

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN  
İLETİŞİM BECERİLERİNİN  
OKUL BAŞARISINA ETKİSİ  
Handan ÇETİNKAYA  
(Yüksek Lisans Tezi)  
Temmuz 2012

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN  
İLETİŞİM BECERİLERİNİN OKUL BAŞARISINA ETKİSİ

Handan ÇETİNKAYA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Temmuz 2012

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Handan ÇETİNKAYA'nın "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Okul Başarısına Etkisi " başlıklı tezi 06.07.2012 tarihinde, aşağıda belirtilen jüri üyeleri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	<b>Adı-Soyadı</b>	<b>İmza</b>
Üye (Tez Danışmanı)	: Yard.Doç.Dr.Yücel ŞİMŞEK	
Üye	:Prof.Dr.Esmahan AĞAOĞLU	
Üye	:Yard.Doç.Dr.Oğuz GÜRSEL	

Prof.Dr.H.Ferhan ODABAŞI  
Anadolu Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## ÖZET

### İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN OKUL BAŞARISINA ETKİSİ

Handan ÇETİNKAYA

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Temmuz 2012

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK

Bu araştırmanın genel amacı, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri tespit edilerek, bunun okul başarısına etkisinin belirlenmesidir.

Araştırmanın çalışma evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Balıkesir Merkez ilçesindeki 35 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 1424 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada tarama yöntemi kullanılmış olup, veriler Şimşek (2003) tarafından geliştirilen “İletişim Becerileri Anketi” aracılığıyla toplanmıştır. Anketi 964 (% 67,69) öğretmen yanıtlamış olup, 853 (% 59,90) anket değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin analizi için Microsoft Office Excel 2003 ve SPSS 16.0 paket programından yararlanılmıştır. Tüm istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık (p) düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Veriler normal ve/veya homojen dağılıma sahip olmadığından, verilerin analizinde non-parametrik testlerden Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis-H testleri kullanılmıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ve okul başarısı arasındaki ilişki Spearman Brown korelasyon katsayısı ile belirlenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri anketinden alınan puanlar ile okul başarısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ( $r = -.047, p > .05$ ). Bu durumun okul yöneticilerinin 34’ünün (% 97,14) buldukları okuldaki görev süresinin “1-2 yıl” olmasından dolayı, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (836’sı -% 98-) yöneticilerini yeteri kadar tanıyamadığından

kaynaklandığı düşünülmektedir. Yöneticisini tanıyamayan öğretmen, yöneticinin tepkisini bilemeyeceğinden, çekinerek/yanlı davranarak yöneticisinin iletişim becerisini varolan durumdan farklı yansıtarak “olumlu” değerlendirdiği şeklinde düşünülmektedir.

Ayrıca araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir:

- İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri yöneticinin yaş, öğrenim durumu, yöneticilikte kıdem, okuldaki görev süresi ve branşına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin cinsiyeti ve okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdemi ve branşına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır.
- Araştırma kapsamında yapılan ankette ilköğretim okulu yöneticileri “Cinsiyet ayrımı yapmaz.” ifadesi en yüksek aritmetik ortalamaya ( $\bar{x} = 4,52$ ), “Öğretmenleri etkilemekte makam gücünden çok dostluğu kullanır.” ifadesi de en düşük ortalamaya ( $\bar{x} = 3,99$ ) sahiptir.
- İlköğretim okulu yöneticilerinin 24’ü (% 68,57) “üst düzeyde etkili”, 9’u (% 25,71) “etkili fakat geliştirilmesi gereken” ve 2’si (% 5,71) “vasat” iletişim becerisine sahiptir.
- En yüksek okul yöneticisinin iletişim becerileri aritmetik ortalaması “4,93” ve en düşük iletişim becerileri aritmetik ortalaması “3,17”dir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre uygulayıcılar/araştırmacılar için aşağıdaki öneriler verilmiştir:

- Üst düzey iletişim becerilerine sahip olunmayan ifadeler ile ilgili yöneticiler bilgilendirmeli ve girişimleri Milli Eğitim Bakanlığı tarafından desteklenmelidir.
- Okul yöneticileri öğretmenleri etkilemekte dostluğu kullanmaları yönünde teşvik edilmeli ve okullarda informal ortamların oluşturulmasına özen gösterilmelidir.
- Okul yöneticilerine yapılan “zorunlu yer değiştirme” uygulamasının rasyonel bir karar olup olmadığı yönünde çalışmalar yapılmalıdır.

