anlayışla dinleme, geri bildirim, sözsüz iletişim, savunmasızlık ve tehditler başarılı iletişim üzerinde etkili olabilir (Jang, 1987). Kişilerarası iletişim bir kimsenin bir başkasına duygularını, fikirlerini, hareketlerini yazı ve konuşma yoluyla ya da telefon, televizyon, radyo gibi gereçlerle aktarması olarak ifade edilmektedir (Kaya, 2015). Erdoğan' a (2011) göre, kişilerarası iletişimde insanlar aynı zaman ve mekânda karşılıklı sözlü veya sözsüz iletişimde bulunacağı gibi, teknolojik araçlarla da yazılı ya da sözlü iletişim sağlayabilmektedir. Diğer yandan mektupla farklı yerlerde birbirlerini görmeden de birbirleriyle iletişim halinde olabilirler.

Kişilerarası iletişim genellikle iki insan tarafından oluşan ve yüz yüze gerçekleşen iletişim türüdür (Mutlu, 2012). Kaynak ve hedefin insanlardan meydana geldiği kişiler arası iletişim, çift yönlü bir iletişim sürecidir. İki kişinin bir araya gelmesi durumunda iletişim süreci başlamaktadır (Orta, 2009). Kişiler arası iletişimde temel olarak şu genellemeler yapılabilir (Kaya, 2015);

- Kişilerarası iletişimde en az iki kişi bulunmaktadır.
- Kişilerarası iletişim tek yönlü değildir, çift yönlüdür.
- Kişilerarası iletişim bir süreçtir.
- Kişilerarası iletişim duygularımızın, fikirlerimizin, bilgilerimizin ve hayatımızdaki yaşantıların paylaşılma durumudur.

- Kişilerarası iletişim kültürel ve sosyal bir etkinlik olmakla birlikte psikolojik bir süreçtir.

Kişilerarası iletişimin sağlıklı işlemesi bireylerin iletişim yeterliliğine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle bireyin hem kendisinin hem de karşısındakinin duygu ve fikirlerinin temelinde yer alan sebeplerinin ve bunların kaynaklarını çözebilme yetisine sahip olması gerekmektedir (Bıçakçı, 1999).

2.5.3. Grup İletişimi

İnsanlar, belirli hedefler doğrultusunda bir araya gelerek grupları meydana getirirler. Grupların oluşmasında en az üç kişinin bir araya gelmesi yeterli görülmektedir. Gruptaki kişiler birbirleriyle sürekli ilişki içerisinde ve etkileşim halinde olduklarından dolayı grup içi ilişkilerini iletişim ile devam ettirmektedirler (Erdoğan, 2011). Zira insanlar iletişim sayesinde gruplaşır ve örgütleri oluştururlar. Örgütün yapısı iletişimle birlikte meydana gelmektedir. İletişim sürecinde grupta bulunan kişiler arasında paylaşılan durumlar ortaya çıkmaktadır (Durğun, 2006).

Grup içi iletişim, kişilerin birbirlerine mesaj göndermesi ve karşısındaki kişinin bu mesajı kabul etmesi ile oluşan iletişim türüdür. Grup iletişimde, kişiler arası iletişim türünde de bulunduğu gibi iletişim yüz yüze olması gerekmektedir. Kişiler grup içinde birbirlerine bağımlı durumda olmaktadır (MEGEP, 2015).

2.5.4. Kitle İletişimi

Kitle iletişim, toplumda ortaya çıkan birtakım bilgilerin veya amaçların toplumdaki kişilere belli araçlarla (televizyon, radyo vb.) aktarılması durumu olarak tanımlanabilir. Kitle iletişim, toplumsal hayatta olan bilgilerin, yaşananların topluma iletilmesi veya aktarılma süreci olarak ifade edilebilir. İnsanlar için iletişim toplumsal yaşamın temel öğesi olmaktadır. Toplumsal yaşamda meydana gelen değişimler, gelişmeler veya yenilikler kitle iletişim aracılığıyla insanlara aktarılmaktadır. Toplumlar, kitle iletişim araçları sayesinde bilgilendirilmekte ve yönlendirilmektedir (MEGEP, 2011).

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütlerde, iletişim süreci oldukça önemlidir. Çünkü iletişim, çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlayan temel bir araçtır. Örgütlerde iletişim sürecinin sağlıklı işlememesi çalışanlar arasında dedikodu ve çatışma ortamlarını meydana getirebilmektedir (Yılmaz, 2006). Çünkü yöneticiler zamanlarının çoğunu toplantılar, yüz yüze tartışmalar, notlar, mektuplar, e-postalar, raporlar vb. işler ile harcamaktadırlar. Ancak günümüzde giderek büyüyen ve karmaşıklaşan örgütsel yapılarda çalışanlar arasında iş birliği, takım çalışması ve iş bölümü gerektiren durumlarda organizasyonun sağlanmasında, iletişim süreci ve şekli önemli bir konuma gelmiştir. Bununla birlikte iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, örgütteki yapıların dönüşümüne katkıda bulunmuştur. Bu nedenle iletişim uygulamaları ve iletişim araçları, örgütler için vazgeçilmez bir araca dönüşmüştür (Baker, 2007).

İnsanların, toplum kurallarını öğrenebilmesi ve bu kurallara uygun yaşayabilmesinde iletişimin önemli bir yeri bulunmaktadır. İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan, insan davranışlarını etkileyen ve örgütlerde düzenli işleyişini sağlayan bir unsurdur (Arslan ve Arslan, 2007). İletişim yoluyla insanlar arasında ilişkiler düzelir veya bozulur. İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup olarak uyum içinde çalışmasını sağlayan bir bağdır. Bu bağ insanları bazen yakınlaştırır bazen de uzaklaştırır (Elma ve Demir, 2003). Bir başka söylemle Yıldız'a (1996) göre, iletişim bireylerin davranışını değiştirme, örgütte bir bilgi akışı ağı kurma, insanların birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirme ve etkili bir eşgüdüm sağlama amacı olarak ifade edilebilir.

İnsanlar, hedeflenen amaçlar etrafında birleşerek örgütleri meydana getirmektedirler. Örgütler bu amaçlar doğrultusunda kurulur ve örgüt içerisinde insanlar iş birliği içerisinde çalışırlar. Bu bağlamda örgütlerin belirlenen amaçları yerine getirebilmesi noktasında etkili bir iletişim ağı kurmaları gerekmektedir. Örgütler varlıklarını devam ettirebilmeleri ortak amaçlar etrafında etkili bir iletişim politikası oluşturabilmelerine bağlıdır (Binbaşıoğlu, 1988; Elma ve Demir, 2003). Nitekim Bolat'a (1996) göre, bir örgütte karar ve görevlerin belirlenmesi ne şekilde olursa olsun, yanlış ve yetersiz bir iletişim ağının olması, örgüt amaçlarının belirlenen doğrultuda gerçekleşmesini engelleyecektir.

Örgütler amaçlarına ulaşmak, kaliteli hizmet, üretim yapmak ve çalışanlar arasında motivasyon sağlamak için örgütsel iletişime ihtiyaç duymaktadırlar. Belirli amaçları gerçekleştirmek için insanlar örgütlenerek bir arada olurlar ve bunu iletişim aracı sayesinde yerine getirebilmektedirler. Örgütlerin işleyişleri ve süreklikleri iletişim sayesinde olmaktadır. Örgütlerde oluşturulan iletişim, örgütün bütünlüğünü ve örgüt üyeleri arasında bir bağın oluşmasını sağlamaktadır. Örgütler işlevlerini gerçekleştirmek için etkili bir iletişime ihtiyaçları vardır. Bu anlamda örgütler için iletişim önemli olmaktadır (Arslan ve Arslan, 2007). Bir iletişim ağı olarak görülen örgütün başarılı olması, etkili bir iletişim ağına ve bu ağın etkili bir şekilde işlemesine bağlı olmaktadır. Etkili bir iletişim sürecinde, bireylerin birbirleriyle olan ilişkinin iyi olması gerekmektedir (Mısırlı, 2008; Çınar, 2010).

Aydın'a (1992) göre, formal örgütün temel öğeleri ortak amaç, bu amaca yönelik istekli çalışan bireyler ve iletişim gelmektedir. Örgütte sağlıklı bir iletişim, bireylerin örgütün belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi noktasında eşgüdümlenmiş bir çaba içerisinde olmaları beklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, iletişim olmadan örgütün olması mümkün değildir. İletişim, örgütte bireyler arasında bir araçtır. Bu sayede bireyler, örgütü benimsemekte ve ortak amaçlar doğrultusunda birbirileriyle iş birliği içerisine girebilmektedirler.

2.6. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İLETİŞİM

2.6.1. Okulda İletişim ve İnsan İlişkileri

İletişim süreci çift yönlü bir süreç olmasına karşılık, Türk Eğitim Sistemi üsten asta doğru işleyen bir hiyerarşik yapıya sahiptir. Üst konumda bulunanlar, astlara emirler vermekte ve astlar üstlere yalnızca önerilerde bulunmaktadırlar (Yılmaz, 2006). Örgütlerin oluşumunda insan kaynağı önemli bir unsurdur. Örgütler belirli amaçlar etrafında bir araya gelen insan topluluklarından meydana gelmektedir. Bireyler bu amaçları gerçekleştirmek için örgütlenirler ve örgütün toplumsal çevresini meydana getirirler. İnsanlar içinde bulundukları toplumsal çevrede birbirleriyle sürekli etkileşim ve iletişim halinde olurlar (Canman, 2000; Ilgar, 2005; Yiğit ve Bayraktar, 2006; Kayaalp, 2002). Bu bağlamda örgütlerde, formal ilişkilerin yanı sıra informal ilişkiler de ortaya çıkabilmektedir.

Eğitim örgütlerin toplumsal yanı diğer örgütlere göre daha fazladır. Çünkü eğitim örgütlerinde bulunan yönetici, öğretmen, öğrenci, diğer görevliler ve veliler insandır (Ilgar, 2005). Bireyler arası ilişkilerde, insan unsuru daha ağır bastığından eğitim örgütlerinde insan ilişkileri daha önemli olmaktadır (Başar, 1998). Zira okullarda, informal ilişkiler formal ilişkilerden daha baskındır.

2.6.2. Okul Müdürü ve Öğretmen İletişimi

Okul müdürleri okulların liderleridir. Bu nedenle müdürler, okula yön veren yol gösterici güçtür. Okul müdürleri, merkezi karar alma sürecinden ziyade okul yönetimini dikkate alarak, karar verme sorumluluklarını okul temelli karar vermeye dönüştürebilmektedir. Okul temelli karar verme süreci uzlaşmaya dayalı olduğunda dolayı müdürlerin kişiler arası iletişim becerilerinde yetkinlik göstermeleri beklenmektedir (Blackburn, 1997).

Okul müdürü ve öğretmen arasında sağlıklı bir iletişimin olması okulun hedeflerine ulaşmasında önemli unsurdur. Diğer yandan okul müdürünün okuldaki öğretmenlerle kurduğu sağlıklı iletişim, onların daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Bu yüzden okul müdürü, öğretmenlerle sürekli iletişim içerisinde olmalı ve okulun amaçlarına ulaşmasında onları motive etmelidir (Izgar, 2011). Bu bağlamda okul müdürlerinin iletişim becerileri sayesinde okulda demokratik bir iklimin oluşmasına katkı sağlamaları olanaklı hale gelmektedir. Zira yöneticinin okulun amaçlarını başarabilmesi noktasında öncelikle çalıştığı öğretmenlere, okulun amaçlarını doğru bir şekilde aktarabilmesine bağlıdır (Can, 2005).

Öte yandan yöneticinin öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer topluluk üyeleri ile kurduğu ilişki veya iletişim karmaşık bir süreci içermektedir. Okul müdürlerinin temel amaçlarından biri, öğrenciler için mümkün olan en iyi öğrenme koşullarını sağlamaktır. Söz konusu amacın gerçekleşmesinde öğretmenler öncelikli bir araçtır. Bu nedenle okul müdürü uygun öğrenme çıktılarını elde etmek için öğretmenler ile ilişkilerine güvenmelidir. Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki ilişki örgütsel ve bireysel olmak üzere iki boyutludur. Kişisel ilişkinin örgütsel ilişkiyi güçlendirdiğini ve dolayısıyla her iki boyutun da yeterli özeni ve karşılıklı gelişimi gerektirmektedir (Reineking, 2007).

2.6.3. Okul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri

Yeterlik, bireylerin bir davranışı sergileme noktasında sahip olduğu bilgi ve becerileridir (Başaran, 2000; Töremen ve Kolay, 2003). Örgüt içerisindeki yöneticilerin yeterlikleri, örgütü istenilen hedeflere ulaştırma noktasında sahip olduğu bilgi, beceri ve sergilemiş olduğu performans olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu ölçütler yöneticilerin yönetim anlayışlarına göre farklılık göstermektedir. Bu bağlamda yöneticilerin yeterlikleri de değişmektedir. Yapıya önem veren klasik yönetim teorilerinde, yöneticilerin teknik ve örgütsel yeterlikleri daha ağır basmaktadır. Ancak örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde, yöneticilerin sosyal ve psikolojik yönetsel yeterliklere önem veren neo-klasik teoriler, daha çok insan ilişkilere yönelmişlerdir (Gökçe, 2008; Bursalıoğlu, 2003; Güçlü, 2003; Gümüşeli, 2006).

Yöneticilik yeterliklerini Katz (1956) teknik, örgütsel ve insani yeterlilik olarak üçe ayırmıştır (Akt: Bursalıoğlu, 1981). Teknik yeterlik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemlerinin uzmanlığını ele alır. Bireyin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği ve uzmanlık alanına göre olan bilgi ve beceridir. Yöneticilerin teknik yeterliklerine finansman, inşaat, muhasebe gibi alanlardaki yeterlikler örnek verilebilir. İnsancıl yeterlikler, kişi ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da açıklanabilmektedir. Etkili çalışma ve ortak amaç oluşturabilme, diğer insanlar hakkında varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme olarak ifade edilebilir. İnsancıl yeterlik, yöneticinin bireysel ya da grup olarak diğer kişilerle çalışabilme yeteneğidir. Kavramsal yeterlikler, Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütün gören tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal olarak değerlendirebilme yeteneğidir (Açıkgöz, 1994).

İnsani ilişkileri iyi ve etkili iletişim yeterliklerine sahip yöneticilerin örgütün etkililiği, örgütün performansı üzerinde başarılı rol oynadıkları ve örgütü belirlenen hedeflere ulaştırdıkları ifade edilmektedir (Güçlü, 2017; Atak, 2005; Doğan, Çetin ve Koçak, 2016; Kösterioğlu ve Argon, 2010; Celep, 1992; Durukan, 2003; Peker, 1995;

Korumaz ve Kocabaş, 2014; Garies ve Tschannen-Moran, 2005). Diğer yöneticiler gibi okul yöneticilerin başarısı bulunduğu kurumdaki üyeleri etkileyerek, onları kurumun hedefleri doğrultusunda yönlendirmesine bağlıdır. Bu anlamda kişilerin örgütsel hedefler doğrultusunda davranmasını sağlamak, okul müdürlerin birtakım yeterliklere sahip olduğunu göstermektedir (Şimsek, 2002). Okul yöneticilerinin sahip oldukları teknik ve örgütsel yeterlikleri kadar insani yeterlikleri de okulun etkili ve sağlıklı işleyişinde önemli görülmektedir. Bundan dolayı okul müdürlerinin, okul üyeleri ile olan ilişkileri ve iletişimleri okulun yapısında etkili olmaktadır.

Örgütlerde olduğu gibi okullarda da iletişim, çalışanların günlük yaşamında önemli bir faktördür. Okulun lideri müdürdür ve müdür, okuldaki en etkili liderlik etme aracı olarak iletişim becerilerine güvenir (Pomroy, 2005). Yönetici, bulunduğu kurumu belirli kural ve amaçlar doğrultusunda yönetmektedir. Kurumların başında bulunan yöneticiler gibi okul müdürleri de görevli olduğu okulu hedeflenen amaçlar doğrultusunda yönetmekte ve temsil etmektedir. Bu sebeple belirlenen amaçları gerçekleştirme noktasında okul müdürünün okulun öğretmenleri ve diğer üyeleriyle sürekli iletişim sağlamalı ve onlarla iş birliği yapma durumunda olmalıdır (Bıçakçı, 1999).

Okul müdürü liderliğinin ve iletişiminin, okulun akademik başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Müdürün, okul başarısına olumlu katkıda bulunan iletişim davranışları arasında açıkça iletilen hedef, vizyon ve öğretim uygulamaları yer almaktadır. Okul müdürünün iletişimi, herhangi bir örgütte olduğu gibi okul içindeki ilişkilerin geliştirilmesinde de kilit öneme sahiptir. Etkili bir okul ortamı, öğretmenlerin karar verme sürecine etki eden profesyonel ortamın yaratılmasına olanak sağlayabilir. Başarılı bir okulda müdür; okulun hedefleri, amacı ve değerleri hakkında çalışanlara kararı alma fırsatı verdiğinde, öğretmenlerin ve öğrencilerin eylemlerinde bu hedefleri, amaçları ve değerleri somutlaştırarak yanıt vereceğine inanmaktadır. Buna karşın okul müdürünün etkisiz veya yetersiz iletişimi, öğretmenlerin kafa karışıklığına, yönelim amaca sorunlarına ve anlayış eksikliğine neden olabilmektedir (Pomroy, 2005).

Okulların yeniden yapılanma hareketinin bir diğer ifadeyle olumlu değişim kararının verilmesinde, bu kararın etkili ve sağlıklı stratejilerle belirlenmesinde, diğer yandan okulda çeşitli uygulamaların gerçekleşmesinde, okulun belirlenen hedefler doğrultusunda ilgili kararların alınmasında ve denetlenmesinde en önemli rolü okul müdürleri üstlenmektedir. Bu anlamda okul müdürlerinin varlığı okul için vazgeçilmez bir ihtiyaçtır. Diğer bir söylemle okul müdürleri okulda değişim öncüleridir. Okul müdürleri sadece okuldaki görevleri, sorumlukları ve özellikleri ile etkili olmazlar. Onları değişim lideri yapan şey sahip oldukları yeteneklerdir. Nitekim bu yeteneklerinden biri belki de en önemlisi iletişim yeteneğidir (Eroğlu, 2002). Dolayısıyla okullarda değişen zamana ve gelişmelere uyum sağlayabilmek, kurum içinde etkili kararlar almak, programları verimli ve sağlıklı sürdürmek, okulda olumlu ve demokratik hava oluşturmak, okul üyeleri arasında eşgüdümü sağlamak okul müdürlerinin etkili iletişim yeterliklerine sahip olmalarını gerektirmektedir (Ada vd., 2015).

Okul lideri olarak müdürlerin, mesleki topluluklar ile kurmuş olduğu iletişim dilinin eğitim-öğretim süreçlerinin başarılı bir biçimde sürdürülmesinde etkili olması olasıdır. Dolayısıyla okullarda müdürlerin kullanmış olduğu iletişim dili önemli görülmektedir. Okul müdürlerin iletişim dili, sergileyeceği yönetim anlayışının demokratik ve otokratik olmasında etkilidir. Bu bağlamda okul müdürü başta öğretmen olmak üzere, veli, öğrenci ve baskı grupları arasındaki ilişkilerin ortaya konulması, sosyal bir örgüt özelliği taşıyan okulların toplumsal sorumluklarını yerine getirmede ve öğrenci akademik başarısındaki rollerini etkili bir biçimde gerçekleştirmelerinde okul müdürünün sahip olduğu iletişim yeterliklerini kullanabilmesi etkili olmaktadır. Bu bakımdan okul müdürlerinin empati, sosyal rahatlık ve destekleme gibi iletişim yeterlikleri bulunmaktadır.

2.6.3.1. Empati Yeterliliği

Goleman'a (1998) göre empati, başkalarının bir olay karşısında neler hissettiğini anlayabilmek, karşısındakinin yerine kendini koyabilmesi olarak tanımlamaktadır. Goleman (1995), empatinin kökü öz bilinçtir. Duygular ne kadar açık ifade edilirse, karşısındakinin hislerini anlayabilme becerisi o kadar iyi olmaktadır.

Diğer yandan başkalarının ne hissettiğini anlayabilmenin anahtarı ses tonu mimikler, jestler ve yüz ifadeleri gibi sözsüz meydana gelen ifadeleri okuyabilmektir (Akt. Titrek, 2010).

Carl Rogers (1983) empati, kişinin bir başkasını kendi yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışması diğer bir ifadeyle olaylara başkası açısından bakması olarak ifade edilebilir. Empati taklit değildir. Bireyin karşısındakini anlama ve onu kendisi gibi görme eğilimidir. Kişi empati yolu ile karşısındakinin iç dünyasını görebilme, onu incitmeme, kırmama başka bir ifadeyle bir durumda kendisi nasıl bir tepki bekliyorsa kişinin de tepkiyi öyle vermesi olarak tanımlanabilir. İletişimde bir etki ve tepki olayı olduğundan veya bilgi paylaşımı ve bilgi paylaşımı olarak düşünülürse, iletişim ve empatinin birlikte kullanılması insanların daha iyi anlaşabilmeleri, sorunların daha iyi çözülmesi açısından önemli bir yol olarak görülmektedir.

Dökmen'e (2012) göre, empati üç temel unsurdan oluştuğunu ve bunların birbirini tamamlayarak kullanılması empatinin kalitesini artıracağını söylemektedir. Bu unsurlar şunlardır:

a) Empati yapacak birey kendisini karşı tarafın yerine koyabilmeli ve olaylara onun gözünden görebilmelidir. Her insanın kendine özgü bir algısal yaşantısı vardır ve özeldir. Bir insanı anlamak istiyorsak, dünyaya onun gözünde aynı şekilde bakmalı, olayları onun gibi algılamalı ve onun gibi yaşamalıyız. Bunlar algı unsurunu oluşturmaktadır.
b) Empatiyi kurmuş olmamız için karşımızdaki insanın duygu (duyuşsal bileşen) ve fikirlerini (bilişsel bileşen) doğru anlamamız gerekir. Bu unsur duygu ve bilgiyi yani duyumsamayı oluşturmaktadır.
c) Empati kuran kişinin zihninde oluşturduğu empatik anlayışı karşıdakine ifade etmek iletişim unsuruna vurgu yapmaktadır.

Empati, bireyi bir bütün görme ve bireyin içinde bulunduğu durumu görerek ne yaşadığını hissedebilme ve onu anlayabilme olarak ifade edilebilir. İnsanların birbirleriyle olan iletişimlerine empati katılırsa iletişimin kalitesi artar ve insanların

birbirleriyle anlaşması daha kolay olur. Bireyler birbirlerini daha fazla tanıdıkça ortak hedefler noktasında birleşirler. Dolayısıyla iş birliği içerisinde hareket etmeleri daha kolay sağlanır. Bu bağlamda yönetimde katılım ve etkinlik sağlanır, belirlenen etkinlikler daha net gerçekleşir (Metin, 2011).

Örgütlerde etkili bir iletişimin olması mesajların çalışanlar arasında daha etkili gerçekleşmesini sağlamaktadır. Diğer bir söylemle örgüt içinde etkisiz iletişimin olması örgütte güven kaybına yol açar ve bu da mesajların çalışanlar arasında kabul edilmesini zorlaştırmaktadır (Sharpe, 2000). Örgüt içerisinde güvene dayalı ilişkilerde empati yardımcı unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte empatik anlayışın olması çalışanların kendilerini rahat hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar arasında bir güven ilişkisi oluşur, birbirlerine karşı hoşgörülü bir tutumda bulunurlar. Bu sayede örgüt çalışanları arasında çatışmalar azalarak daha samimi içten bir ortam oluşacaktır (Eyyüpoğlu, 2017).

Yönetici ve çalışanlarının birbirlerini hor görmeleri, birbirleriyle duygudaş olmaları ve birbirlerine karşı kayıtsız kalmaları ilişkilerini sağlıksız yapacaktır. Örgüt içerisinde bunların olmaması için örgütteki bireylerin birbirleriyle karşılıklı empati kurmaları gerekir (Başaran, 2004). Yönetici karşısındakiyle empati kurduğunda karşısındaki örgüt üyesinin iletmek istediği şeyi daha iyi kavrayabilecektir (Carnegie, 2013). Bu anlamda örgütsel iletişimin iyileşmesini ve gelişmesini sağlayacak olan kişi yöneticidir. Nitekim iletişim yeterlikleri sayesinde yöneticiler çalışanlarını motive edebilmektedir (Geçikli, 2002).

Sosyal bir örgüt özelliği taşıyan okullarda okul müdürlerinin öğretmenlerle ve okulun diğer üyeleri ile olan iletişimlerinde, empatiyi daha sık kullanması okul müdürünün öğretmenleri ve diğer okul üyelerini daha iyi tanımasına ve anlamasına ortam hazırlayacak, okuldaki iletişiminin artmasını sağlayacak ve okulda daha iyi bir iletişim ortamı ortaya çıkacaktır. Böylelikle müdür- öğretmen ve diğer okul bireyleri arasında sağlıklı ve etkili bir iletişim ağı kurulacaktır. Dolayısıyla okul içerisinde etkili bir yönetim ve iş birliğine dayalı karar alma süreci oluşarak kurumun öğretim faaliyetleri etkili bir şekilde gerçekleşecektir.

2.6.3.2. Sosyal Rahatlık Yeterliliği

Sosyal yeterlik, bireyler arası ilişkilerde sosyal bilgi alma, çözümleme, uygun tepkiler verme ve gözlenebilen ya da gözlenemeyen bilişsel ve duyuşsal amaçları ele alan öğrenilebilen davranışlar olarak ifade edilebilir (Yüksel, 2008). Başka bir tanımda Kelly (1982) sosyal yeterliği, bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde veya çevreleriyle olan ilişkilerini sürdürme noktasında elde ettikleri öğrenilmiş davranışlar olarak tanımlarken, Trower (1982) sıradan bireylerin sosyal etkileşimde kullandıkları ve kurallar tarafından yönetilen davranışlar veya eylemler olarak tanımlamıştır (Akt. Andı, 2014).

İnsanlar çevreleri ile sürekli iletişim içerisinde olurlar. Diğer bir ifadeyle insanlar zamanlarının çoğunu etrafındakilerle iletişim kurarak sosyal ilişkiler ve ortamlar kurularak aile, akraba, yakın dostluklarıyla iletişim sağlanmaktadır. İnsanların toplu olarak yaşadıkları her yerde örgütler oluşmuştur. Örgütlerde de insanlar birbirleriyle sürekli etkileşim ve iletişim halindedirler. Örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında bir araya gelerek diğer insanlarla iş birliği yapmaktadırlar Aydın, 1992).

Eğitim örgütlerinde insan ilişkileri yönetim için önemli bir noktadır. Nitekim insanları ilişkilerini iyi yönetmek ve insan ilişkilerinde etkili olmak eğitim yöneticisinin bulunduğu kurum üzerindeki etkililiğini göstermektedir. Zira eğitim sisteminin en önemli öğeleri olarak müdür, öğretmen, öğrenci ve veli gelmektedir. Bu anlamda okuldaki bu öğelerin birbirleriyle yapacakları etkinlikler ve iş birlikleri okuldaki eğitimin kalitesini üzerinde de etkili olacaktır. Okul müdürünün öğretmen ve diğer okul üyeleri ile kurduğu sağlıklı ilişkiler hem öğretmenleri ruhsal olarak motive edecek hem de okulda daha sıcak bir ortamın oluşmasını sağlayacaktır. Bu anlamda yönetim ve öğretim faaliyetleri veya okulda belirlenen etkinliklerin daha nitelikli gerçekleşmesini sağlayacak, öğretmen ve öğrenci performansını olumlu etkileyecek ve daha rahat motive olabilecekleridir. Diğer bir ifadeyle okum müdür ve öğretmen arasındaki ilişkiler ne kadar uyumlu olursa öğretmenlerin çalışma şekli o kadar uyumlu olabilmektedir.

2.6.3.3. Destekleme Yeterliliği

Örgütlerde bireyler arasında sağlıklı ilişkilerin oluşmasında destekleyici örgüt iklimi etkili olmaktadır. Örgütlerde yöneticilerin üzerine düşen başlıca görevlerden biri destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmaktır. Örgütte yöneticilerin oluşturduğu destekleyici örgüt iklimi çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve performansları üzerinde etkili olmaktadır. Çünkü örgüt çalışanları kendilerini değerli hissetmekte ve örgüte karşı güven duymaktadırlar. Bu bağlamada bu durum örgüt çalışanları üzerinde olumlu etki yaratarak onları motive eder ve çalışma performansları olumlu etkiler. Yöneticilerin örgüt çalışanları üzerinde destekleyici bir tavır sergilemeleri onlara güven verecek ve örgüt çalışanlarını mutlu edecektir. Diğer yandan örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde daha istekli bireyler olacaklardır (Erkmen, 2010). Bir örgütün iklimi olumlu ise bu örgüt çalışanlarının davranışları üzerinde güçlü bir etkiye yaratır. Fakat örgütte olumsuz iklim varsa çalışanların davranışları üzerinde olumsuz yönde etki bırakır bu da örgütte çalışanlar üzerinde motivasyon düşüklüğüne sebep olabilmektedir.

Örgüt yöneticileri tarafından değer verilme, iyi veya kötü günlerinde yalnızlık hissetmeme ve örgütün desteğini arkada görme gibi çalışanların beklentilerinin karşılanması örgütsel desteğin çalışanların bağlı oldukları örgütlere gönül bağı kurmalarında etkili olacağı ifade edilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010). Özdevecioğlu'na (2003) göre, çalışanlarının mutluluğunu ve esenliğini dikkate alan çalışanlarını destekleyici bir örgüt veya yöneticide bulunması gerekli özellikler beş alt başlıkta toplanabilir:

1. Çalışanların düşüncelerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve önerileri uygulamaya çalışmak: Çalışanlar kendi düşüncelerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve önerileriyle işletmede değişiklikler gidildiğini bilirlerse, bu onlar açısından destek olarak algılanacaktır.

2. Çalışanlara bir bakıma iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları zaman işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek: Çalışanların beklentilerinden biri de iş güvenliğidir. Hataların hoşgörü ile karşılanacağı, başarılı

olunduğu zaman işyerinde çalışmaya devam edileceği, herhangi bir hatada işletme dışı kalmayacağı duygusu çalışanlarda destek olarak algılanacaktır.

3. Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi insan ilişkilerini çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak: Örgüt ikliminin yani örgüt içi ast-üst ilişkilerinin, ast-ast ilişkilerinin ve üst-üst ilişkilerinin yüksek ve pozitif olması hem çalışanları motive edecektir hem de destek olarak algılanacaktır.

4. Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek: Çalışanların hak ettiği zaman çalıştığının karşılığını almak önemlidir. Bir örgüt veya kurum içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin belli tarafta olmaları, destek açısından olumsuz algılanacaktır.

5. Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak: Çalışanlar örgüt içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini, takdir edilmesini beklerler. Böyle davranan yöneticiler, çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

Diğer örgütler gibi eğitim örgütlerinde de oluşturulacak destekleyici bir iletişim okul üyeleri arasında olumlu ve pozitif bir hava oluşturacaktır. Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı destekleyici bir tavır sergilemeleri öğretmenlerin motive olmaları sağlayacaktır. Okul müdürünün umursamaz ve denetleyici bir tavır sergilemesi öğretmenlerin kendilerini kötü hissetmelerine neden olacak, bu durum öğretmenlerin çalışma performansını olumsuz etkileyecektir. Okul müdürlerinin öğretmenlere ve diğer okul üyelerine onların değerli olduklarını hissettirmelerini önemlidir. Dolayısıyla öğretmenlerine destek olan bir okul müdürü, kaynak noktasında gerekli yardımı sağlamalı, fikirlerini önemsemeli, önerilerini uygulamaya sokmalı, güven vermeli, okulda herkese karşı adaletli ve eşit olunmalı, bazı öğretmenleri kayırmamalı, öğretmenlerin başarılarını taktır etmelidir. Nitekim bu şekilde davranan bir okul müdürü öğretmenler tarafından destekleyici okul müdürü olarak algılanacaklardır.

3. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, verilerin toplanması ve verilerin analizlerine ilişkin detaylı bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırmada, karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Karma araştırma yöntemine dayalı yapılan araştırmalarda nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmaktadır. Mevcut araştırma karma araştırma yöntemlerinden açıklayıcı sıralı desen ile yürütülmüştür. Açıklayıcı desen, araştırmacının çalışmasında birinci aşamasında nicel yöntem ile başlar ve daha sonra ikinci aşamada daha özel sonuçlar elde etmek için nitel yöntem ile araştırma sonuçlandırılmaktadır. Açıklayıcı sıralı desende amaç, nicel yöntemle elde edilen verilerin ilişkilerini ve yönelimlerini nitel yöntemle daha ayrıntılı bir biçimde ortaya konulmasıdır (Creswell ve Plano Clark, 2014). Bu bağlamda öncelikle okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine yönelik öğretmen görüşleri alınmıştır. Daha sonra nicel araştırma sonuçlarına dayalı olarak ayrıntılı öğretmen görüşleri için öğretmenler ile görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmanın nicel yöntem ile yapılan aşamasında, betimsel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli ile yapılan çalışmalar, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle belirlemeyi amaçlanmaktadır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi açıklanmaya çalışılmaktadır (Sönmez ve Alacapınar, 2014; Karasar, 2017: 109). Araştırmanın nitel yöntem aşamasında ise, ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ilişkin öğretmen görüşlerini daha ayrıntılı bir şekilde ortaya koymak için durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışması incelenen problemlerin nedenlerini ayrıntılı bir biçimde ortaya konulması amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada karma yöntemin kullanılması araştırma evren ve örneklem sürecini farklılaştırmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın nicel ve nitel basamağında seçilen örneklemin özellikleri bu kısımda yer verilmiştir.

3.2.1. Nicel Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Karabük il merkezinde bulunan 14 ortaöğretim okulu ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur. Karabük il merkezinde yer alan bu okullarda görevli olan toplam 560 öğretmen çalışma evrenimizi oluşturmaktadır. Araştırmada gönüllük esasına gidilmiş ve basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemi 206 öğretmenden oluşmaktadır. Random örnekleme yöntemi, evrendeki her bir elemanın örneklem içerisine yer alma olasılığına ve birbirinden bağımsız eşit seçilme şansına sahip oldukları örneklem çeşididir (Ural ve Kılıç, 2006: 38).

Tablo 1. Araştırmanın Evreninin Okullara Göre Dağılımı

Okullar	**n**
Alparslan Gazi Anadolu Lisesi	27
Cumhuriyet Anadolu Lisesi	26
75.Yıl Karabük Anadolu Lisesi	38
Demir Çelik Anadolu Lisesi	31
Fevzi Çakmak Anadolu Lisesi	24
Karabük Anadolu İmam Hatip Lisesi	65
Karabük Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	24
Karabük Mehmet Vergili Fen Lisesi	32
Karabük Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	112
Kıymet ve Mustafa Yazıcı Anadolu Lisesi	22
Necip Fazıl Kısakürek Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	51
Prof. Dr. Süheyl Ünver Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	25
Vakıfbank Zübeyde Hanım Anadolu Lisesi	36
Yahya Kemal Beyatlı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	47
Toplam	**560**

Araştırmada gerekli olan örneklemi belirlemek amacıyla (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017) tarafından verilen örneklem hesaplama formülü kullanılmıştır.

$$n = \frac{n0}{1 + \frac{n0}{N}}$$

$$n = [(tS)/d]2$$

Çalışmanın örneklemine ait demografik özelliklerin nicel dağılımı Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2.Araştırmanın Çalışma Örneklemine Ait Demografik Özellikler

Cinsiyet	*F*	%
Kadın	97	47,1
Erkek	109	52,9
Eğitim Durumu		
Lisans	172	83,5
Lisansüstü Eğitim	34	16,5
Hizmet Yılı		
1-10 yıl	45	21,8
11-20 yıl	72	35,0
21 yıl ve üzeri	89	43,2
Branş		
Sayısal	53	25,7
Genel Kültür	91	44,2
Meslek Alanı	62	30,1
Okul Müdürünün Yaşı		
30-40 Yaş	23	11,2
41-50 Yaş	85	41,3
51-60 yaş	98	47,6
Toplam	206	100,0

Tablo 2'de görüldüğü gibi, çalışmanın örneklemini Karabük il merkezine bağlı ortaöğretim okullarında görev yapan 206 öğretmen oluşturmuştur. Örneklemdeki öğretmen sayıları, tablo 2'de cinsiyet, eğitim durumu, hizmet yılı, branş ve okul müdürünün yaşına göre sınıflandırılarak gösterilmiştir. Araştırma örneklemi cinsiyete göre 97 (%47,1)'i kadın, 109 (%52,9)'u erkek öğretmen oluşturmuştur. Eğitim durumuna göre, 172 (%83,5)'i lisans, 34 (%16,5)'i lisansüstüdür. Hizmet yılına göre, 45 (%21,8)'i 1-10 yıl, 72 (%35,0)'ı 11-20 yıl, 89 (%43,2)'si 21 yıl ve üstü olarak dağılım göstermiştir. Branş değişkenine göre, sayısal alanda 53 (%25,7)'sini, genel kültür alanında 91(%44,2)'sini, meslek alanında 62 (%30,1)'ini oluşturmuştur. Son olarak ise okul müdürünün yaşı değişkeninde okul müdürlerinin, 23 (%11, 2) 30-40 yaş, 85 (%41,3) 41-50 yaş, 98 (%47,6) 51-60 yaşa sahip oldukları görülmektedir.

3.2.2. Nitel Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın nitel boyutunda amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu doğrultuda, ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerini belirlemek amacıyla 15 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, branş ve hizmet yılı değişkenleri dikkate alınmıştır.

Tablo 3. Araştırmanın Nitel Boyutu Katılımcılarının Özellikleri

Cinsiyet	Branş	Hizmet Yılı
Erkek	Makine Teknolojileri	34
Erkek	Rehber Öğretmeni	24
Erkek	Bilişim Teknolojileri	13
Kadın	İngilizce Öğretmeni	7
Erkek	Türk Dili ve Edebiyatı	11
Kadın	Çocuk Gelişimi	27
Erkek	Bilişim Teknolojileri	19
Erkek	Türk Dili ve Edebiyatı	19
Kadın	Muhasebe ve Finansman	22
Erkek	İngilizce	13
Erkek	Elektrik ve Elektronik	24
Kadın	Kimya	23
Erkek	Kimya	13
Kadın	Biyoloji	4
Kadın	Rehber öğretmeni	7

Tablo 3 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre altı kadın dokuz erkek öğretmen olmak üzere toplamda 15 öğretmen oluşturmaktadır. Bununla birlikte görüşmeye katılan öğretmenlerin branş ve mesleki deneyimleri çeşitlilik göstermektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel veriler, “Kişisel Bilgi Formu” ve “İletişim Yeterliliği Ölçeği” olmak üzere iki veri aracı yardımıyla elde edilmiştir. Çalışmanın veri toplama aracında, birinci bölümünde araştırmacı tarafından oluşturulan, “Kişisel Bilgi Formu” ikinci bölümünde Wiemann (1977) tarafından geliştirilen ve Topluer (2008) tarafında da Türkçeye uyarlanan, “İletişim Yeterliliği Ölçeği” yer almıştır. Çalışmada kullanılan ölçeğe ilişkin geçerlik ve güvenirliğine ilişkin açıklanmalar “İletişim Yeterliği Ölçeği”

başlığında yer almaktadır. Araştırmada nitel veriler uzman kişilerin görüşlerine başvurarak araştırmacı tarafından hazırlanan "Görüşme Formu" ile elde edilmiştir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Çalışmanın kişisel bilgi formu, öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, öğretmenlikteki hizmet yılı, branş ve okul müdürünün yaşı hakkında bilgi edinmek suretiyle geliştirilmiştir.