- Aynı çalışma, yönetici yardımcılarının iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri alınarak geliştirilebilir.
- Araştırma, öğrenci ve velilerin görüşleri alınarak geliştirilebilir.
- Aynı çalışma, aynı okullardaki aynı yöneticilere birkaç yıl sonra tekrar yapılarak, bu çalışma verileri ile karşılaştırılarak alan yazındaki bilgi test edilebilir.

**Anahtar Sözcükler:** Okul yöneticileri, iletişim becerileri, okul başarısı

**ABSTRACT****THE IMPRESSION OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS ON  
COMMUNICATION SKILLS TO SCHOOL SUCCESS**

Handan ÇETİNKAYA

Department of Educational Sciences

The Graduate School of Educational Sciences

July 2012

Advisor: Yrd. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK

The general purpose of this study is that primary school teachers' views on communication skills of primary school administrators will be identified and its relationship between school success will be determined.

This study's working group consists of 1424 teachers working at 35 formal primary schools in the center of Balıkesir in 2011-2012 academic years. In this study, survey method was used and the data were obtained with "Communication Skills Survey" developed by Şimsek (2003). 964 (% 67,69) teachers responded to the survey and 853 (% 59,90) questionnaires were evaluated. "Microsoft Office Excel 2003" and "SPSS 16.0" programs were used for data analysis. In all statistical analysis, the significant level (p) is accepted as .05. Since data didn't have normal and/or homogenous distribution, Non-parametric tests called Mann Whitney-U and Kruskal Wallis-H were used for data analysis. The relationship between communication skills of the primary school administrators and school success was determined with Spearman Brown correlation coefficient.

As a result of the analysis, it has been determined that there wasn't considerable relationship between the primary school administrators' points taken from the "Communication Skills Survey" ( $r = -0,47$ ;  $p > 0,5$ ). This is based on this way because 34 school administrators (% 97,14) have worked at their last school for only "1-2 years"; and most of teachers (836 teachers, % 98) can't know their administrators sufficiently.

It can be told that the teacher not knowing his administrator has evaluated the communication skills of his administrator in a positive way by hesitating or reflecting an existing status differently for not predicting how his administrator will behave.

Moreover; these results obtained in this study:

- There is no significant difference between the teachers' views on communication skills of school administrators as the administrator's gender, age, education status, administration priority, working time at their school and branch.
- There is no significant difference between the teachers' views on communication skills of school administrators as the teacher's gender and working time at their school.
- There is a significant difference between the teachers' views on communication skills of school administrators as the teacher's age, education status, occupational seniority and branch.
- On the survey of this study's working group, the statement "Primary school administrators don't do gender discrimination." has the highest arithmetic average. On the other hand; the lowest average is the statement "The administrators use their authority power instead of friendship to impress their teachers."
- 24 (% 68,57) primary school administrators have high level communication skills, 9 of them (% 25,71) have the communication skills that are effective but need to be improved and 2 of them (% 5,71) have undistinguished communication skills.
- The arithmetic average of the school administrator who has the highest level communication skills is 4,93; on the other hand, the arithmetic average of the school administrator who has the lowest level communication skills is 3,17.

According to datum at this study, practitioners and researchers have taken the following advice:

- School administrators should be informed about the statements that they don't have high level communication skills; moreover, their struggles should be supported by the Ministry of Education.