3.3.2. İletişim Yeterliliği Ölçeği

Wiemann (1977) tarafından geliştirilen ve Topluer (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan "İletişim Yeterliliği Ölçeği" orijinalinde bulunduğu gibi likert tipi 5'li derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Likert tipindeki İletişim Yeterliği Ölçeği' nde yer alan ifadelere verilen yanıtlar (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğu zaman, (5) Her zaman şeklinde sıralanmaktadır. Wiemann (1977) tarafından geliştirilen "İletişim Yeterlikleri Ölçeği" orijinalinde 36 maddeli olup beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan alt boyutlar ise genel iletişim yeterliği (General Communicative Competence) (1., 5., 6., 9., 20., 34., ve 23. maddeler), bağlanma-esnek davranış yeterliği (behavioral flexibility) (2., 3., 19., 31., 36. maddeler), destekleme yeterliği (affiliation/support) (7., 8., 18., 22., 30., 33. maddeler), empati yeterliği (empathy) (10.,12.,13.,14.,15.,17. ve 24. maddeler), sosyal rahatlık yeterliği (social relaxation) (29., 32., 26., 16., 35. maddeler) alt boyutlarından meydana gelmektedir. Ölçekte yer alan 4., 11., 21., 25., 27. Ve 28 maddeler ise ölçeğin alt boyutlarında bulunmaktadır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirliğine ilişkin faktör analizi ve iç tutarlık katsayıları hesaplanmış ve hesaplamalara göre ölçeğin Cronbach's Alpha =.96 olarak bulunmuştur (Topluer, 2008).

İletişim Yeterliliği Ölçeği üç boyut ve 31 maddeden oluşmaktadır. İletişim yeterliği ölçeğinin birinci alt boyutunda okul müdürlerinin *anlama ve empati* düzeyini ölçen 17 madde yer almaktadır. İkinci alt boyutunda okul müdürlerinin *sosyal rahatlık* düzeyinin belirlenmesine ilişkin yedi maddenin olduğu görülmektedir. Son olarak ölçeğin üçüncü boyutunda okul müdürlerinin *destekleme* düzeyini ortaya koyan yedi madde bulunmaktadır. Topluer (2008) çalışmasında, ölçeğin faktör ve güvenirlik analizi yapmış ve analiz sonucunda üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ölçeğin alt

boyutlarının güvenirlik analizleri incelendiğinde; anlama ve empati kurabilme alt boyutunun güvenirliğinin α=0,96, Sosyal rahatlık alt boyutunun güvenirliğinin α=0,87 ve Destekleme alt boyutunun güvenirliğinin α=0,86 olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu araştırma için yapılan faktör analizi sonucunda okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ölçeğinin KMO (Kaise-Meyer-Olkin) .95 olarak saptanmıştır. Bartlett Küresellik testi sonucu ise anlamlı bir farklılık göstermiştir (X^2= 4584.777; p<.05). KMO ve Bartlett Küresellik testi sonuçları bağlamında yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) sonuçları tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.Okul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Maddeler	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans (%)	Boyut	Maddeler	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans (%)
Empati-anlama	z1	.67		Sosyal rahatlık	z17	.61	
	z2	.59			z19	.46	
	z5	.55			z20	.65	**19.5**
	z7	.55			z22	.60	
	z10	.51			z25	.53	
	z11	.68			z26	.65	
	z12	.67			z27	.55	
	z13	.47		Destekleme	z3	.35	
	z14	.59	**25.9**		z4	.49	
	z15	.58			z6	.55	
	z16	.61			z8	.35	**15.9**
	z18	.73			z9	.57	
	z21	.72			z23	.55	
	z28	.52			z24	.46	
	z29	.64					
	z30	.71					
	z31	.19					
Açıklanan Toplam Varyans				**61.38**			

Tablo 4'te okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ölçeğinin AFA sonuçlarına göre empati- anlama boyutunun faktör yükleri .47 ile .73 arasında değişmekte ve boyutun açıklanan toplam varyans %25,95'tir. Sosyal rahatlık boyutunda faktör yük değerleri .46 ile .65 aralığında olup açıklanan toplam varyans ise %19,5'tir. Destekleme boyutunun faktör yükleri ise .35 ile .57 arasında sıralanmış ve boyutunun açıklanan toplam varyansı %15,9'dur. Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ölçeğinin AFA sonuçlarına göre tüm boyutların açıklanan toplam varyansı %61,38'dir.

Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ölçeğinin güvenirlik analizi için Cronbach Alpha Katsayılarına bakılmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizi sonuçları tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5.Okul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Maddeler	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Cronbach Alpha Katsayıları	Boyut	Maddeler	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları	Cronbach Alpha Katsayıları
Anlama - empati	z1	.79		Sosyal rahatlık	z17	.68	
	z2	.73			z19	.57	
	z5	.70			z20	.71	**.87**
	z7	.69			z22	.68	
	z10	.67			z25	.62	
	z11	.79			z26	.72	
	z12	.79			z27	.64	
	z13	.65		Destekleme	z3	.59	
	z14	.73	**.95**		z4	.58	
	z15	.72			z6	.60	
	z16	.74			z8	.47	**.82**
	z18	.82			z9	.64	
	z21	.81			z23	.59	
	z28	.68			z24	.56	
	z29	.77					
	z30	.82					
	z31	.40					
İletişim Yeterlikleri Toplamı Cronbach Alpha K.					**.96**		

Tablo 5'te verilen okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ölçeğinin güvenirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı %96'dır. Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ölçeği güvenirlik analizi sonuçlarına göre anlama ve empati boyutunun iç tutarlık katsayısı .95 olup düzeltilmiş madde toplam korelasyonları .40 ile .79 arasında görülmektedir. Ölçeğin sosyal rahatlık boyutundaki iç tutarlık katsayısı .87 ve düzeltilmiş madde toplam korelasyonları .57 ile .72 aralığındadır. Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ölçeğinin destekleme boyutundaki iç tutarlık katsayısı ise .82 olarak tespit edilmiş ve boyutun düzeltilmiş madde toplam korelasyonları .47 ile .64 aralığında değişmektedir.

3.3.3. Görüşme Formu

Araştırmanın nitel boyutunda verilerin toplanmasında uzman görüşleri dikkate alınması, alanyazının ayrıntılı bir biçimde taranması ve nicel araştırma sonuçlarının

incelenmesi sonucunda oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Nitel araştırmada kullanılan görüşme formu öğretmenlere göre müdürlerin iletişim yeterliklerini ve cinsiyet, branş ve mesleki kıdem gibi kişisel bilgileri kapsayan iki bölümden oluşan bir araçtır (EK-2).

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerin toplanması için Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden gerekli izin sağlanmıştır. Sonrasında https://ayse.meb.gov.tr/basvurudev/ adresinden araştırmayı kapsayan okullarda uygulama izni için başvuru yapılmıştır. Etik kurul izni, başvuru dilekçesi, bir ölçek ve kişisel bilgi formu Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü vasıtasıyla, Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden uygulama için izin istenmiştir. Araştırma örnekleminin belirlenmesinden sonra araştırmada yer alan okullara anket formunun uygulanması için Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde alınan izin yazısının bir adet kopyasıyla birlikte okullar gezilerek araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Verilerin toplanması süreci iki aydan fazla sürmüştür.

3.5. Veri Analizi

Araştırma verilerinin analizi için SPSS 24.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Verilerin analizinde kullanılan parametrik veya non-parametrik test yöntemlerinin belirlenmesi için normallik analizi yapılmıştır. Normallik analizi için dört ölçüt göz önünde bulundurulmuştur. Örneklem büyüklüğünün n>30 olmasına, mod medyan ve aritmetik ortalama eşitliğine, çarpıklık basıklık katsayıları aralığına ve Kolmogorov-Simirnov normallik analizine bakılmıştır. Sosyal bilim araştırmalarında verilerin normal dağılımı için çarpıklık ve basıklık katsayılarının (-1, +1,5) (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2007) veya (-2, +2) (George ve Mallery, 2016) aralığında olması beklenmektedir. Bunun yanında Kolmogorov-Smirnov anlamlılık değerinin p>.05 olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2004). Bu kapsamda araştırma örneklemi n>50 ve mod, medyan ve aritmetik ortalama değerleri birbirine yakındır. Dolayısıyla verilerin analizinde parametrik test tekniklerinin kullanılması için normallik analizinin ilk iki ölçütü karşılanmıştır. Bununla birlikte normallik analizi

sayıltılarından çarpıklık ve basıklık katsayıları ile Kolmogorov-Smirnov analizi sonuçları tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6 . İletişim Yeterlikleri Ölçeği Normallik Analizi Sonuçları

Boyutlar	**Cinsiyet**	**Çarpıklık**	**Basıklık**	**Kolmo.-Smirnov (p)**	**Öğrenim Durumu**	**Çarpıklık**	**Basıklık**	**Kolmo.-Smirnov (p)**
Empati	Kadın	-.71	-.00	.00	Lisans	-.76	-.15	.00
	Erkek	-.88	.73	.00	Lisansüstü	-.87	.94	.20
Sosyal	Kadın	-.49	-.18	.05	Lisans	-.67	.16	.00
Rahatlık	Erkek	-.99	.1,02	.00	Lisansüstü	-.1,21	.2,14	.11
Destekleme	Kadın	-.74	-.23	.00	Lisans	-.73	-.32	.00
	Erkek	-.68	-.40	.00	Lisansüstü	-.50	-.26	.08
İletişim	Kadın	-.70	-.06	.01	Lisans	-.71	-.13	.00
Top	Erkek	-.82	.31	.00	Lisansüstü	-.98	.1,25	.20
Boyutlar	**Kıdem**	**Çarpıklık**	**Basıklık**	**Kolmo.-Smirnov (p)**	**Branş**	**Çarpıklık**	**Basıklık**	**Kolmo.-Smirnov (p)**
Empati	1 Yıldan Az	.40	-.1,4	.20	Sayısal	-.80	.35	.20
	1-10 Yıl	-.76	-.30	.01	Genel Kültür	-.94	.46	.00
	11-20 Yıl	-.86	.1,04	.09	Meslek Alanı	-.46	-.14	.19
	21 Ve Üzeri	-.71	.02	.00	Sayısal	-.48	-.55	.00
Sosyal Rahatlık	1 Yıldan Az	.39	-.2,57	.17	Genel Kültür	-.86	.68	.00
	1-10 Yıl	-.49	.10	.20	Meslek Alanı	-.64	.13	.20
	11-20 Yıl	-.1,11	-.2,22	.02	Sayısal	-.58	-.48	.02
	21 Ve Üzeri	-.64	-.11	.00	Genel Kültür	-.79	-.19	.00
Destekleme	1 Yıldan Az	-.23	-.1,96	.20	Meslek Alanı	-.61	-.55	.00
	1-10 Yıl	-.88	.01	.01	Sayısal	-.49	-.69	.07
	11-20 Yıl	-.63	-.20	.00	Genel Kültür	-.91	.39	.00
	21 Ve Üzeri	-.54	-.73	.00	Meslek Alanı	-.63	-.29	.20
İletişim	1 Yıldan Az	.17	-.1,36	.20				
	1-10 Yıl	-.80	-.13	.04				
	11-20 Yıl	-.87	.63	.05				
	21 Ve Üzeri	-.62	-.21	.02				
Boyutlar	**Branş**	**Çarpıklık**	**Basıklık**	**Kolmo.-Smirnov (p)**	**Müdür Yaşı**	**Çarpıklık**	**Basıklık**	**Kolmo.-Smirnov (p)**
Anlama-	Sayısal	-.80	.35	.20	30-40	-.75	-.14	.20
	Genel Kültür	-.94	.46	.00	41-50	-.82	.20	.00
	Meslek Alanı	-.46	-.14	.19	51-60	-.64	.17	.20
Sosyal	Sayısal	-.48	-.55	.00	30-40	-.46	-.28	.20
Rahatlık	Genel Kültür	-.86	.68	.00	41-50	-.68	.01	.00
	Meslek Alanı	-.64	.13	.20	51-60	-.71	.44	.01
Destekleme	Sayısal	-.58	-.48	.02	30-40	-1.52	.1,76	.00
.	Genel Kültür	-.79	-.19	.00	41-50	-.69	-.16	.00
	Meslek Alanı	-.61	-.55	.00	51-60	-.53	-.63	.00
İletişim	Sayısal	-.49	-.69	.07	30-40	-.76	.1,11	.20
	Genel Kültür	-.91	.39	.00	41-50	-.82	.19	.00
	Meslek Alanı	-.63	-.29	.20	51-60	-.57	-.12	.07

Tablo 6'daki bulgular incelendiğinde, verilerin genel olarak (-1, +1,5) aralığında olduğu görülmüştür. Ancak Kolmogorov-Smirnov değerleri genellikle $p<.05$'ten küçüktür. Buna göre normallik analizi için çarpıklık ve basıklık katsayıları ölçütü karşılanmış olmasına karşın Kolmogorov-Smirnov sonuçları ölçütü karşılanamamıştır. Bu bağlamda verileri normalliği için başvurulan ölçütlerden Kolmogorov-Smirnov ölçütü dışındaki tüm ölçütler sağlanmış ve araştırma verilerinin analizinde parametrik test yöntemlerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda araştırma verilerinin analizinde aritmetik ortalama standart sapma kullanılmıştır. Araştırmada cinsiyet ve öğrenim durumu bağımsız değişkenlerinin analizinde bağımsız t-testi; öğretmenlikte hizmet yılı, yaş, branş gibi değişkenlerin analizinde ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Nitel araştırma verilerinin toplanmasında daha önce belirtildiği gibi ilgili alanyazının ayrıntılı taranması ve uzman görüşlerinin alınması etkili olmuştur. Bu doğrultuda araştırmada, eğitim yönetimi alanında üç akademisyen, bir ölçme ve değerlendirme uzmanı ve bir dil uzmanın görüşleri alınmıştır. Veriler içerik analizi yönetimi ile analiz edilmiştir. İçerik analizinde veri toplama sürecinden önce, kuramsal dayanaklar doğrultusunda oluşturulan temalara, yeni tema ve kodların önceden oluşturulan listeye eklenmesi ile mümkün olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu doğrultuda mevcut tez çalışmasında oluşturulan görüşme formu, kavramın kuramsal çerçevesinden faydalanarak tema ve kodlar oluşturulmuştur. Öğretmen görüşlerine göre oluşturulan kodlar Ö1, Ö2…..…Ö15 şeklinde sembolize edilmiştir.

Bu araştırmada verilerin analizi sürecinde verilerin iç ve dış geçerliği ile iç ve dış güvenirliğini belirlemek veya artırmak amacıyla bazı yöntemler izlenmiştir. Araştırmanın nitel verilerinin iç güvenirliğini artırmak ve amaca uygun yanıtlar alabilmek için öncelikle görüşme yapılan katılımcılar ile uzun süreli etkileşim kurulmuştur. Araştırma iç geçerliğini artırmanın ikinci yöntemi ise mevcut görüşme sorularının uzman incelemesine sunularak verilerin geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte nitel araştırmanın dış geçerliğini artırmak amacıyla amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu doğrultuda görüşmeye cinsiyet, kıdem ve branş bakımından çeşitlilik sağlanmıştır.

Araştırmadaki nitel verilerin iç ve dış güvenirliğini saptamak için aşağıda sunulan yöntemler izlenmiştir. İç güvenirliği artırmak amacıyla araştırma kavramı ayrıntılı bir biçimde taranmış ve kavramsal teori çerçevesinde temalar oluşturulmuştur. Bununla birlikte iç güvenirliğin artırılması için amaçlı örnekleme ve ayrıntılı betimlemeler yapılmıştır. Verilerin dış güvenirliği için ise elde edilen verilerin ayrıntılı bir biçimde açıklanması ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca dış geçerliğin artırılması için görüşmelere katılan öğretmenlerin dikkatinin dağılmaması için uygun ortamlar hazırlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

4. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. Nicel Araştırma Analiz Bulguları

Bu bölümde, araştırmanın amacına yönelik yapılan anket uygulamasında katılımcıların araştırma ölçeğine verdikleri cevaplarla elde edilen verilerin bulgularına yer verilmiştir. Anket uygulamasında katılımcılara dağıtılan ölçek formlarından elde edilen verilerle yapılan analizlerin bulguları tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 7. Empati ve Anlama Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

Madde	$\overline{X}$	**Ss.**
1 Müdürümüz, bizlerle iyi geçinir.	4.43	.72
2 Müdürümüz, değişen durumlara uyum sağlar.	4.30	.76
5 Müdürümüz bizleri konuşmaya teşvik eder.	4.17	.75
7 Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz.	4.45	.80
10 Müdürümüz, genellikle neler hissettiğimizi bilir.	3.55	.96
11 Müdürümüz bizleri anladığını bizlere hissettirir.	3.82	.94
12 Müdürümüz bizleri anlar.	3.99	.80
13 Müdürümüz konuşurken rahat ve sakindir.	4.25	.73
14 Müdürümüz, konuştuğu kişileri dikkatle dinler	4.26	.77
15 Müdürümüz, bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurar.	4.06	.87
16Müdürümüz, nerede nasıl davranacağını bilir.	4.35	.74
18 Müdürümüz, bizlerin her zaman destekçisidir.	4.20	.83
21 Müdürümüz, bizlerle ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder.	4.25	.79
28 Problemlerimizi müdürümüze kolayca ifade edebiliriz.	4.34	.78
29 Müdürümüz, genellikle, doğru zamanda doğru şeyi söylemesini bilir.	4.34	.81
30 Müdürümüz, konuşurken sesini ve beden dilini etkili bir şekilde kullanmayı becerir.	4.19	.78
31 Müdürümüz, İhtiyaç duyduğumuz zamanlarda bize yardım eder.	4.20	.83
Empati ve Anlama Alt Boyutu Toplam	**4.18**	**.60**

Tablo 7 gözlemlendiğinde, iletişim yeterlikleri ölçeği empati ve anlama alt boyutundaki toplam ortalama değerinin ($\overline{X}$=4.18) düzeyinde olduğu saptanmıştır. Buna göre öğretmenlere göre okul müdürlerinin arada sırada anladıkları ve onlarla empati kurdukları söylenebilir. Empati ve anlama boyutu incelendiğinde sırasıyla *"Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz."* ($\overline{X}$= 4.44), *"Müdürümüz, bizlerle iyi geçinir"* ($\overline{X}$= 4.43), "*Müdürümüz, değişen durumlara uyum sağlar."* ($\overline{X}$= 4.30), *"Müdürümüz, nerede nasıl davranacağını bilir."* ($\overline{X}$= 4.35), *"Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz."*

Müdürümüz, genellikle, doğru zamanda doğru şeyi söylemesini bilir." ($\overline{X}$= 4.34), *"Problemlerimizi müdürümüze kolayca ifade edebiliriz."* ($\overline{X}$= 4.34), ifadesi için öğretmen görüşlerinin genel olarak "Her zaman" düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre öğretmenlerinin müdürleriyle konuşurken rahat oldukları, öğretmenlere göre müdürlerinin çoğunlukla ne zaman nasıl davranacağını bildikleri, öğretmenleriyle iyi geçindikleri ve müdürlerin değişime açık oldukları ifade edilebilir. Diğer taraftan okul müdürlerinin öğretmenlerini anlamda sırasıyla *"Müdürümüz, bizleri anlar."* ($\overline{X}$=3,99), *Müdürümüz, bizleri anladığını bize hissettirir."* ($\overline{X}$=3,82) ve "*Müdürümüz, genellikle neler hissettiğimizi bilir*" ($\overline{X}$=3,55) ifadelerine ilişkin görüşlerinin çoğu zaman düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre müdürlerin öğretmenlerini anladığını, onların ne düşündüklerini ve neler hissettiklerini görece daha düşük düzeyde bir görüşe sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 8.Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerinin Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

Madde	$\overline{X}$	**Ss.**
17 Müdürümüz, etkili bir konuşmacıdır.	4.23	.79
19 Müdürümüz, ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez.	4.35	.80
20 Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla kendisini karşısındaki kişinin yerine koyabilir.	3.95	.88
22 Müdürümüz, yeni tanıştığı kişilerle konuşurken genellikle rahattır.	4.29	.69
25 Müdürümüz, yeni insanlarla tanışabileceği sosyal ortamlardan hoşlanır.	4.13	.89
26 Müdürümüz, esnektir.	4.34	.71
27 Müdürümüz, üst düzey yetkililerle konuşmaktan korkmaz.	3.96	.95
Sosyal Rahatlık Alt Boyutu Toplam	**4.19**	**.60**

Tablo 8'deki bulgulara göre, iletişim yeterliği ölçeği sosyal rahatlık alt boyutundaki toplam ortalama değerinin ($\overline{X}$= 4,19) düzeyinde olduğu saptanmıştır. Buna göre öğretmenlere göre okul müdürlerinin öğretmenler ile olan konuşmalarında ve ilişkilerinde çoğu zaman rahat oldukları söylenebilir. Bu kapsamda öğretmenlerin boyuttaki ifadelere verdikleri yanıtlar sırasıyla *"Müdürümüz, ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez"* ($\overline{X}$=4,35), *Müdürümüz, esnektir."* ($\overline{X}$=4,34) ve *"Müdürümüz, yeni tanıştığı kişilerle konuşurken genellikle rahattır."* ($\overline{X}$=4,23) "Her zaman" yanıtını vermişlerdir. Mevcut bulgular incelendiğinde öğretmenlere göre müdürlerin ilişkilerinde esnek davrandıkları, etkileyici konuşma becerilerine sahip oldukları ve konuşmalarıyla öğretmenlerini rahatlattıkları görülmektedir. Diğer taraftan sosyal rahatlık boyutunda *"Müdürümüz, yeni insanlarla tanışabileceği sosyal*

ortamlardan hoşlanır" ifadesinde ($\overline{X}$=4,13) *"Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla kendisini karşısındaki kişinin yerine koyabilir."* ($\overline{X}$=3,95) ifadelerine müdürlerin çoğu zaman düzeyinde olduğu görülmüş ve buna göre müdürlerin kendilerini karşısındaki kişinin yerine koyabildiği ve müdürlerin yeni tanıştığı insanlarla konuşmalarında çoğunlukla rahat davrandıkları söylenebilir.

Tablo 9.Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerinin Destekleme Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

Madde	$\overline{X}$	**Ss.**
3 Müdürümüz, bizlere birer birey olarak davranır.	4.39	.81
4 Müdürümüz, bizler konuşurken sözümüzü çok fazla keser.	4.06	1.06
6 Müdürümüz, iyi bir dinleyicidir.	4.26	.84
8 Müdürümüzün konuşma tarzı serttir.	4.00	1.03
9 Müdürümüz, bizlerin duygularını görmezlikten gelir.	4.23	.97
23 Müdürümüz, söylediklerimize önem verir.	4.26	.79
24 Müdürümüz, bizimle konuşurken söylediklerimizle ilgilenmez.	4.20	1.09
Destekleme Alt Boyutu Toplam	**4.21**	**.64**

Tablo 9'a göre, iletişim yeterliği ölçeği destekleme alt boyutundaki toplam ortalama değerinin ($\overline{X}$= 4,21) düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda öğretmenlere göre okul müdürlerinin kendilerini çoğu zaman destekliklerini ve yardımcı oldukları saptanmıştır. Bu kapsamda sırasıyla *"Müdürümüz, bizlere birer birey olarak davranır."* ($\overline{X}$=4,39), "*Müdürümüz, iyi bir dinleyicidir*." ($\overline{X}$=4,26) ve "*Müdürümüz, söylediklerimize önem verir."* ($\overline{X}$=4,26) davranışlarını her zaman sergiledikleri görülmüştür. Buna karşın öğretmenlerin "*Müdürümüzün konuşma tarzı serttir."* ($\overline{X}$=4,06) ve "*Müdürümüzün konuşma tarzı serttir*." ($\overline{X}$=4,06) ifadelerine çoğu zaman katılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu bulgular, öğretmen ve müdür iletişiminde müdürlerin otoriter bir iletişim tarzına sahip oldukları sonucu çıkarılabilir.

Tablo 10.İletişim Yeterlikleri Ölçeği Boyutlarının Toplamlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Boyut	$\overline{X}$	**ss.**
Empati ve Anlama Alt Boyutu Toplam	4.18	.60
Sosyal Rahatlık Alt Boyutu Toplam	4.19	.60
Destekleme Alt Boyutu Toplam	4.21	.64
İletişim Yeterliği Boyutları Toplam	**4,19**	**.61**

Tablo 10' da görüldüğü üzere, iletişim yeterlikleri ölçeği empati ve anlama alt boyutundaki toplam ortalama değerinin ($\overline{X}$=4.18) düzeyinde olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenlere göre okul müdürlerinin onları arada sırada anladıkları ve onlarla

empati kurdukları söylenebilir. Sosyal rahatlık alt boyutundaki toplam ortalama değerinin ($\overline{X}$ = 4,19) düzeyinde olduğu saptanmıştır. Buna göre öğretmenlere göre okul müdürlerinin öğretmenler ile olan konuşmalarında ve ilişkilerinde çoğu zaman rahat oldukları ifade edilebilir. Destekleme alt boyutundaki toplam ortalama değerinin ($\overline{X}$ = 4,21) düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda öğretmenlere göre okul müdürlerinin kendilerini çoğu zaman desteklediklerini ve yardımcı oldukları saptanmıştır. İletişim yeterliği ölçeği boyutlarının toplam ortalama değerinin ($\overline{X}$ =4.19) düzeyinde olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenlere göre okul müdürlerinin öğretmenlerle çoğu zaman iletişim kurdukları söylenebilir.

Tablo 11.İletişim Yeterlikleri Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları

	Cinsiyet	**N**	$\overline{X}$	**ss.**	**sd.**	**t**	**p**
Empati-Anlama	Kadın	97	4,14	.61	204	1.005	.31
	Erkek	109	4,22	.60	200	1.004	.31
Sosyal Rahatlık	Kadın	97	4,17	.58	204	0.578	.56
	Erkek	109	4,22	62	203	0.580	.56
Destekleme	Kadın	97	4,22	.62	204	0.229	.81
	Erkek	109	4,20	.65	203	0.230	.81
İletişim Yeterlikleri	Kadın	97	4.18	.55	204	0.480	.63
Toplam	Erkek	109	4.21	.57	202	0.481	.63

Tablo 11'de görüldüğü üzere, cinsiyet değişkenine göre okul müdürleri iletişim yeterlikleri ölçeğinin empati ve anlama alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($t_{(204)}$=1.005; p>.05). Benzer durum sosyal rahatlık alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark görülmemiştir ($t_{(204)}$= 0.578; p>.05). Ölçeğin destekleme alt boyutunun cinsiyet değişkeninde anlamlı bir farka rastlanmamıştır ($t_{(204)}$= 0.229; p>.05). Aynı durum okul müdürleri iletişim yeterlikleri toplamında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($t_{(204)}$= 0.480; p>.05). Buna göre okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında bir paralellik bulunmaktadır. Diğer yandan ölçeğin genelinden ve tüm alt boyutlarından elde edilen puan ve ortalamalara bakıldığında kadın ve erkek öğretmenler iletişim yeterliliği bakımından tüm boyutlarda (anlama- empati, sosyal rahatlık, destekleme ve toplam boyutlarda) okul müdürlerini aynı düzeyde yeterli gördükleri sonucu gözlemlenmiştir.

Tablo 12. İletişim Yeterlikleri Alt Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre t-testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	N	$\overline{X}$	ss.	sd.	t	p
Anlama-empati	Lisans	172	4,19	.60	204	0.211	.83
	Lisansüstü	34	4,16	.65	44	0.199	.84
Sosyal	Lisans	172	4,17	.59	204	1.023	.30
	Lisansüstü	34	4,29	.65	44	0.966	.33
Destekleme	Lisans	172	4,21	.64	204	0.266	.79
	Lisansüstü	34	4,24	.64	47	0.268	.79
İlet. Yeter.	Lisans	172	4,19	.55	204	0.390	.69
	Lisansüstü	34	4,23	.61	44	0.364	.71

Tablo 12'de elde edilen bulgulara göre, öğrenim durumu değişkenine göre okul müdürleri iletişim yeterlikleri ölçeğinin empati ve anlama alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($t_{(204)}$=0.21; p>.05). Ölçeğin sosyal rahatlık alt boyutunda öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark görülmemiş ve alt boyutların en yüksek ve en düşük puan aralıklarına bakıldığında ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliğine ilişkin "en yüksek algının" ölçeğin "sosyal rahatlık" boyutunda, "en düşük algının" ise "anlama-empati" boyutunda bulunduğu görülmektedir ($t_{(204)}$=1.023; p>.05). Benzer durum destekleme alt boyutunun öğrenim durumunda anlamlı bir farka rastlanmamıştır ($t_{(204)}$= 0.266; p>.05). Aynı durum iletişim yeterlikleri toplamında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($t_{(204)}$= 0.390; p>.05). Buna göre farklı öğrenim durumlarına sahip öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin benzer algıları bulunmaktadır. Bununla beraber yine ölçeğin geneline ve tüm alt boyutlarına bakıldığında öğretmenlerin iletişim yeterliliği bakımından tüm boyutlarda (anlama- empati, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliliği toplam boyutu) okul müdürlerini yeterli düzeyde gördükleri görülmektedir.

Tablo 13. İletişim Yeterlikleri Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kıdem	N	$\overline{X}$	ss.	sd.	F	p	Fark
Anlama-empati	1-10 yıl	45	4.20	.63	2	0.422	.65	-
	11-20 yıl	72	4.23	.49	203			
	21-+ yıl	89	4.14	.67				
Sosyal	1-10 yıl	45	4.16	.60	2	0.719	.48	-
	11-20 yıl	72	4.26	.51	203			
	21-+ yıl	89	4.16	.67				

Destekleme	1-10 yıl	45	4.36	.61	2	2.057	.13	-
	11-20 yıl	72	4,23	.54	203			
	21-+ yıl	89	4.12	.71				
İletişim Yeterlikleri Toplam	1-10 yıl	45	4.24	.58	2	0.779	.46	-
	11-20 yıl	72	4.24	.47	203			
	21-+ yıl	89	4.14	.62				

Tablo 13'de görüldüğü üzere, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinden empati ve anlama boyutunda öğretmenlerin hizmet yılı değişkeni grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($F_{(2-203)}$= .422; p>.05). Sosyal rahatlık boyutunda öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre öğretmen algılarının anlamlı bir farklılık göstermediği ($F_{(2-203)}$= .719; p>.05), yine destekleme boyutunda da bir farka rastlanmadığı ortaya çıkmıştır ($F_{(2-203)}$= 2.057; p>.05). Ortaöğretim okul müdürleri iletişim yeterlikleri toplam boyutuna bakıldığında öğretmenlerin hizmet yılı değişkeninde anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($F_{(2-203)}$= .0779; p>.05). Tablo 13'ten anlaşılacağı üzere farklı hizmet yılına sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin görüşlerinin aynı düzeyde oldukları sonucu ortaya çıkmış ve farklı hizmet yılına sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları alt boyutlarında (empati-anlama, sosyal rahatlık, destekleme) ve iletişim yeterliliği toplam boyutunda aynı algıya sahip oldukları karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle birbirinden farklı hizmet yılına sahip öğretmenlerin ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliliğine ilişkin görüşleri tüm boyutlarda aynı düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 14. İletişim Yeterlikleri Alt Boyutlarının Branşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Branş	**N**	$\overline{X}$	**ss.**	**sd.**	**F**	**p**	**Fark**
Anlama-empati	Sayısal	53	4.17	.59	2	0.007	.99	-
	Genel Kültür	91	4.19	.65	203			
	Meslek Alanı	62	4.18	.56				
Sosyal	Sayısal	53	4.27	.54	2	0.539	.58	-
	Genel Kültür	91	4.16	.65	203			
	Meslek Alanı	62	4.18	.58				
Destekleme	Sayısal	53	4.30	.57	2	1.224	.29	-
	Genel Kültür	91	4.23	.66	203			
	Meslek Alanı	62	4.12	.65				
İletişim Yeterlikleri Toplam	Sayısal	53	4.25	.52	2	0.361	.69	-
	Genel Kültür	91	4.19	.61	203			
	Meslek Alanı	62	4.16	.51				

Tablo 14 gözlemlendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri empati ve anlama alt boyutunda branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F_{(2-203)}$= .007; p>.05). Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri sosyal rahatlık alt boyutunda öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($F_{(2-203)}$= .539; p>.05). Benzer şekilde ölçeğin destekleme alt boyutunda ve iletişim yeterlikleri toplam boyutunda araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir fark olmamıştır ($F_{(2-203)}$= .1.224; p>.05; $F_{(2-203)}$= .361; p>.05). Buna göre araştırmaya katılan farklı branşlarda olan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının ölçeğin (anlama-empati, sosyal rahatlık ve destekleme) alt boyutlarında ve iletişim yeterlikleri toplam boyutunda benzerlik gösterdiği ve farklı branşlara sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini yeterli gördükleri gözlemlenmiştir.

Tablo 15. İletişim Yeterlikleri Alt Boyutlarının Okul Müdürünün Yaşına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Müdürün Yaşı	**N**	$\overline{X}$	**ss.**	**sd.**	**F**	**p**	**Fark**
Anlama-empati	(a)30-40 yaş	23	4.51	.38	2	6.392	.00	a-c
	(b)41-50 yaş	85	4.25	.59	203			
	(c)51-60 yaş	98	4.05	.63				
Sosyal	(a)30-40 yaş	23	4.45	.40	2	4.832	.00	a-c
	(b)41-50 yaş	85	4.26	.59	203			
	(c)51-60 yaş	98	4.07	.63				
Destekleme	(a)30-40 yaş	23	4.59	.54	2	5.897	.00	a-c
	(b)41-50 yaş	85	4.25	.61	203			
	(c)51-60 yaş	98	4.10	.65				
İletişim	(a)30-40 yaş	23	4.52	.33	2	6.816	.00	a-c
Yeterlikleri Top.	(b)41-50 yaş	85	4.25	.55	203			
	(c)51-60 yaş	98	4.07	.57				

Tablo 15 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri empati ve anlama, sosyal rahatlık, destekleme alt boyutlarında ve iletişim yeterlikleri toplam boyutunda okul müdürünün yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Başka bir ifadeyle empati ve anlama boyutu ($F_{(2-203)}$= 6.392; p<.05), sosyal rahatlık boyutu ($F_{(2-203)}$= 4.832; p<.05), destekleme boyutu ($F_{(2-203)}$= 5.897; p<.05) ve iletişim yeterlikleri toplam boyutu ($F_{(2-203)}$= 6.816; p<.05) değişken grupları arasındaki anlamlı farkın kaynağını belirlemek amacıyla Post-Hoc analiz türlerinden Scheffe testine başvurulmuştur. Buna göre empati ve anlama boyutunda 30-40 yaş aralığındaki okul müdürlerinin ($\overline{X}$=4.51), 51-60 yaş aralığındaki okul müdürlerine ($\overline{X}$=4.05) göre daha yeterli oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler Sosyal rahatlık boyutunda iletişim yeterliği bakımdan 30-40 yaş

aralığındaki okul müdürlerini ($\overline{X}$=4.45), 51-60 yaş aralığındaki okul müdürlerine ($\overline{X}$=4.07) göre daha yeterli gördükleri saptanmıştır. Aynı şekilde öğretmenlerin iletişim yeterliği bakımdan destekleme boyutunda 30-40 yaş aralığındaki okul müdürlerini ($\overline{X}$=4.59), 51-60 yaş aralığındaki okul müdürlerinden ($\overline{X}$=4.10) daha yeterli görmüşlerdir. Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri toplam boyutunda iletişim yeterliği bakımdan 30-40 yaş aralığındaki okul müdürlerinin ($\overline{X}$=4.52), 51-60 yaş aralığındaki okul müdürlerine ($\overline{X}$=4.07) göre daha yeterli oldukları gözlemlenmiştir.

4.2. Nitel Araştırma Analiz Bulguları

Bu bölümde, araştırmanın amacına yönelik yapılan katılımcıların cinsiyet, branş ve hizmet yılı hakkında bilgi edinmek suretiyle geliştirilen görüşme formuna katılımcıların verdikleri cevaplarla ve birebir görüşme ile elde edilen verilerin bulgularına yer verilmiştir. Katılımcılarla yapılan birebir görüşmeler ışığında elde edilen verilerle yapılan analizlerin bulguları tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 16.Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema	Kodlar	*f*
İletişim yeterliği	Etkili iletişim	9
	İletişimsizlik	6
	Geri Bildirim Sağlamama	5
	Geri Bildirim Sağlama	7
	Kitle İletişim Araçlarını Kullanma (Sosyal Medya Kullanımı)	5
	Hiyerarşiye Önem Veren Bürokratik Kişi	6
	Otokratik yönetici	6
	Değişime dirençli	3
	Öğretmen Fikirlerine önem verme	7
	Fikirlerini başkalarına dayatma	4
	Karar Sürecinde Katılım Almada Başarılı	1
	Karar Sürecinde Katılım Almada Yetersiz	2

Tablo 16'da öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin 12 farklı iletişim yeterliği nedenlerinin ortaya konulduğu görülmektedir. Öğretmenlerin iletişim yeterliklerine ilişkin ifade sıklıkları bakımından en yüksek iletişim yeterlikleri şunlardır: "Etkili iletişim (*f*=9), geri bildirim sağlama (*f*=7), öğretmen fikirlerine önem verme (*f*=7), iletişimsizlik (*f*=6), iletişimde hiyerarşiye önem verme (*f*=6), sosyal medya araçlarını kullanma (*f*=5), fikirlerini başkalarına dayatma (*f*=4)". Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri incelendiğinde genel olarak müdürlerin öğretmenleri

ile olan iletişimlerinin iyi olduğu, öğretmenlerin fikirlerine önem verdikleri, iletişimde kitle iletişim araçlarını kullandıkları iletişim sürecindeki olumlu yeterliklere değinmişlerdir. Buna karşın öğretmen müdür ilişkilerinde etkili iletişimin zayıf olduğu, ast-üst ilişkilerinin iletişim diline yansıdığına yönelik görüşler de mevcuttur. Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

"Okul müdürümüzün iyi bir iletişim yeterliliğine sahip, kendisi iyi bir hatip olması nedeniyle çevresindeki herkes ile iletişim kurabiliyor. İstendiği zaman kendisi ile iletişim kurabiliyoruz." (Ö3).

"İletişim becerisi yüksek, sosyal ve dışa dönük bir idarecidir. Görev bilinci yüksektir buna bağlı olarak kuruma yahut eğitim öğretim faaliyetlerine fayda sağlayacak kişilerle iletişim kurarken (amir, teknik personel, okul aile birliği vb.) çok daha başarılıdır. İletişim yeterliliği açısından yeterli bulmaktayım. Gerekli duyuruları yapmaktadır. Yazılı, sözlü ve medya araçlarını etkili kullanmaktadır." (Ö13).

"İletişim anlamında çok başarılı ve açıktır. Sadece bizimle değil okulun diğer üyeleri ve çevreyle olan iletişimi iyidir. Bu anlamda okul müdürümüzün iletişim yeterliliğini yeterli bulmaktayım. Gelişmelerden ve güncel haberlerden hemen haberimiz olur. Bizimle ilgili olan durumlarda hemen iletişime geçer. Yani demek istediğim bir durumda nereyle iletişime geçilmek isterse orayla iletişime kendisi bizzat konuşur elinden geleni yapar. Örnek vermek gerekirse bir etkinlikte, bir gezide servisi hemen ayarlar konuşur. Gerekli izinleri sağlar ayarlar. Yardım sağlar her konuda." (Ö6).

"Okul müdürümüz bizimle okulun diğer personelleriyle, çevresiyle olumlu iletişim sağlar. Karşı tarafı dinler anlamaya çalışır. Genel olarak öğretmeni koruyucu yönde kararlar alır. Öğretmen taraftarıdır. Yazılı sözlü her türlü iletişim sağlar. Bilgilendirmeleri yapar. Haberleri duyuruları anında bizlere aktarır. Yapılması gerekenleri açıklıkla dile getirir bizimle paylaşır. İletişimini yeterli buluyorum." (Ö9).

Okul müdürlerinin okuldaki problemlerin çözümünde, görevlerin öğretmenlere duyurulmasında sosyal medya araçlarını etkili iletişim araçlarını kullanarak

öğretmenlere daha kolay ulaşabildikleri görülmektedir (*f*=5). Bu durum güncel teknoloji bilgisine sahip olduklarının bir göstergesidir. Konuya ilişkin bazı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir.

"Teknoloji iyi kullanır. Whatsapp grubu var oradan da acil bir şey olduğunda ya da duyurular gelişmeler bizlere bildirilir. Haberlerin güncel olmasını sağlar." (Ö6).

"Müdürümüzün iletişim için kullandığı araçlar çok çeşitlidir. Yani beden ve sözlü iletişim dışında dijital, medya gibi araçları da kullanmaktadır." (Ö7).

"Okul müdürümüzün iletişimi iyidir ve iletişim kurmayı sever. Yine gelişmelerden bizleri haberdar eder bunları gerek yazılı duyurular şeklinde gerekse medya araçlarıyla yapmaktadır. Kendisi zaten gelen yazılı duyuruları ve resmi kanalları takip etmektedir. Genellikle iletişimi iyidir." (Ö7).

Katılımcı öğretmenlere göre, okul müdürlerinin iletişim ağlarının güçlü olduğunu, okul ihtiyaçlarını karşılamak için ilgili baskı gruplarından destek sağlar ve karar alma süreçlerinde mesleki öğrenme topluluğunu görüşlerine değer vermektedir (*f*=5). Duruma ilişkin bazı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir.

"Geniş bir çevreye sahip, küçük bir yerde olduğumuz için okul ile alakalı bir ihtiyaç olduğunda okula ihtiyaç sağlamaya çalışır. Çözüm odaklı dönüt sağlamaya çalışır. Çoğu zaman dönüt sağlar. Mesela sene sonu için gezi yerlerini öğrencilerle birlikte seçer. Öğrenciler nereyi isterse oralara gidilmesini sağlar. Bu konuda gerekli ihtiyaçları sağlamaya çalışır. Yardımlar ayarlar. Etraftan yardımcı kaynaklar bulur bu konularda gezi maliyetini azaltmaya çalışır." (Ö15).

"Okul müdürümüz sosyal girişken bir yapıya sahiptir. İletişimi kurmayı seven insandır. Bizlerle, öğrencilerle ve okulun diğer personelleri ile sürekli iletişim halindedir. Gelişmelerden bizleri haberdar eder yapmamız gerekenler konusunda yardım sağlar. Kendisi zaten üst makamlardan gelen yazılı duyuruları, haberleri sürekli takip eder ve hemen işleme geçer geciktirmez. Yapılması gerekenleri yapar. Genel olarak bahsedecek olursam herkesle iletişimi iyi güzel birliktelikler kurmaya özen gösterir, rahat

davranır. Yani okul müdürümüzün iletişim yeterliliğini yeterli bulmaktayım." (Ö8).

Okul müdürlerinin iletişim süreçlerinde formal iletişim türünü kullandıkları da gözlemlenmiştir. Bu tür okul müdürlerinin iletişimde hiyerarşiye önem verdikleri ve bürokratik yönetici rolünü oynadıkları ifade edilmiştir (*f*=6). Duruma ilişkin bazı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir.

"Gerek öğretmenler ve öğrencilerle iletişimi vardır. Bir şey yapacağı zaman birlikte hareket etmeye değer verir. Ancak yine en son onun sözü geçer. Görüşleri önemlidir. Öğrencilerle birebir iletişim sağlamaya çalışır ve fikirlerine değer verir. Hiyerarşiye önem verir, sözünün dinlenmesini ister bu anlamda otokratiktir. Resmiyete bağlar her şeyi onun dışına çıkmamaya çalışır. Resmi olmayan bir işi olmaz. Bürokratik kişiliği baskındır." (Ö15).

"Geleneksel bir tutumu var. O modelde kalmış hala yeniliklere çok açık değil yani istiyor gibi ancak eskiden kopamıyor. Kendisine itaat edilmesi hoşuna gidiyor. Öğretmenlerle özel anları paylaşacak kadar yanımızda durmuyor. Sürekli odasına giderek iletişim kurulması ya da görüşülmesini istiyor. İletişimimizi odasında kurmamızı bekliyor. Geleneksellikten çıkamamış ve vizyonunu geliştirememiş. Değişen koşullara insan yapısına ayak uyduramıyor. Gelişmelere çok açık değil. Teknolojiyle arası yok ve konuşmalarında hep üstün olmak istiyor. Yani sen onu ikna etmek istemesen de yine üstün olmak istiyor. Yaşantıları hep yönetmeliğe kurallara bağlamaya çalışıyor. İzlenimlerim hep bu yönde. Yani benim fikrim bu.(Ö12).

Yine öğretmenlere göre okuldaki formal ve informal iletişim süreçlerinde müdürlerin, dayatmacı ve samimimi iletişimden uzak oldukları saptanmıştır. Nitekim bazı öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişimlerinin zayıf olduğu (*f*=4), fikirlerini başkalarına empoze ettiği (*f*=4) tespit edilmiştir. Konuya ilişkin bazı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir.

"Yine bir gün okul müdürümüz okul koridorunda öğrencilerin geçişi sırasında sert mizaç ile dururken dikkatimi çekmişti ben kendisini canı sıkkındır ya da morali bozuk sanarak yanına yaklaştım "hocam neyiniz var canınız bir şeye mi sıkkın bir şey mi oldu dediğimde bana hocam bazen

böyle olmak gerektiğini söyledi" bende "iyi günler" deyip ayrıldım yanından. İletişim katı durmak değildir. Bazen gülümsemektir. Bazen öğrencinin omzuna dokunmaktır hatta bazen ölçü dahilinde espri yapmaktır. İletişim konusunda biraz açmalı kendisini. Geleneksel sert ve katı bir modeli sürdürmekte. Öğrenciye gülümsemek bazen şakalaşmak ya da öğrencilerin bir sorununda üzüntüsünde bunu rahat bir şekilde aktarabilmesi önemli ancak bu yok " (Ö11).

"İletişim yeterliliğini yetersiz buluyorum. Öğretmen kadrosuyla yakınlık gösterdiğinde sanki sözünü dinletemeyecekmiş gibi bir hissiyat veriyor sanki öyle hissediyorum. Mesela sabahları göz teması kurarak günaydın veya ders bitiminde iyi günler falan demiyor. Bunları hep karşıdan bekliyor." (Ö12).

"Sadece kendi mesajlarını iletmeye yöneliktir. Herhangi bir iletişim sırasında söyleyeceğimiz sözleri dinler bitmesini bekler sonra tekrar kendi mesajlarını iletilmesi için susmamızı bekler." (Ö11).

Tablo 17.Okul Müdürlerinin Anlama ve Empati Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema	Kodlar	*f*
Empati ve Anlama	Empati Kurmada Başarılı	7
	Empati Kurmada Yetersiz	6
	Kuşak Farklılığından Kaynaklanan İletişim Eksikliği	3

Tablo 17'de öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin üç farklı empati ve anlama yeterliği kaynaklarının ortaya konulduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin empati ve anlama yeterliklerine ilişkin ifade sıklıkları bakıldığında en yüksek empati ve anlama yeterlikleri şunlardır: "empati kurmada başarılı (*f*=7), empati kurmada yetersiz (*f*=6), kuşak farklılığından kaynaklanan iletişim eksikliği (*f*=3)". Okul müdürlerinin empati ve anlama yeterliklerine dair öğretmen görüşlerinin incelendiği tablo 16'da bazı öğretmenlerin okul müdürlerinin onları anladığı ve onlarla empati kurmada yeterli olduğunu düşünürken, bazı öğretmenler ise okul müdürlerinin onları dinlendiğini fakat onlarla empati kurmada yetersiz ve okul müdürlerinin kendilerini anlamadığını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra öğretmenler, okul müdürlerinin kuşak farkından kaynaklı iletişim eksikliğini de dile getirmişlerdir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin empati ve anlama yeterliklerine ilişkin kendi görüşlerinden bazıları aşağıda verilmektedir:

"Sorunlara empati duyduğunu sanmıyorum. Empati konusunda bizleri anlama konusunda kendini geliştirmelidir. Yani şöyle bir durumda var kişisel olarak baktığımda ben gerekli durumlarda istediğim sürece izin alabiliyorum ancak genel olarak herkes için bunun aynı olduğunu düşünmüyorum." (Ö1).

"Empati kurmada sıkıntılı olduğunu düşünüyorum. Empati olayı biraz farklı yani diyorum empati kurabilseydi daha farklı davranırdır. Farklı tavırları olurdu. Yani sizi anlıyor, sorunu görüyor ancak yine kendi bildiğini kendi kafasındakini yapmaya çalışıyor kendi kafasındakilere göre olayları çözmeye çalışıyor." (Ö2).

"Bir sorundan bahsettiğimde dinler ama kendisi o olayı nasıl yorumluyorsa ve sonucun nasıl olmasını istiyorsa o yönde cevap verir ya da konuyu kapatmaya çalışır. Empati kurma ve karşısındaki anlama konusunda kendisini geliştirmesi düşüncesindeyim. Sağlık sorunum olduğunda bile beni anlamayacağından çekinerek durumu rahatça ifade edemem. Zor durumda kaldığımda yasal hakkım olan mazeret iznimi vermeyeceğini bildiğim için rapor alırım. Fakat kendisi mesai saatleri içerisinde sıkça okul dışında bulunur." (Ö4).

"Empati kurma konusunda yetersiz görüyorum kendi kabulleri vardır. Bizleri anlar ancak kendi bildiklerini okur. Davranışları samimidir. Rahat davranır. Problemlerimizi dinler. Sorunlarımız olduğunda rahatlıkla dile getirebiliriz. Sorumlarımıza problemlerimize çözüm bulmaya çalışır ancak işine gelmeyen bir durum olursa yani kendi kabulleri dışında ise rapor eder kendi fikirlerini düşüncelerini dikte ederek kabul ettirir." (Ö5).

"Empati konusunda yeterli olduğunu düşünmüyorum. Empati kurmadığını düşünüyorum. Dediğim gibi tamamen okulda herhangi bir sorun problem ya da bir aksama olmadan işlerin yürümesi ve bir üst merci ye bu sorunların aksamaması üzerine kural bir iletişim oluşturmak ister. Mesela Yakın akrabamın bir cenazesi vardı. Bunun için bir izin talebinde bulunmuştum. Ama müdür bey dönütü hani cenazeye katılmam gerektiği durumunu

anlamayarak bana şöyle demişti "hocam uzaktan da dua edilebilir" bu çok ilgimi çekmişti. Kötü etkilenmiştim." (Ö11).

"Kendinin söylediğine göre öğretmeni anladığını ya da empati kurduğunu söylese de uygulamada bunu hissetmiyoruz. Bir istekte bulunduğunda inisiyatif almıyor, sorumluluğu üzerine almıyor. Mesela problem yaşadığımızda kolaylık sağlanacak durumlarda hep ikinci bir alternatif yaratıyor. "çocuğa bakıp geleyim diyorsun emzireyim diyorsun hocam yarım saat yine dur bir saat yine dur sonra git gibi dönüt veriyor. Çocuk bu yani durmuyor Ne yapacan orda bunun söylenmesi iyi bir şey değil aslında. Yani ne demek hocam gidin buyurun demiyor üstüne biraz daha kalın öyle gidin diyor. Ya da çabucak git gel diyor. Yani bunu söylediği zaman o öğretmen ne yapar gider rapor alır rahat etmek için. Buna mecbur bırakılıyor bu diyaloğa girmek istemiyor öğretmen. Empati kurmada zayıf lafta empati kurduğunu anladığını söylüyor hani nerde…" (Ö12).

"Yaşı gereği empati kurma durumu çok yok. Bundan bahsettiğim şey daha genç arkadaşlarımızı anlama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu konuda sorunları var. Benim gibi olan arkadaşlar biraz daha iyi durumda bu konuda birazda kuşak farkı olarak bakabiliriz buna. Okul müdürünün yaşı biraz ileri olduğu için yani artık emekliliğini alacak bundan dolayı bazı çoğu zaman genel anlamda herkes için düşündüğümüzde empati ve anlama yeterliliği düşüktür. Yani bunun iyi olduğunu söyleyemem." (Ö1).

Yukarıda ifade edilen öğretmenlerin empatiye yönelik olumsuz görüşlerine karşın bazı okul müdürlerinin de öğretmenlerini anlama ve sorunlarını dinleme konusunda samimi davranışlar sergilediği görülmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin empati ve anlama yeterliklerine ilişkin olumsuz görüşlerinden biri aşağıda verilmektedir:

"Müdürümüzün anlama ve empati kurma yeteneğini yeterli buluyorum. Sadece kendisini düşünen bir yapıya sahip değil. Karşısındakinin de durumunu düşünerek hareket ettiğini düşünüyorum. Bizlere karşı davranışlarında samimi olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla herhangi bir

problemimi samimice kendisine iletebiliyorum. O da beni dinliyor. Görüşlerime önem verdiğini düşünüyorum." (Ö3).

Tablo 18. Okul Müdürlerinin Sosyal Rahatlık Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema	**Kodlar**	***f***
Sosyal Rahatlık	Üst Mercilerle Olan İletişimi İyi	7
	Çevreyle Olan İletişim İyi	7
	Fikirlerini Paylaşma Konusunda Etkili olma	2

Tablo 18'de öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin üç farklı sosyal rahatlık yeterliklerine ilişkin görüşlerin ortaya konulduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin sosyal rahatlık yeterliklerine ilişkin görüşlerine dair ifade sıklıkları bakımından en yüksek sosyal rahatlık yeterlikleri şunlardır: "çevreyle olan iletişim iyi (*f*=7), üst mercilerle olan iletişim iyi (*f*=7), öğretmenlerin okul müdürlerinin sosyal rahatlık yeterliklerine ilişkin görüşlerine dair ifade sıklıkları bakımından en düşük fikirlerini paylaşma konusunda etkili olma (*f*=2)". Okul müdürlerinin sosyal rahatlık yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerin çevreyle olan iletişimlerinde ve üst mercilerle olan iletişimlerinde yeterli olduklarına değinmişlerdir. Bunun dışında okul müdürlerinin fikirlerini paylaşma konusunda etkili olduğuna yönelik ifadelerde mevcuttur. Öğretmenlerin okul müdürlerinin sosyal rahatlık yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin kendi görüşlerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

"Okul üyeleriyle ve çevresiyle olan iletişimi iyidir. Okul müdürümüzün ilişkileri daha önce de söylediğim gibi iyidir. İletişim anlamında çok başarılıdır kendisi. Yani teknolojiyle de medya araçlarıyla da bizimle iletişim kurar. Paylaşımcımdır. Bizimle konuşurken rahat konuşur. Çevresiyle konuşurken de rahattır. Yetkilerleler de konuşması rahattır, çekingen değildir. Gelişmeleri iyi takip eder, bizlerle paylaşır. Sevilen bir kişidir." (Ö6).

"Çevresiyle olan ilişkileri iyi ve iletişimi başarılıdır ve çoğu zaman bu ilişkileri okula yarar sağlamaktadır. Mesela mahalle muhtarı, sanayici ve resmî kurumlarda çalışanlarla birlikte ilişkiler kurarak okul için hizmet

yaratmaya çalışmaktadır. Üst yetkilerle konuşmalarında rahattır iletişimi iyidir." (Ö7).

"Müdürümüz erkek öğretmen arkadaşlarımıza futbol, maç keyfi gibi etkinlikler yapmaktadır. Yine kul içinde veya dışında okul öğretmenleri ve diğer üyeleri için yiyecek organizasyonları kutlamalar, anma programları yapmaktadır. Geziler düzenlenmektedir. Daha önce de dediğim gibi birleştirici samimi bir yapıya sahiptir. Genel olarak bizle olan ilişkilerinde rahattır samimidir, hepimizle ilgilenmeye çalışır ve iletişim kurar. Üst yetkilerle konuşmalarında rahat tavır sergiler." (Ö8).

"Konuşması falan hitabeti falan iyidir. Sert değildir. Doğal samimi ilişkileri vardır. Bizimle iletişimi veliyle iletişimi iyidir. Üst yetkilerle de iletişimi iyidir. Doğaldır bulunduğu ortamlarda da rahattır. Cümleleri seçicidir." (Ö9).

"Çevresiyle olan ilişkileri iyi samimidir. Yani öğrenciden öğretmenden veliden tutun en üst yetkililere kadar davranışlar aynıdır, aynı standartta davranır. İniş çıkışları yoktur. Olduğu gibi samimi içten kendini eğip bükmeden ifade eder rahat davranır. Cümleleri seçerek konuşur. Bulunduğu ortamda rahat davranır, Çekinmez yani… Bazen konuşmadan da aktarır göz göze gelindiğinde çoğu şeyi ifade eder." (Ö10).

"Çevresiyle iletişimi iyidir. Girişken bir yapıya sahiptir. Kurumlarla arası iyidir. Küçük bir yerde olduğumuz için bütün programları bizim okulda yapmaya çalışırız. Protokol hep burada olur gerekli özeni göstermeye çalışır müdür bey. Çevreyle olan ilişkilerinde de özen gösterir." (Ö15).

Tablo 19.Okul Müdürlerinin Destekleme Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema	**Kodlar**	***f***
Destekleme	Destekleyici Lider	8
	Sorumluluk Almaktan Kaçınma	5
	Kaynak Eksikliği	5
	Kaynak Sağlamada Başarılı	3
	Birleştirici Huzurlu Öğrenmeye Yönelik Ortam Hazırlamada İyi	3
	Kişiye Göre Muamele	3
	Öğretmenlerin İhtiyaçlarını Sağlamama	2
	Görevdeki Tutarsızlık	1

Tablo 19'da öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin beş farklı destekleme yeterliklerine ilişkin görüşlerin ortaya konulduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin destekleme yeterliklerine ilişkin görüşlerine dair ifade sıklıkları bakımından en yüksek destekleme yeterlikleri şunlardır: "destekleyici lider (*f*=8), sorumluluk almaktan kaçınma (*f*=5), kaynak eksikliği (*f*=5), öğretmenlerin okul müdürlerinin destekleme yeterliklerine ilişkin görüşlerine dair ifade sıklıkları bakımından en düşük destekleme yeterlikleri şunlardır: "kaynak sağlamada başarılı (*f*=3), öğretmen ihtiyaçlarını sağlamama (*f*=2)". Okul müdürlerinin destekleme yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul müdürlerinin her konuda destekleyici oldukları ve kaynak sağlamada başarılı olduklarına değinmişlerdir. Bunun dışında öğretmenlerden bazıları okul müdürlerinin sorumluluk almaktan kaçındıkları ve kaynak eksikliğine yönelik ifadelerde mevcuttur. Öğretmenlerin okul müdürlerinin destekleme yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin kendi görüşlerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

> *"Okul müdürümüzün personelinin yaptıklarına değer verdiğini düşünüyorum. Sadece beni değil okul için bir şeyler yapan herkesi desteklediğini, heveslendirdiğini ve ihtiyaçlarını karşıladığını görüyorum." (Ö3).*
>
> *"Okul müdürümüz desteklerini bizden esirgemez. Her konuda yardım sağlar. Çeşitli projeler yapılır ve okul müdürümüz çoğu projelerin başında yer alır, projeler yapar ve bunlardan öğretmenin, öğrencinin faydalanmasını ister bu anlamda ortam sağlamaya çalışır. Mesela şu an bir Erasmus projesi var ve Erasmus projesinin başında okul müdürümüz var. Bizleri destekler bu konuda. Ayrıca özel günlerde mesajlar atar." (Ö6).*
>
> *"Bizleri destekler. Kendisi donanımsal ihtiyaçlarımız konusunda beceriklidir ve bu konularda kaynak sağlama özelliği belirgindir. Fiziksel sorunlarımız hızlı bir biçimde çözülmektedir. Yeni beceriler kazanma ve yarışma gibi sosyal faaliyetler gibi daha katılımcıdır, yapmaya çalışır. Bizler için ya da okulun geneli üzerine öğrenme işi için imkanlar sağlamaktadır. Bunlara bizi teşvik etmektedir. Çoğu işin başında yer alır ve bizlere de teşvik sağlar." (Ö7).*

"Bizleri destekler. Kendisi donanımsal ihtiyaçlarımız konusunda beceriklidir ve bu konularda kaynak sağlama özelliği belirgindir. Fiziksel sorunlarımız hızlı bir biçimde çözülmektedir. Yeni beceriler kazanma ve yarışma gibi sosyal faaliyetler gibi daha katılımcıdır, yapmaya çalışır. Bizler için ya da okulun geneli üzerine öğrenme işi için imkanlar sağlamaktadır. Bunlara bizi teşvik etmektedir. Çoğu işin başında yer alır ve bizlere de teşvik sağlar." (Ö8).

"Destekleyici liderdir. Gelişmelere açıktır daha önce de söylediğim gibi gelişmeleri önemser, teşvik sağlar. Bir şey olduğunda bunları bizimle paylaşın der. Bazı projeler yaptık ve müdür bey önderlik yaptı. Ancak yazı işlerini yine bize bıraktı. Ama yine gerekli desteği sağlamıştır. Bu senede Avrupa projesi vardı. Bu konuda yetkili insanlarla görüşme yaptı ve birebir ilişkiler sağladı." (Ö15).

"*Görüşlerimizin veya fikirlerimizin mevzuata göre veya yönetmeliğe uygun olup olamadığını görmek ve bunu üst mercilerden tenkit alır mıyım endişesiyle değerlendirerek bakar. Yani bundan bakış açısıyla alakalı olduğunu düşünüyorum. Yine okulun herhangi bir işleyişi veya dersleri ile ilgili herhangi bir talebimizde tamamen bir üst merci olan ilçe milli eğitimden veya il milli eğitimden tenkit yer miyim düşüncesiyle isteklerimiz değerlendirilmektedir. Eleştiri olduğunda sıcak bakmıyor." (Ö11).*

"İdareci idare edendir yeri geldiğinde inisiyatif alandır. Ancak inisiyatif almıyor. Destek olur ancak sorumluluğu çok almaz. Sözde destek olur. Güvenlik anlamında engel olacak durumlar olduğunda iyi bakmaz. Yönetmeliklere bağlıdır. Sorumluluğu çok fazla paylaşmayınca öğretmeni yalnız bırakmaktadır. Tabi bu da öğretmen için isteksizlik oluşturur. Tabi genç öğretmenlerde bu daha çok etkilenir. Mutsuz olurlar. Ama bizim gibi öğretmenler tavrına karşılık tavır koyarız. Biraz da kuşak farkından kaynaklı bir durum çok fazla uğraşmaz sorumluluk almaz bu yaşta." (Ö12).

"Maddi durumdan kaynaklı sıkıntılar olabiliyor yani dönüt fazla sağlayama biliyor. Çünkü MEB'e bağlıyız okula ne kadar bütçe olursa elinden geleni yapmaya çalışıyor ancak maddi konuda yukardan dönüt alamazsa elinden bir şey gelmiyor. Yani bu konuda gerekli yazıları sağlar verir ancak dönüt

*almadığı için çoğu zaman dönütü olmuyor. Elinde olmayan durumlar*dan *dolayı. Bütçe önemli bütçe ne kadarsa ona göre bir şeyler yapmaya çalışır." (Ö2)*.

5. BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu kısmında öncelikle araştırma bulguları doğrultusunda alanda yapılan benzer çalışmaların karşılaştırılması yapılmıştır. Daha sonra araştırma sonuçlarına ve nihai olarak araştırma sonuçları kapsamında uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Tartışma

Bu araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri incelenmiştir. İlk araştırma probleminin bulguları incelendiğinde, okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri, empati ve anlama, sosyal rahatlık ve destekleme boyutlarında yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir söylemle, okul müdürlerinin okuldaki yönetim süreçlerinde diğer paydaşlar ile olan ilişkilerinde etkili bir iletişim kurdukları ve paydaşlara destek sağladığı ve paydaşlarını anlamada etkili oldukları görülmektedir. Bu araştırmaya paralel bir biçimde pek çok araştırma bulgusu okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin yeterli düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu araştırmalarda okullarda diğer yönetim süreçlerinin göz ardı edilemeyeceği ve okul mesleki öğrenme toplulukları arasındaki güçlü iletişimin öğretimde öğretmen performansını ve okul başarısını artıracağı sonucunu ortaya koymuştur (Atak, 2005; Güçlü, 2017; Doğan, Çetin ve Koçak, 2016; Kösterioğlu ve Argon, 2010; Korumaz ve Kocabaş, 2014; Üstüner ve Kış, 2014). Ek olarak okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iletişim yeterliklerinin yüksek düzeyde olduğu araştırmalar da mevcuttur (Açıkel, 2010; Değer, 1998; Gürses, 2006; Kelçe, 2009). Nitekim okul, birey ve gruplar arasında oluşan veya oluşturulan iletişim yumağından ibarettir (Açıkalın ve Turan, 2018). Özellikle okul kültürünün oluşmasında iletişim büyük bir rol oynamaktadır. Okul yöneticilerinin, kurumlarda olumlu bir hava oluşturmak, eşgüdümü sağlamak, değişen zamana ve şartlara göre değişime uyum sağlamak, etkili kararlar almak, planları ve programları verimli biçimde yürütmek, değerlendirmeleri doğru yapmak ve mevcut şartlarını geliştirebilmek için etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Ada vd., 2015). Bu bağlamda, okullarda

yönetim süreçlerinden iletişimin, okul müdürleri tarafından etkili bir biçimde kullanıldığı ifade edilebilir.

Bireylerin cinsiyeti, davranışlarının ve tutumlarının belirleyicisi olamayabilir. Müdür ve öğretmenlerin cinsiyetinden etkilenebilecek sorunların müdür ve öğretmenler arasındaki iletişim açısından çok fazla araştırıldığı söylenemez (Glassmann, 1999). Mevcut araştırma bulgularında kadın ve erkek öğretmenler iletişim yeterlikleri ölçeği alt boyutlarında (empati ve anlama, sosyal rahatlık, destekleme) ve iletişim yeterliliği toplam boyutunda okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri benzeşmektedir. İletişim, müdürlerin sözlü ve yazılı olarak öğretmenlerle iletişim kurmak için kullandıkları davranışlara karşılık gelmektedir. Mevcut araştırma bulgusuna paralel olarak Glassman (1999) alan yazındaki tespitine göre etkili iletişim, yönetim ve liderlik için önemli bir beceri olarak yerleştirilir; ancak yazılı ve sözlü iletişim çoğunlukla liderlik veya yönetim pozisyonlarındakiler önemli bir eksiklik olarak görülmektedir. Yazar, iletişim becerileri ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, okul müdürlerinin cinsiyeti ile iletişim becerileri arasında bir ilişki bulamamıştır. Araştırmanın bulgusunu destekler nitelikte olan Topluer (2008) ve Çiftli (2013) araştırmalarında, ilköğretim okul müdürünün empati ve anlama, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliğine ilişkin öğretmen algıları cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmişlerdir. Bu araştırma bulgularından farklı olarak Kösterioğlu ve Argon (2010) araştırmalarında yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin öğretmen algılarının kadın öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu sonuçların aksine Uyğur (2014) araştırmasında okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaştığını saptamış, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere müdürlerin iletişim konusunda daha yeterli olduklarını ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılım gösteren farklı öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin görüşleri iletişim yeterlikleri ölçeği alt boyutlarında (anlama ve empati, sosyal rahatlık, destekleme) ve iletişim yeterliliği toplam boyutunda benzerlik göstermektedirler. Esasen öğretmenlerin öğrenim durumunun müdürlerin iletişim yeterlikleri konusundaki algılar konusunda bir farklılaşma beklenmek idi. Zira eğitim düzeyi artıkça bireylerin ortama, koşullara ve olaylara karşı gözlemleri ve değerlendirmeleri değişebilmektedir. İletişim yeterlikleri

boyutlarında en yüksek ve en düşük puan aralıklarına bakıldığında ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliğine ilişkin "en yüksek algının" ölçeğin "sosyal rahatlık" boyutu, "en düşük algının" ise "empati ve anlama" boyutu olduğu saptanmıştır. Topluer (2008) ve Çiftli (2013)'de araştırmasında, ilköğretim okul müdürünün empati ve anlama, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterliğine ilişkin farklı öğrenim düzeylerine sahip öğretmenler algılarında aynı algılara sahip olduklarını gözlemlemişlerdir. Sevinç (2013)'in çalışmasında ise ilköğretim okul müdürünün iletişim yeterliğine ilişkin farklı öğrenim düzeylerine sahip öğretmenler algılarında anlamlı bir fark olduğu ve bu farklılığın ön lisans mezunu olan öğretmenlerin empati ve anlama, sosyal rahatlık boyutlarındaki puanların, lisans mezunu olan öğretmenlerin empati ve anlama, sosyal rahatlık boyutlarındaki puanlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmada, farklı öğrenim düzeylerine sahip öğretmenlerin ilköğretim okul müdürünün iletişim yeterliklerine ilişkin algılarında destekleme alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Güncel koşullara bağlı olarak ortaya çıkan toplumsal değişim, okul kanallarıyla gerçekleştirilebilmektedir. Okullardaki öğrencilerin farklı alanlardaki kapasitelerinin geliştirilmesi, donanım ve yetenekli insan kaynağının yetiştirilmesi, çocukların yaşamın gerektirdiği davranışları kazanması eğitim sistemi sayesinde gerçekleşmektedir. Eğitim sisteminin en önemli öğelerinin başında okullar gelmektedir. Okulların iyi yönetilmesi, toplumun eğitim amaçlarını gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Araştırmaya katılan farklı branşlarda olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algılarının ölçeğin (empati ve anlama, sosyal rahatlık ve destekleme) alt boyutlarında ve iletişim yeterlikleri toplam boyutunda benzerlik gösterdiği ve farklı branşlara sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini yeterli olarak algılamaktadırlar. Benzer şekilde Karlı (2007) yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişimde branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Aynı şekilde Topluer (2008), araştırmasında müdürlerin iletişim, empati kurabilme, sosyal rahatlık ve destekleme yeterliklerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin branşlarına göre bir farklılık göstermemektedir. Mevcut sonuçlar, öğretmen ve müdür ilişkilerinin farklı alanlardaki öğretmenler tarafından benzer algılandığı ve müdürlerin iletişim konusunda yeterli olduğunu ortaya koymaktadır.

Farklı hizmet yılına sahip öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin görüşleri iletişim yeterlikleri ölçeği (empati ve anlama, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterlikleri toplam) boyutlarında anlamlı farklılık göstermemiştir. Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin farklı hizmet yılına sahip öğretmenlerin algıları ölçeğin (empati ve anlama, sosyal rahatlık, destekleme ve iletişim yeterlikleri toplam) boyutlarında aynı düzeydedir. Araştırmanın bu bulgusu Çiftli (2013) ve Sevinç (2013) araştırmalarında aynı benzerliği göstermektedir. Örneğin; Topluer (2008), araştırmasında öğretmen görüşlerine göre müdürlerin iletişim yeterliği, anlama ve empati kurabilme, sosyal rahatlık ve destekleme yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. Aslında deneyimli öğretmenlerin uzun dönemli meslek yaşamları boyunca edindiği yaşantılar, müdürlerin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları kararlılık göstermektedir. Diğer taraftan meslekteki hizmeti daha düşük olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin ilişkilerinde kurdukları iletişime, müdürlerin farklı iletişim kanallarını kullanmalarına yönelik beklentilerinin daha yüksek olması beklenmektedir.

Araştırmada yer alan öğretmenlerin görüşleri, iletişim yeterlikleri ölçeği (empati ve anlama, sosyal rahatlık, destekleme) alt boyutlarında ve iletişim yeterlikleri toplam boyutunda okul müdürünün yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre öğretmenler iletişim yeterlikleri bakımından (empati ve anlama, sosyal rahatlık, destekleme) alt boyutlarında ve iletişim yeterlikleri toplam boyutlarında 30-40 yaş aralığındaki okul müdürlerini, 51-60 yaş aralığındaki okul müdürlerinden göre daha yeterli gördükleri tespit edilmiştir. Benzer şekilde Topluer'in (2008) araştırmasında öğretmen görüşlerinin okul müdürünün yaşı bakımından empati ve anlama yeterliği, sosyal rahatlık yeterliği, destekleme yeterliği ve iletişim yeterliği anlamlı farklılık göstermiştir. Öğretmenler genç okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin ileri yaşlardaki müdürlere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu fark mevcut araştırma ile çelişmektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin yaşa göre anlamlılığı koşullara göre değişim gösterebildiği ifade edilebilir.

5.2. Sonuç

Bu bölümde ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarının cinsiyet, öğrenim durumu, hizmet yılı, branş ve okul müdürünün yaşı değişkenlerine göre bir farklılık olup olmadığının ortaya konması amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın ana problemine ve alt bu problemlerine ilişkin elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanmaktadır.

1. Kadın ve erkek öğretmenler iletişim yeterlikleri ölçeği alt boyutlarında (anlama- empati, sosyal rahatlık, destekleme) ve iletişim yeterliliği toplam boyutunda okul müdürlerini iletişim yeterlikleri bakımından benzer görüşlere sahiptirler.
2. Farklı öğrenim durumları olan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin görüşleri örtüşmektedir.
3. Farklı hizmet yılına sahip öğretmenler okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin görüşleri paralellik göstermektedir.
4. Araştırmaya katılan farklı branşlarda olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin algıları birbiriyle örtüşmektedir.
5. Genç okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri, ileri yaş düzeyindeki okul müdürlerine göre iletişim yeterlikleri daha yüksektir.
6. Öğretmenler, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin güçlü olduğunu ifade etmiş olsalar dahi iletişim süreçlerinde başkalarını anlama ve empati kurma konusunda yetersiz davranışlar sergilediğini belirtmişlerdir.
7. Öğretmenler, okul müdürlerinin hiyerarşik ilişkilerde üst merciler ve çevre ile olan ilişkilerinde rahat olduklarını ifade etmişlerdir.
8. Okul müdürlerinin öğretmeni destekleme konusunda bir lider gibi davrandıkları belirtilmesine karşın ve okulun öğretmenlere kaynak sunmada tutarsız görüşler bulunmaktadır.

5.3. Öneriler

Bu başlıkta araştırma sonuçları doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Nicel araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin yüksek olmasına karşın nitel araştırma sonuçları bu sonucu desteklememektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini geliştirmek için Millî Eğitim Bakanlığı tarafından hizmet içi eğitimin verilmesi önerilebilir.
2. İletişim çift yönlü bir süreçtir. Okul müdürlerinin iletişim kurduğu öğretmenlerin iletişim becerileri de önemlidir. Bu kapsamda öğretmenlerin iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programları kullanılabilir.
3. İletişimin amacı esasen okulun etkililiğini artırmak olduğuna göre, okul müdürlerinin sözlü ve yazılı iletişim kanallarının yanı sıra günümüz iletişim teknolojilerini etkili kullanmalarına yönelik farkındalık oluşturulabilir.
4. Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri, mesleki öğrenme topluluklarının yönetim süreçlerine etkin katlımı ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle okul müdürü yönetim süreçlerine mesleki öğreneme topluluklarının katılımını sağlamalıdır.

5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Mevcut araştırma ortaöğretim kurumlarında yürütülmüştür. Konuya yönelik çalışmalar ilköğretim düzeyinde gerçekleştirilerek araştırma kapsamı genişletilebilir.
2. Müdürün iletişim yeterliklerinin okul başarısına etkisini inceleyen araştırmalar yapılabilir.
3. Müdürlerin iletişim yeterliklerinin okul iklimi üzerindeki etkileri araştırılabilir.
4. Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin, öğretmen motivasyonu, bağlılığı ve iş doyumu üzerindeki etkileri incelenebilir.

KAYNAKÇA

Açıkel, G. (2010). *Ortaöğretim kurumlarında yönetici öğretmen iletişimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Açıkalın, A. ve Turan, S. (2018). Okullarda etkili iletişim. Ankara: Pegem Akademi.

Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları.* İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R., ve Manafzadehtabriz, S. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri (Erzurum ili örneği). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 101-114.

Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(164).

Akan, D. ve Mehrdad, A. (2019). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(1), 287-300.

Alipour, F. H. (2011). The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 30,* 421-428.

Andı. F.T. (2014). *Okul öncesi çocuklarda öğretmen tarafından ölçülen sosyal davranış denetimi, sosyal uyum ve sosyal yeterlilik düzeylerinin, ebeveyn çocuk yetiştirme tutumları ile ilişkisinin incelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Argon, T., ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler (nitel bir çalışma). *The Journal Of Sau Education Faculty*, 18, 99-123.

Arlestig, H. (2007) Principals' communication inside schools: A contribution to school improvement? *The Educational Forum,* 71(3), 262-273.

Arslan, E., ve Arslan, B. (2007). *Genel iletişim.* (Ed. U. Demiray). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.

Aydın, M. (1992). *Eğitim yönetimi.* Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Aydoğmuş, M. (2015). *Ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi,*7, 1-30.

Baker, Ç. (2007). *Organizational communication*. Retrieved from. http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.448.8283&rep=rep1&type=pdf.

Başar, H. (1998). *Eğitim denetçisi rolleri yeterlikleri seçilmesi yetiştirilmesi.* Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.

Başaran, İ. E. (1993). *Eğitim yönetimi.* Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış.* Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim.* Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış.* Ankara: Nobel Yayınları.

Batmaz, C. (2004). *İlköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişiminin karşılaştırılması.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.

Baydar Posluoğlu, F. (2014). *İlkokul öğretmenlerinin iletişim yeterlikleri ile empati kurma becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (sancaktepe ilçesi örneği).* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Berkovich, I., ve Eyal, O. (2018). Principals' emotional support and teachers' emotional reframing: The mediating role of principals' supportive communication strategies. *Psychology in the Schools*, 55(7), 867-879.

Bıçakçı, İ. (1999). *İletişim ve halkla ilişkiler. (2. Basım).* Ankara: Medicat Yayınları.

Bıçakçı, İ. (2006). *İletişim ve halkla ilişkiler eleştirel bir yaklaşım.* İstanbul: Mediacat Yayınevi.

Blackburn, L. A. (1997). Principals' interpersonal communication influence in collaborative decision-making (Doctoral Thesis). *The University of Texas at Austin,* USA.

Binbaşıoğlu, C. (1988). *Eğitim yöneticiliği.* Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.

Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde iletişim, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 12, 75-80.

Bozkurt Bulut, N. (2003). İlköğretim sınıf öğretmenlerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *XII. Eğitim Bilimleri Kongresi Sözlü Bildiri (Gazi Üniversitesi-Antalya),* 1-13.

Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını

Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. (6. baskı).* Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No :107.

Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (16. baskı).* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum (4.baskı).* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi.* Ankara: Yargı Yayınevi.

Carnegie, D. (2013). *Başarıya giden yolda iletişim*. (Çev. Ezgi Ünçe). İstanbul: Nemesis Kitap.

Chua, C. M. (2004). The Malaysian communication competence construct. *journal of ıntercultural communication resear*ch, 33(3), 131-146.

Creswell, J. W., ve Plano Clark, V. L. (2014). *Karma yöntem araştırmaları. tasarımı ve yürütülmesi.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 8(8), 301-316.

Celep, C. (2000). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel bağlılığı. *Ulusal Öğretmen Eğitimi Forumu Dergisi,* 10(3),82-95

Cesur, H. (2009). *Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi (Şişli ilçesi Örneği).* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Ünivesitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çetinkanat, C., ve Sağnak, M. (2010). İlköğretim okullarında görevli müdürlerin iletişim stilleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 40(185), 162-174.

Çetinkaya, H. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çiftli, S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri (Samsun ili örneği).* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Çınar, O. (2010). okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Sosyal Bilimler Dergisi, 26,* 1-10.

Davis, K. (1977). *İşletmede insan davranışı. örgütsel davranış* (Çev. K. Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Değer, M. (1998). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim yeterlikleri ve iletişime engel teşkil eden davranışları.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Çanakkale.

Doğan, S., Çetin, Ş., ve Koçak, O. (2016). Teachers' perception and opinions regarding the communication skills of school administrators. *Journal of Theoretical Educational Science,* 9(1), 57-84.

Dökmen, Ü. (2003). *İletişim çatışmları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dökmen, Ü. (2012). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati* İstanbul: Remzi Kitabevi.

Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi,* 3(2), 112-132.

Durukan, H. (2003). Yönetimde insan ilişkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi,* 11(2), 277-284.

Ekinci, K. (2006). *Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Elma, C., ve Demir, K. (2003). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (2002). *İletişimi anlamak.* Ankara: ERK Yayınları.

Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi anlamak.* Ankara: Pozitif Yayıncılık.

Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eroğlu, E. (2002). Örgütsel iletişim kalitesi için toplam motivasyon yönetimi. *Kurgu Dergisi*. (19), (163-168).

Eroğlu, E. (2013). *Etkili iletişim ve doğru anlamak, etkili iletişim teknikleri.* (Ed. E. Eroğlu ve H. Yüksel). Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2775.

Erkmen, T. (2010). *İşletmelerin başarısındaki en temel paradigma örgüt kültürü.* İstanbul: Beta Yayınevi.

Ersoy, S. (2006). *İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Eyyüpoğlu, A. A. (2017). *Örgütsel iletişimin örgüt içi ilişkilerin etkinliği açısından önemi: Şırnak Üniversitesi örneği.* Yayınlanmamış Doktora tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ferhangi, A. A., Seferzade, H. ve Khademi, M. (2014). *Organizational communication theory*. Tahran: Resa Yayınları.

Gareis, C. R., ve Tschannen-Moran, M. (2005). *Cultivating principals' sense of efficacy: Supports that matter.* University Council for Educational Administration, Nashville, TN.

George, D., ve Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference.* Routledge.

Geçikli, F. (2002). Örgütsel değişimde iletişimin rolü. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 13, 429-443.

Glassman, E. L. (1999). *The study of school climate, principals' communication style, principals' sex and school level* (Doctoral Thesis). Portland State University, USA.

Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85.

Güçlü, M. (2017). Organizational communication: an assessment in terms of place and priority in educational ınstitutions. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches,* 7(13), 854-870.

Güçlü, N. (2012). *Sınıf yönetimi. sınıf içi etkileşim ve iletişim*. (Editör: Leyla Küçükahmet). Ankara: Pegem Akademi.

Gökçe, F. (2008). Değişimin kavramsal modelleri ve değişim sürecinde eğitim yöneticilerinin yeterlikleri. *Milli Eğitim*, (172), 237-252.

Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul müdürleri için geliştirilen liderlik standartları ve bu standartlarla ilgili türk eğitimcilerinin görüşleri. Retrieved from. http://doczz.biz.tr/doc/223004/okul-m%C3%BCd%C3%BCrleri-i%C3%A7in-geli%C5%9Ftirilen-liderlik-standartlar%C4%B1-ve-bu

Güneş, K. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili algı ve beklentileri (İstanbul ili avrupa yakası Örneği).* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.

Gürses, Y. (2006). *Eğitim örgütlerinde yöneticilerin etkili iletişim kurma becerilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma (Kütahya merkez ilçe örneği).*

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Gürsun, Y. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik rolleri ile iletişim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kartal ilçesi örneği).* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayınları.

Ilgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. İstabul: Beta Basım A.Ş.

Izgar, H. (2011). *Sınıf yönetimi okul yönetiminde insan ilişkilerinin sınıf yönetimine etkisi* (Ed. M. Gürsel). Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.

Jang, M. S. (1987). Principal's leadership and communication, and teacher job satisfaction in Korea (Doctoral Thesis). *University of Missouri, Columbia, USA.*

Kağıtçıbaşı, Ç. (1988). *İnsan ve insanlar.* İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım.

Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler*. Ankara: Nobel Yayınları.

Karlı, C. (2007). *İlköğretim okullarında yönetici öğretmen iletişimi: öğretmen algılarına göre istanbul ili tuzla ilçesi örneğinde bir araştırma.* Yayınlamamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaya, A. (2015). *Kişilerarası ilişkiler ve etkili iletişim(5.baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Kayaalp, İ. (2002). *Eğitim düşüncesi ve eğitim kültürü.* İstanbul: Bilge Yayıncılık.

Kelçe, M. (2009). *İlköğretim okullarında yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları (İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesi Örneği).* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Korumaz, M., ve Kocabaş, İ. (2014). Farklı kariyer evresindeki öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticisinin yeterlikleri. *The Journal Of Academic Social Science Studies, International Journal Of Social Science*, (28), 495-512.

Kowalski, T., Petersen, G., ve Fusarelli, L. (2009). Effective communication for school administrators: A necessity in an information age. *AASA Journal of Scholarship and Practice,* 5(4), 55-62.

Kösterioğlu, M., ve Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililğine ilişkin öğretmen algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,11(1), 1-17.

Lal, İ. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Kırşehir.

Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi.* (Çev. Ed. G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayınları.

Luthans, F. (1973). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc.

MEGEP. (2011). *Gazetecilik. iletişim süreci ve türleri*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.

MEGEP. (2015). *Mesleki gelişim. Etkili iletişim.* Ankara: Milli Eğitim Bakalnlığı.

MEGEP. (2015). *Sağlık hizmetleri. İletişim süreci*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.

Memduhoğlu, H. (2015). Öğretmen ve yönetici algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri. *Eğitim ve Bilim Dergisi,* 40(177), 271-284.

Memduhoğlu, H., Mazlum, M. M., ve Acar, M. (2014). Eğitim denetmenlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algıları. *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23 (4), 1535-1552.

Metin, H. (2011). Empatik iletişim ve yönetişim. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 32, 177-204.

Mısırlı, İ. (2008). *Genel ve teknik iletişim. Kavramlar ilkeler uygulamalar(4.Baskı).* Ankara: Detay Yayıncılık.

Mutlu, E. (2012). *İletişim sözlüğü(6.basım).* Ankara: Sofos Kıta Basın Dağıtım Yayıncılık.

Orta, A. Z. (2009). *Etkili iletişim sürecinde kişilerarası iletişim becerileri ve yaratıcı drama uygulama örneği.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özbudak, F. (2009). *Yönetici - öğretmen iletişimi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdemir, S. (2013). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama.* Ankara: Pegem Yayınları.

Özdemir, S., Sezgin, F., ve Özen Kılıç, D. (2015). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 40(177), 365-383.

Özden, Y. (2013). Eğitimde yeni değerler. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*.18(2), 113 -130.

Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing social skills in organizations: Exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(12), 63-77.

Peker, Ö. (1995). *Yönetici eğitimi,* Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları 1994 No: 257. Ankara: TAKAV Matbaası.

Pomroy, Andrea E. (2005). *A study of principal communication behaviors and school climate ın three maine elementary schools.* Doctoral Thesis, The University Of Maine. Orono.

Reineking, Holly T. (2007). *Teacher perceptions of administrator effectiveness via displays of nonverbal communication competence.* Unpublished Master Thesis, The Faculty of the School of Communication University of Houston, Houston.

Rogers, C. C. (1983). Empatik olmak, değeri anlaşılmamış bir varoluş şeklidir. (Çev: Füsun Akkoyun). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,* 16 (1), 103-124.

Rowicki, Mark A. (1999). Communication skills for educational administrators. Retrieved from.https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED432830.pdf

Sabuncuoğlu, Z., ve Gümüüş, M. (2008). *Örgütlerde iletişim.* Ankara: Arıkan Yayınları.

Sharpe, M.L. (2000). Developing A Behavioral Paradigm For The Performance Of Public Relations, *Public Relations Review,* 26(3), 345-361.

Sevinç, Y. S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki (Uşak ili örneği).* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Şahin, A. E. (200). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi Dergisi*, (2), 243-260.

Sophie, Jean Hayes. (2004). *A Correlation of self-assessed leadership skills and ınterpersonal communication competencies of public school principals in five ıllinois counties.* Doctoral Thesis, Northern Illınoıs Unıversıty, Dekalb.

Sönmez, V., ve G.Alacapınar, F. (2014). Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Anı Yayıncılık.

Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon (7. Baskı).* Konya: Günay Baskı.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics (vol. 5).* Boston, MA: Pearson.

Taş, A. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul amaçlarını ve müdürün görevlerini algılamaları. *Eğitim ve Bilim dergisi.* 34(154), 147- 160.

Taşdan, M., ve Güngör, S. (2016). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okuldaki iletişim engellerine ilişkin algıları. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,*18(2), 1458-1490.

Tek, İ. (2008). *Okul yöneticilerinin iletişim becerisi ile çatışmayı yönetme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul kadıköy ilçesi örneği).*

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

Titrek, O. (2010). *IQ'dan EQ'ya: Duyguları zekice yönetme.* Ankara: Pegem Yayınevi.

Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Torbacıoğlu, D. (2007). *İlköğretim yöneticilerinin iletişim yöntemleri ve güdüleme derecelerine ilişkin öğretmen algıları (Çorum ili örneği).* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Töremen, F., ve Kolay, F. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi,* Sayı 160. Retrieved from. https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/toremen-kolay.htm.

Tulunay Ateş, Ö. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle iletişim tarzları.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi.* 17, (2), 183-206.

Tutar, H., ve Yılmaz, M. (2008). *Genel ve teknik iletişim(4. Baskı).* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ural, A., ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Uygun Takmaz, Ş. (2009). *İlköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışları arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Uyğur, G. (2014). *İlk ve ortaokul müdürlerinin iletişim yeterlikleri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Uzun, T., ve Ayık, A. (2016). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 12(2): 672-688

Üstüner, M. ve Kış, A. (2014). The relationship between communication competence and organizational conflict: a study on head of educational supervisors. *Eurasian Journal of Educational Research,* Issue 56, 2014, 1-24

Wiemann, J. M. (1977). Explication and test of a model of communicative competence. *Human communication research,* 3(3), 195-213.

Yalçınkaya, M. (2007). *Yöneticilerin iletişim becerilerinin çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkması, yöneticiye güven ve örgütte işbirliği ruhunun*

gelişmesine etkisinin incelenmesi: (Kütahya porselen ve cam sektöründe bir uygulama.) Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

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

Yavuzer, Y. (2003). *Sınıf içi iletişim,*. (Ed. Ö. Üre). *Sınıf yönetimi içinde (s.* Ankara: Mikro Basım Yayım Dağıtım.

Yıldız, K. (1996). *Bolu ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmen iletişimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, G. (2006). *Eğitim örgütlerinde etkili iletişim kurma becerilerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma (Kütahya merkez ilçe örneği).* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Yılmaz, H. (2015). *Okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerinin okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yiğit, B., ve Bayrakdar, M. (2006). *Okul - çevre ilişkileri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Yüksel, E. (2008). *Deha çocuk olmak*. İstanbul: Ekinoks Yayıncılık.

Yüksel, İ. (2006). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,*6(2), 291-306.

Zıllıoğlu, M. (1998). *İletişim bilgisi.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmanın Evreninin Okullara Göre Dağılımı 51
Tablo 2.Araştırmanın Çalışma Örneklemine Ait Demografik Özellikler 52
Tablo 3. Araştırmanın Nitel Boyutu Katılımcılarının Özellikleri 53
Tablo 4.Okul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları 55
Tablo 5.Okul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları 56
Tablo 6 . İletişim Yeterlikleri Ölçeği Normallik Analizi Sonuçları 58
Tablo 7. Empati ve Anlama Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri 61
Tablo 8.Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerinin Sosyal Rahatlık Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri 62
Tablo 9.Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerinin Destekleme Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri 63
Tablo 10.İletişim Yeterlikleri Ölçeği Boyutlarının Toplamlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri 63
Tablo 11.İletişim Yeterlikleri Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları 64
Tablo 12. İletişim Yeterlikleri Alt Boyutlarının Öğrenim Durumuna Göre t-testi Sonuçları 65
Tablo 13. İletişim Yeterlikleri Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları 65
Tablo 14. İletişim Yeterlikleri Alt Boyutlarının Branşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları 66
Tablo 15. İletişim Yeterlikleri Alt Boyutlarının Okul Müdürünün Yaşına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları 67
Tablo 16.Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri 68
Tablo 17.Okul Müdürlerinin Anlama ve Empati Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri 72
Tablo 18. Okul Müdürlerinin Sosyal Rahatlık Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri 75
Tablo 19.Okul Müdürlerinin Destekleme Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri 76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İletişim **süreci** *şeması (MEGEP,* **2015)**..... *32*

EKLER

EK-1

ORTAÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ (KARABÜK İLİ ÖRNEĞİ)

Değerli Hocalarım,

Bu çalışmada, ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Sizlere sunulan "Kişisel Bilgi Formu" (EK-1) ve "İletişim Yeterlikleri Ölçeği" (EK-2) bilimsel amaçlı çalışmalar için kullanılacak olup, vereceğiniz cevaplar başka bir yerde kullanılmayacaktır. Bundan dolayı adınızı soyadınızı yazmanıza gerek yoktur. Bölümlerde yer alan sorulara vermiş olduğunuz samimi cevaplar ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ
Kbü. Üni. Sos. Bil. Enst. Eğt. Bil.
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I (EK-1)

Bu bölümde kişisel bilgilerinizi cevaplayacağınız sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun olan cevapları (X) işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

   Kadın ( ) Erkek ( )

2. Öğrenim Durumunuz

   Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

3. Öğretmenlikteki Hizmet Yılınız

   1 Yıldan az 1-10 Yıl ( ) 11- 20 Yıl ( ) 21 ve üzeri ( )

4. Branşınız

   Matematik Öğretmeni ( ) Edebiyat öğretmeni ( ) Fizik Öğretmeni ( )
   Kimya Öğretmeni ( ) Biyoloji Öğretmeni ( ) İngilizce Öğretmeni ( )
   Almanca Öğretmeni ( ) Rehber Öğretmeni ( ) Tarih Öğretmeni ( )
   Felsefe Öğretmeni ( ) Bilgisayar Öğretmeni ( ) Müzik Öğretmeni ( )
   Coğrafya Öğretmeni ( ) Beden Eğitimi Öğretmeni ( )
   Din kültürü ve ahlak bilgisi ( )
   Görsel Sanatlar ( )
   Diğer (Belirtiniz)……

5. Okul Müdürünüzün Yaşı

   29 ve altı ( ) 30- 40 ( ) 41- 50 ( ) 51-60 ( ) 61 ve üzeri ( )

BÖLÜM II (EK-2)

Bu bölümde, okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin sizin okulunuzda gerçekleşme düzeyine uygun olan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

İLETİŞİM YETERLİKLERİ ÖLÇEĞİ

Soru no	Aşağıdaki her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak sizin için en uygun seçeneğe (X) işareti koyunuz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Müdürümüz bizlerle iyi geçinir.	1	2	3	4	5
2	Müdürümüz, değişen durumlara uyum sağlar.	1	2	3	4	5
3	Müdürümüz, bizlere birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
4	Müdürümüz, bizler konuşurken sözümüzü çok fazla keser.	1	2	3	4	5
5	Müdürümüz, bizleri konuşmaya teşvik eder.	1	2	3	4	5
6	Müdürümüz, iyi bir dinleyicidir.	1	2	3	4	5
7	Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz.	1	2	3	4	5
8	Müdürümüzün konuşma tarzı serttir.	1	2	3	4	5
9	Müdürümüz, bizlerin duygularını görmezden gelir.	1	2	3	4	5
10	Müdürümüz, genellikle neler hissettiğimizi bilir.	1	2	3	4	5
11	Müdürümüz, bizleri anladığını bizlere hissettirir.	1	2	3	4	5
12	Müdürümüz, bizleri anlar.	1	2	3	4	5
13	Müdürümüz, konuşurken rahat ve sakindir.	1	2	3	4	5
14	Müdürümüz, konuştuğu kişileri dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
15	Müdürümüz, bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
16	Müdürümüz, nerede nasıl davranacağını bilir.	1	2	3	4	5
17	Müdürümüz, etkili bir konuşmacıdır.	1	2	3	4	5
18	Müdürümüz, bizlerin her zaman destekçisidir.	1	2	3	4	5
19	Müdürümüz, ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez	1	2	3	4	5
20	Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla kendini karşısındakinin yerine koyabilir.	1	2	3	4	5
21	Müdürümüz, bizlerle ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder.	1	2	3	4	5
22	Müdürümüz, yeni tanıştığı kişilerle konuşurken genellikle rahattır.	1	2	3	4	5
22	Müdürümüz, söylediklerimize önem verir.	1	2	3	4	5
23	Müdürümüz, bizimle konuşurken söylediklerimizle ilgilenmez	1	2	3	4	5
24	Müdürümüz, yeni insanlarla tanışabileceği sosyal ortamlardan hoşlanır.	1	2	3	4	5
25	Müdürümüz bizlerle iyi geçinir.	1	2	3	4	5
26	Müdürümüz esnektir.	1	2	3	4	5
27	Müdürümüz, üst düzey yetkililerle konuşmaktan korkmaz.	1	2	3	4	5
28	Problemlerimiz müdürümüze kolayca ifade edebiliriz.	1	2	3	4	5
29	Müdürümüz, genellikle doğru zamanda doğru şeyi söylemesini bilir.	1	2	3	4	5
30	Müdürümüz, konuşurken sesini ve beden dilini etkili bir şekilde kullanmayı bilir.	1	2	3	4	5
31	Müdürümüz, ihtiyaç duyduğumuz zamanlarda bize yardım eder.	1	2	3	4	5

EK-2

GÖRÜŞME FORMU (EK-3)
OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM YETERLİKLERİ
(KARABÜK İLİ ÖRNEĞİ)

Değerli katılımcı,

Bu araştırmada, ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle, konu ile ilgili olarak sizinle bir görüşme yapmak istiyorum. Görüşme formundaki sorulara vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak ve araştırmada bilimsel amaçlar için kullanılacaktır.

Görüşmeye katıldığınız ve sorulara verdiğiniz samimi cevaplar için teşekkür ederim.

Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ
Kbü. Üni. Sos. Bil. Enst. Eğt. Bil.
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyet:
2. Branş:
3. Hizmet Yılı:
4. Görev Yaptığı Okul:

GÖRÜŞME SORULARI

1. Okul müdürünüzün öğretmenler ile olan ilişkileri nasıldır?
2. Okul müdürünüzün iletişim sürecinde empatik iletişim becerileri nasıldır?
3. Okul müdürünüz ile iletişim kurarken kendinizi rahat hissetmekte misiniz?
4. Okul müdürünüz iletişim sürecinde geliştirici veya destekleyici bir dil kullanmakta mıdır?

EK-3

Gmail **Tuba Küçük Güngörmez <tubakucukgungormez@gmail.com>**

İletişim Yeterlilikleri Ölçeği

aysegül topluer <aysegultopluer@hotmail.com> 26 Kasım 2018 09:57
Alıcı: Tuba Küçük Güngörmez <tubakucukgungormez@gmail.com>

Merhaba ölçeği kullanmanızda bir sakınca yoktur. ölçeği tezinin arkasında ekler bölümünde bulabilirsiniz. İyi çalışmalar

Gönderen: Tuba Küçük Güngörmez <tubakucukgungormez@gmail.com>
Gönderildi: 12 Kasım 2018 Pazartesi 16:24:11
Kime: aysegultopluer@hotmail.com
Konu: İletişim Yeterlilikleri Ölçeği

[Alıntılanan metin gizlendi]

EK-4

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik

Sayı : 32469041-399-E.9132
Konu : Anket Çalışma İzni Hk. (Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ)

27/12/2018

KARABÜK VALİLİĞİNE
(İl Milli Eğitim Müdürlüğü)

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 2017528229008 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ, Dr.Öğr.Üyesi Hamit ERDOĞAN'ın danışmanlığında yürüttüğü "**Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Karabük İli Örneği)**" konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere Müdürlüğünüze bağlı ekte belirtilen il merkezindeki resmi ortaöğretim kurumlarında anket çalışması yapabilmeyi talep etmektedir.

Söz konusu tez çalışması kapsamındaki anket uygulamasının yazımız ekinde belirtilen okullarda uygulanabilmesinin Müdürlüğünüz tarafından uygun görülmesi halinde gerekli izinlerin verilebilmesi hususunda; (Ayrıntılı bilgi için: Tevfik İLHAN Tel: 0370418 7680 Dahili: 2924)

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

İl Milli Eğt. Müdürlüğü
28/12/2018 -15987
Vali

e-imzalıdır
Prof. Dr. Refik POLAT
Rektör

Ek:
1- Anket Çalışma İzni Hk (Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ) (8 sayfa)
2- 20181227130119 (2 sayfa)

Dağıtım:
Gereği:
Karabük Valiliğine

Bilgi:
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

28.12.18
Savaş SARIÇAM
Vekil

Evrakı Doğrulamak İçin : https://ebys.karabuk.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?V=BF6P4kVHS

Bilgi için Oktay ATMA
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni

Adres Demir Çelik Kampüsü Rektörlük Binası Merkez/Karabük
Telefon (370) 418-7900 Faks(370) 418-7902
e-Posta:genelsekreterlik@karabuk.edu.tr Elektronik Ağ http://gensek.karabuk.edu.tr

EK-5

T.C.
KARABÜK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 44653020-20-E.2053553 30/01/2019
Konu : Anket Çalışması

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a) Karabük Üniversitesi Rektörlüğünün 27.12.2018 tarihli ve 372641sayılı yazısı.
b) Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğünün komisyon kararı.

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans programı öğrencisi Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ'in "**Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri**" konulu tez çalışması kapsamında müdürlüğümüze bağlı ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerimize yönelik anket uygulama isteği ilgi (a) yazı ile talep edilmektedir. Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğünün ilgi (b) yazısı ile uygun görülen araştırma çalışmasının, okul müdürlüklerinin sorumluluğunda eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmamak kaydıyla gönüllülük esasına göre uygulanması, uygulamalarda sadece mühürlü anket sorularının kullanılması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Erdal ÜNGÖREN
İl Millî Eğitim Müdür V.

Ek:
1-Yazı ve ekleri (sayfa 8 sayfa)
2-Komisyon kararı (1 sayfa)

OLUR
30/01/2019

Barboros BARAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Adres: Ergenekon mah. Atatürk Blv.No:6/A.Kat:3.4.5-KARABÜK
Telefon No: (0 370) 412 22 80 Fax No: (0 370) 424 23 33
e-Posta:İstatistik78@meb.gov.tr İnternet Adresi:
Bilgi için:Nuray BUDUR
Unvan :Memur
Telefon No: (0 370) 412 22 80-5132

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 38b9-6aaa-3887-b3eb-00dd kodu ile teyit edilebilir.

KARABÜK ÜNİVERSİTESİNE 25/12/2018 Ek-2

BAŞVURU NO	20181225223899670l
ÜNİVERSİTE ADI	KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
ENSTİTÜ ADI	EĞİTİM BİLİMLERİ
BÖLÜM ADI	EĞİTİM YÖNETİMİ
ÜNVAN	Öğrenci
TC KİMLİK NUMARASI	35779378166
KONU	Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Karabük İli Örneği)
ARAŞTIRMA TÜRÜ	Yüksek Lisans Tezi
ÖRNEKLEM GRUBU	Öğretmen,
KAPSAMI	Okul/Kurum,
İLLER	KARABÜK
KURUM TÜRLERİ	Resmi Anadolu Lisesi, Resmi İmam - Hatip Anadolu Lisesi, Resmi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Resmi Fen Lisesi, Resmi Çok Programlı Anadolu Lisesi, Resmi Sosyal Bilimler Lisesi, Resmi Spor Lisesi, Resmi Güzel Sanatlar Lisesi,
İLETİŞİM BİLGİLERİ	Adres:100. Yıl Mah. 1065.Cad.Fuat Yapı Sk. No: 43 Daire: 17 Karabük/Merkez- Telefon:(505) 515-7197- Eposta:tubakucukgungormez@gmail.com

Yukarıda bilgileri bulunan proje uygulaman için Milli Eğitim Bakanlığından gerekli izinlerin alınması hususunda gereğini bilgilerinize arz ederim.

Ek listesi

İmza
TUBA KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ
Öğrenci

Tez Önerisi
Etik Kurulu Raporu
Ayrıntılı Bilgilendirme Formu
Katılım Kabul Formu
Veri toplama araçları

Dilekçe ve eklerinin üst yazı ile KARABÜK VALİLİĞİ İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE ulaştırılması gerekmektedir.

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
EĞİTİMİ ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞI
ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN

Adı Soyadı	**Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ**
Kurumu	Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans programı öğrencisi
Araştırma yapılacak iller	Karabük İli Merkezinde bulunan Resmi Ortaöğretim Okullarının Öğretmenleri
Araştırma yapılacak Eğitim kurumu ve kademesi	Karabük İli Merkezinde Müdürlüğümüze bağlı tüm resmi ortaöğretim kurumlarının/okulların öğretmenlerine anket/ölçek uygulaması.
Araştırmanın Konusu	"Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Karabük İli Örneği)" konulu tez çalışması
Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez/önerisi	-
Veri toplama araçları	1. Anket Ek 1 -Kişisel Bilgi Formu, (5 Madde) Ek 2 –İletişim Yeterlilikleri Ölçeği (31 Madde)
Görüş istenilecek Birim/Birimler	-

KOMİSYON GÖRÜŞÜ

Komisyonumuz söz konusu tez çalışması ile ilgili yazı ve eklerini incelemiş olup söz konusu tez çalışmasının ekinde sunulan anketin/formun/ölçeğin uygulamasında sakınca bulunmadığına komisyonumuz tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.

Komisyon Kararı	Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile alınmıştır
Muhalif Üyenin Adı SOYADI :	Gerekçesi :.....

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME KOMİSYONU

Komisyon Başkanı
15/01/2019
Muhammet YILMAZ
Karabük İl Milli Eğitim Şube Müdürü

Asil Üye
Erdem KARAMUS
Karabük Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürü

Asil Üye
Emrah AKTAŞ
Karabük Rehberlik ve Araştırma Merkezi Rehberlik Öğretmeni

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/03/2019-5625

T.C.
KARABÜK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 44653020-605.01-E.4966502 08/03/2019
Konu : Anket İzni

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Genel Sekreterlik)

İlgi : a) 27.12.2018 tarihli ve 372641 sayılı yazınız.
b) 30.01.2019 tarihli ve 2053553 sayılı Valilik Onayı.

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans programı öğrencisi Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ **"Ortaöğretem Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri"** konulu tez çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerimize uygulamak istemektedir. Tez çalışmaları ilgi (b) Valilik Makamının onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, ilgililere tebliğini, araştırma çalışmalarının, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmamak kaydıyla okul müdürlüklerinin sorumluluğunda gönüllülük esasına göre uygulanması, uygulamalarda sadece mühürlü anket sorularının kullanılması, araştırma sonucu düzenlenecek özet raporun araştırmaların tamamlanmasından sonra en geç iki hafta içerisinde müdürlüğümüze gönderilmesinin sağlanmasını rica ederim.

Barboros BARAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Yazı (8 sayfa)
2-Valilik Onayı (1 sayfa)

Güvenli Elektronik İmzalı Aslı İle Aynıdır
..../.../20....
11-03-2019

İSTATİSTİK BADAYI
Bilgisayar İşletmeni

Adres: Ergenekon mah. Atatürk Blv.No:6/A.Kat:3.4.5-KARABÜK
Telefon No: (0 370) 412 22 80 Fax No: (0 370) 424 23 33
e-Posta:İstatistik78@meb.gov.tr İnternet Adresi:

Bilgi için:Nuray BUDUR
Unvan :Memur
Telefon No: (0 370) 412 22 80-5132

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 5acf-30da-3501-b5d2-62a8 kodu ile teyit edilebilir.

T.C.
KARABÜK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 44653020-20-E.2053553 30/01/2019
Konu : Anket Çalışması

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a) Karabük Üniversitesi Rektörlüğünün 27.12.2018 tarihli ve 372641sayılı yazısı.
b) Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğünün komisyon kararı.

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans programı öğrencisi Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ'in **"Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri"** konulu tez çalışması kapsamında müdürlüğümüze bağlı ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerimize yönelik anket uygulama isteği ilgi (a) yazı ile talep edilmektedir. Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğünün ilgi (b) yazısı ile uygun görülen araştırma çalışmasının, okul müdürlüklerinin sorumluluğunda eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmamak kaydıyla gönüllülük esasına göre uygulanması, uygulamalarda sadece mühürlü anket sorularının kullanılması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Erdal ÜNGÖREN
İl Millî Eğitim Müdür V.

Ek:
1-Yazı ve ekleri (sayfa 8 sayfa)
2-Komisyon kararı (1 sayfa)

OLUR
30/01/2019

Barboros BARAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Adres: Ergenekon mah. Atatürk Blv.No:6/A.Kat:3.4.5-KARABÜK
Telefon No: (0 370) 412 22 80 Fax No: (0 370) 424 23 33
e-Posta:İstatistik78@meb.gov.tr İnternet Adresi:

Bilgi için:Nuray BUDUR
Unvan :Memur
Telefon No: (0 370) 412 22 80-5132

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 38b9-6aaa-3887-b3eb-00dd kodu ile teyit edilebilir.

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü
Enstitü Sekreterliği

Ek-1
20/12/2018

Sayı : 62642825-399-E.32117
Konu : Anket Çalışma İzni Hk (Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ)

REKTÖRLÜK MAKAMINA
(Genel Sekreterlik)

Enstitümüz, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Lisansüstü öğrencilerinden Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ' in İzin Talep Formu, Etik Kurul Kararı, Anket Çalışması ekte sunulmuş olup Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğünden İl merkezindeki resmi ortaöğretim kurumlarında "Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Karabük İli Örneği)" adlı anket çalışmasını uygulayabilmesi için gerekli izinlerin alınması hususunda;

Gereğini arz ederim.

e-imzalıdır
Doç. Dr. Sinan YILMAZ
Müdür V.

Ek: 19-12-2018_15-43-20 (7 sayfa)

T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI 1923 MİLLÎ EĞİTİM

Adres Demir Çelik Kampüsü İlahiyat Fakültesi Binası Merkez/Karabuk
Telefon (370) 418-7680 Faks(370) 418-7681
e-Posta sbe@karabuk.edu.tr Elektronik Ağ http://sbe.karabuk.edu.tr

Bilgi için: Tevfik İLHAN
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni
Tel No: 03704187680

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Danışmanlığını yürüttüğüm Eğitim bilimleri Anabilim Dalı 2017528229008 numaralı tez konumundaki yüksek lisans öğrencisi Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ' in Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Karabük İli Örneği) adlı araştırmanın aşağıda isimleri yazılı Karabük İl merkezindeki resmi ortaöğretim kurumlarında ekteki anketin uygulanabilmesi hususunda gereğini arz ederim.19/12/2018

Dr. Öğretim Üyesi
Hamit ERDOĞAN
Danışman Adı Soyadı
İmza

Öğrencinin Adı Soyadı
Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ
İmza
Adres: 100. Yıl Mah. 1065.Cad.Fuat Yapı Sk. No: 43 Daire: 17 Karabük/Merkez
İletişim: 0505 515 71 97
E mail: tubakucukgungormez@gmail.com

Karabük İl Merkezinde Uygulama Yapılacak Resmi Ortaöğretim Okulları

1. Cumhuriyet Anadolu Lisesi
2. 75.Yıl Karabük Anadolu Lisesi
3. Alparslan Gazi Anadolu Lisesi
4. Demir Çelik Anadolu Lisesi
5. Fevzi Çakmak Anadolu Lisesi
6. Karabük Anadolu İmam Hatip Lisesi
7. Karabük Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
8. Karabük Mehmet Vergili Fen Lisesi
9. Karabük Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
10. Kıymet ve Mustafa Yazıcı Anadolu Lisesi
11. Kıymet ve Mustafa Yazıcı Anadolu Lisesi
12. Necip Fazıl Kısakürek Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
13. Prof. Dr. Süheyl Ünver Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
14. Vakıfbank Zübeyde Hanım Anadolu Lisesi
15. Yahya Kemal Beyatlı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

Ekler:

1. Sosyal Ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul İzin Üst Yazısı
2. Sosyal Ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Kararı
3. Sosyal Ve Beşeri Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne Yazılan Kurum Dışı İzin Formu
4. Uygulama Anket Örneği Formu (2 Sayfa)

T.C. İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ KARABÜK 1923

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

18/12/2018

Sayı : 78977401-050.01.04-E.31844
Konu : Kararlar

Sayın Dr. Öğr.Üyesi Hamit ERDOĞAN

İlgi : 03/12/2018 tarihli ve E.29215 sayılı yazı.

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu 'nda alınan 17/12/2018 tarih ve 2018/14(02) sayılı kararları yazı ekinde sunulmuştur.
Gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Zeki TEKİN
Kurul Başkanı

Ek: doc00281520181218072501 (1 sayfa)

Adres: Karabük Üniversitesi Demir Çelik Kampüsü Merkez/Karabük
Telefon:444 0478
e-Posta:iletisim@karabuk.edu.tr İElektronik Ağ:http://www.karabuk.edu.tr
Bilgi İşlet. Dilek ERHİN
Üst.Hizmet Bilgisayar İşletmeni

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ :17.12.2018
TOPLANTI NO : 2018/14

Karar 2:

03/12/2018 tarih ve 29215 sayılı Dr.öğr.Üyesi Hamit ERDOĞAN'ın dilekçe ve ekleri görüşüldü. Karabük Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi anabilim dalı öğretim üyesi Dr.öğr.Üyesi Hamit ERDOĞAN'ın danışmanlığında yürütülen **"Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine ilişkin Öğretmen Görüşleri(Karabük İli Örneği)"** konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan anket çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

ASIL GİBİDİR

Prof. Dr. Zeki TEKİN
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanı

T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI 1923 MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI

T.C
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

UYGULANACAK ANKET ÇALIŞMASI (KURUM DIŞI) İZİN FORMU

Danışmanlığını yürüttüğüm Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 2017528229008 öğrenci numaralı Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ' in Anket Çalışmasını aşağıda belirtilen kurumlarda uygulayabilmesi için gerekli izinlerin alınması hususunda; 30/11/2018

Danışman:

Sorumlu Araştırmacı (Danışman) Adı Soyadı: Dr. Öğretim Üyesi Hamit ERDOĞAN

Sorumlu Araştırmacı (Danışman) İletişim Bilgisi: herdogan2001@hotmail.com

Öğrenci:

Araştırmacının (Öğrenci) Adı Soyadı : Tuba KÜÇÜK GÖNGÖRMEZ

Araştırmacının (Öğrenci) İletişim ve Adres Bilgisi: e-mail: tubakucukgungormez@gmail.com

Tel: 0505 515 71 97

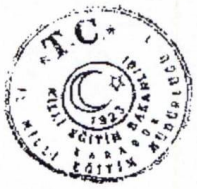
Adres: 100. Yıl Mah. 1065.Cad.Fuat Yapı Sk. No: 43 Daire: 17 Karabük/Merkez

Araştırmanın Konusu: Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Karabük İli Örneği)

Sorumlu Araştırmacının Bağlı Olduğu Birim: Eğitim Yönetimi

Bilimsel Araştırmanın Yapılacağı Yer/Kurum/Kuruluş (ayrıntılı): Karabük il merkezinde bulunan resmi liseler;

1. Cumhuriyet Anadolu Lisesi
2. 75.Yıl Karabük Anadolu Lisesi
3. Alparslan Gazi Anadolu Lisesi
4. Demir Çelik Anadolu Lisesi
5. Fevzi Çakmak Anadolu Lisesi
6. Karabük Anadolu İmam Hatip Lisesi
7. Karabük Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
8. Karabük Mehmet Vergili Fen Lisesi
9. Karabük Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
10. Kıymet ve Mustafa Yazıcı Anadolu Lisesi
11. Kıymet ve Mustafa Yazıcı Anadolu Lisesi



12. Necip Fazıl Kısakürek Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
13. Prof. Dr. Süheyl Ünver Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
14. Vakıfbank Zübeyde Hanım Anadolu Lisesi
15. Yahya Kemal Beyatlı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

Dr. Öğretim Üyesi

Hamit ERDOĞAN

Danışman Adı Soyadı

İmza

Ek. Etik Kurul Kararı, Anket Çalışması

ORTAÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
(KARABÜK İLİ ÖRNEĞİ)

Değerli Hocalarım,

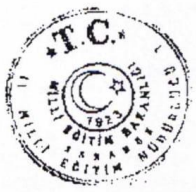
Bu çalışmada, ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Sizlere sunulan "Kişisel Bilgi Formu" (EK-1) ve "İletişim Yeterlikleri Ölçeği" (EK-2) bilimsel amaçlı çalışmalar için kullanılacak olup, vereceğiniz cevaplar başka bir yerde kullanılmayacaktır. Bundan dolayı adınızı soyadınızı yazmanıza gerek yoktur. Bölümlerde yer alan soruları vermiş olduğunuz samimi cevaplar ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ
Kbü. Üni. Sos. Bil. Enst. Eğt. Bil.
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I (EK-I)

Bu bölümde kişisel bilgilerinizi cevaplayacağınız sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun olan cevapları (X) işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz
   Kadın ( ) Erkek ( )
2. Öğrenim Durumunuz
   Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
3. Öğretmenlikteki Hizmet Yılınız
   1 Yıldan az 1-10 Yıl ( ) 11- 20 Yıl ( ) 21 ve üzeri ( )
4. Branşınız
   Matematik Öğretmeni ( ) Edebiyat öğretmeni ( ) Fizik Öğretmeni ( )
   Kimya Öğretmeni ( ) Biyoloji Öğretmeni ( ) İngilizce Öğretmeni ( )
   Almanca Öğretmeni ( ) Rehber Öğretmeni ( ) Tarih Öğretmeni ( )
   Felsefe Öğretmeni ( ) Bilgisayar Öğretmeni ( ) Müzik Öğretmeni ( )
   Coğrafya Öğretmeni ( ) Beden Eğitimi Öğretmeni ( )
   Din kültürü ve ahlak bilgisi ( )
   Görsel Sanatlar ( )
   Diğer (Belirtiniz).....
5. Okul Müdürünüzün Yaşı
   29 ve altı ( ) 30- 40 ( ) 41- 50 ( ) 51-60 ( ) 61 ve üzeri ( )



BÖLÜM II (EK-2)

Bu bölümde, okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin sizin okulunuzda gerçekleşme düzeyine uygun olan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

İLETİŞİM YETERLİKLERİ ÖLÇEĞİ

Soru No	Aşağıdaki her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak sizin için en uygun seçeneğe (X) işareti koyunuz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Müdürümüz bizlerle iyi geçinir.	1	2	3	4	5
2	Müdürümüz, değişen durumlara uyum sağlar.	1	2	3	4	5
3	Müdürümüz, bizlere birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
4	Müdürümüz, bizler konuşurken sözümüzü çok fazla keser.	1	2	3	4	5
5	Müdürümüz, bizleri konuşmaya teşvik eder.	1	2	3	4	5
6	Müdürümüz, iyi bir dinleyicidir.	1	2	3	4	5
7	Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz.	1	2	3	4	5
8	Müdürümüzün konuşma tarzı serttir.	1	2	3	4	5
9	Müdürümüz, bizlerin duygularını görmezden gelir.	1	2	3	4	5
10	Müdürümüz, genellikle neler hissettiğimizi bilir.	1	2	3	4	5
11	Müdürümüz, bizleri anladığını bizlere hissettirir.	1	2	3	4	5
12	Müdürümüz, bizleri anlar.	1	2	3	4	5
13	Müdürümüz, konuşurken rahat ve sakindir.	1	2	3	4	5
14	Müdürümüz, konuştuğu kişileri dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
15	Müdürümüz, bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
16	Müdürümüz, serede nasıl davranacağını bilir.	1	2	3	4	5
17	Müdürümüz, etkili bir konuşmacıdır.	1	2	3	4	5
18	Müdürümüz, bizlerin her zaman destekçisidir.	1	2	3	4	5
19	Müdürümüz, ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez.	1	2	3	4	5
20	Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla kendini karşısındakinin yerine koyabilir.	1	2	3	4	5
21	Müdürümüz, bizlerle ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder.	1	2	3	4	5
22	Müdürümüz, yeni tanıştığı kişilerle konuşurken genellikle rahattır.	1	2	3	4	5
22	Müdürümüz, söylediklerimize önem verir.	1	2	3	4	5
23	Müdürümüz, bizimle konuşurken söylediklerimizle ilgilenmez.	1	2	3	4	5
24	Müdürümüz, yeni insanlarla tanışabileceği sosyal ortamlardan hoşlanır.	1	2	3	4	5
25	Müdürümüz bizlerle iyi geçinir.	1	2	3	4	5
26	Müdürümüz esnektir.	1	2	3	4	5
27	Müdürümüz, üst düzey yetkililerle konuşmaktan korkmaz.	1	2	3	4	5
28	Problemlerimiz müdürümüze kolayca ifade edebiliriz.	1	2	3	4	5
29	Müdürümüz, genellikle doğru zamanda doğru şeyi söylemesini bilir.	1	2	3	4	5
30	Müdürümüz, konuşurken sesini ve beden dilini etkili bir şekilde kullanmayı bilir.	1	2	3	4	5
31	Müdürümüz, ihtiyaç duyduğumuz zamanlarda bize yardım eder.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

10.06.1993 tarihinde Erzurum doğumlu olan Tuba KÜÇÜK GÜNGÖRMEZ, ilkokul ve ortaokul öğrenimini Erzurum'da Mareşal Fevzi Çakmak İlköğretim okulunda tamamlanmış ve Ortaöğretim öğrenimini Erzurum Hilalkent Lisesi'nde bitirmiştir. Karabük Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü'nü okumuş ve 2017 yılında mezun olmuştur. Üniversiteyi Fakülte ikincisi ve bölüm birincisi olarak tamamlamıştır. Halen Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi yüksek lisans programında lisansüstü eğitimini devam ettirmektedir. Evli ve Karabük'te ikamet etmektedir.

E-posta adresi: tubakucukgungormez@gmail.com