- School administrators should be encouraged on this way that they should show their friendship to impress teachers; besides, there should be informal atmosphere at schools.
- There should be studies if the decision that school administrators must change their locations will be rational or not.
- The same studies should be improved by taking teachers' views on communication skills of deputy administrator.
- These studies should be developed by taking students and parents' views.
- By rebuilding these same studies to same administrators at same schools a few years later; and by comparing data at this study, the literary information should be tested.

**Key words:** School administrators, communication skills, school success.

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında güler yüzünü, hoşgörüsünü, desteğini ve akademik tecrübesini benimle paylaşan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK'e, yüksek lisans eğitimimde emeği geçen değerli hocalarım Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU, Prof. Dr. Coşkun Bayrak, Yrd. Doç. Dr. Çetin TERZİ, Yrd. Doç. Dr. Turan Akman ERKILIÇ ve Yrd. Doç. Dr. Adnan BOYACI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca her zaman desteğini hissettiğim başta Susurluk İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü Sami AKOĞLAN olmak üzere tüm Susurluk İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarına, anket çalışmalarım sırasında bana destek olan Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarına teşekkürlerimi borç bilirim.

İstatistiksel konularda tüm bilgisiyle çalışmalarına destek olan, yardımlarını esirgemeyen Arş. Gör. Hayri Eren SUNA'ya, İngilizce çevirilerde yardımcı olan değerli arkadaşım Serap GÜLER'e, yüksek lisans eğitimim boyunca bana destek olan anneme, babama ve kardeşim Arş. Gör. H. Hakan ÇETİNKAYA'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Handan ÇETİNKAYA

Eskişehir, 2012

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vii
ÖNSÖZ .....	x
ÖZGEÇMİŞ .....	xi
İÇİNDEKİLER .....	xii
TABLolar LİSTESİ .....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xviii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xix
SİMGELER LİSTESİ .....	xx
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ .....	1
Okulda İletişim .....	2
Okulda İletişim ve İnsan İlişkileri .....	2
Okul Yöneticileri ve İletişim .....	3
Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri .....	4
Kalıplaşmış Düşünceler .....	5
Algı .....	6
Duygu .....	7
Cinsiyet .....	8
Giyim Kuşam ve Dış Görünüm .....	8
Tutumlar .....	9
Savunma Davranışı .....	10
Bilgi Düzeyi ve Bilgilendirme .....	11
Gereksinimler .....	12
İletişimde Planlama .....	13
Dinleme Becerisi .....	15
Empati Kurma Becerisi .....	15
Dönüte Verilen Önem .....	16

İletişim Zincirinde Varolan Kişiler .....	17
İletişimin Zamanlaması .....	17
Okul Yöneticisinin Statüsü .....	18
Alıcının Seçimi .....	19
Okulda Başarı .....	20
Okul ve Öğrenci Başarısı .....	20
Okul Yöneticisi ve Başarı .....	21
Orta Öğretime Geçiş Sistemi (OGES) .....	22
Seviye Belirleme Sınavı (SBS) .....	23
Problem .....	25
Amaç .....	26
Önem .....	26
Sınırlılıklar .....	27
Tanımlar .....	27
İlgili Araştırmalar .....	28
<b>İKİNCİ BÖLÜM: YÖNTEM</b> .....	<b>39</b>
Araştırma Modeli .....	39
Evren ve Örneklem .....	39
Verilerin Toplanması .....	41
Bilgi Formu .....	41
İlköğretim Yöneticilerinin İletişim Becerileri Anketi .....	42
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması .....	43
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	<b>47</b>
Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	47
Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	47
Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	49
Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	52
Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri .....	52

Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Olgusal Verilerine Göre İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri .....	60
Öğretmenlerin Kendi Olgusal Verilerine Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri .....	64
İlköğretim Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Okul Başarısı Arasındaki İlişki .....	73
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>77</b>
Sonuç .....	77
Öneriler .....	79
Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	79
Araştırmacılar İçin Öneriler .....	80
<b>EKLER .....</b>	<b>82</b>
EK A : Çalışma Evrenine İlişkin Sayısal Veriler .....	83
EK B : Anket Formu.....	84
EK C : Anket Kullanma İzin Belgesi .....	88
EK D : Balıkesir İli Valiliği Araştırma İzni .....	89
EK E : Güvenirlilik Analizi .....	90
EK F : Normallik ve Homojenlik Testleri .....	92
EK G : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	98
EK H : İletişim Becerileri Boyutları .....	99
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>116</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 : <i>Araştırma Evreni</i> .....	40
Tablo 2 : <i>Araştırmanın Çalışma Evreni</i> .....	41
Tablo 3 : <i>Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri Boyutları ve İlgili Sorular</i> ...	42
Tablo 4 : <i>Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları</i> .....	43
Tablo 5 : <i>Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımları</i> .	47
Tablo 6 : <i>Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Yaşlara Göre Dağılımları</i> ...	47
Tablo 7 : <i>Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımları</i> .....	48
Tablo 8 : <i>Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımları</i> .....	48
Tablo 9 : <i>Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Buldukları Okuldaki Görev Süresine Göre Dağılımları</i> .....	49
Tablo 10 : <i>Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Branşa Göre Dağılımları</i> ...	49
Tablo 11 : <i>Ankete Katılan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları</i> .....	50
Tablo 12 : <i>Ankete Katılan Öğretmenlerin Yaşlara Göre Dağılımları</i> .....	50
Tablo 13 : <i>Ankete Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımları</i> .....	50
Tablo 14 : <i>Ankete Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımları</i> ...	51
Tablo 15 : <i>Ankete Katılan Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Görev Süresine Göre Dağılımları</i> .....	52
Tablo 16 : <i>Ankete Katılan Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımları</i> .....	52
Tablo 17 : <i>Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri Ortalamaları</i> .....	53
Tablo 18 : <i>İletişim Becerileri Anketi Sorularının ve Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları</i> .....	55
Tablo 19 : <i>İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları</i> .....	61

Tablo 20 : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	61
Tablo 21 : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Yöneticilikte Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	62
Tablo 22 : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	63
Tablo 23 : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Atama Branşına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....	64
Tablo 24 : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Cinsiyeti Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....	65
Tablo 25 : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	66
Tablo 26 : Öğretmenlerin Yaşı Değişkenine Göre Anlamlı Farkın Olduğu Yaş Gruplarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....	66
Tablo 27 : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	67
Tablo 28 : Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Farkın Olduğu Yaş Gruplarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları ....	68

Tablo 29 : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	69
Tablo 30 : Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Farkın Olduğu Yaş Gruplarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları ....	69
Tablo 31 : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları .....	71
Tablo 32 : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Branşı Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....	72
Tablo 33 : Okulların 2011 SBS Puan Ortalamaları ve İl Başarı Sıraları .....	73
Tablo 34 : Balıkesir Merkez İlçe İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle 2011 SBS Puanı Ortalamaları .....	75
Tablo 35 : İlköğretim Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Okul Başarısı Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Spearman's Rho Korelasyon Analizi Sonucu .....	76



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	: <i>İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri</i> .....	54
Şekil 2	: <i>Okulların 2011 SBS Puan Ortalamaları</i> .....	74

## KISALTMALAR LİSTESİ

- MEB : Milli Eğitim Bakanlığı  
OYP : Ortaöğretime Yerleştirme Puanı  
OGES : Orta Öğretime Geçiş Sistemi  
OKS : Ortaöğretim Kurumları Seçme ve Yerleştirme Sınavı  
SBS : Seviye Belirleme Sınavı  
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences  
YBP : Yılsonu Başarı Puanı

**SİMGELER LİSTESİ**

N	: Sayı
p	: Anlamlılık
%	: Yüzde
$\bar{x}$	: Aritmetik Ortalama
r	: Korelasyon Katsayısı
sd	: Serbestlik Derecesi
X <sup>2</sup>	: Kay-Kare
$\alpha$	: Alfa Katsayısı

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Her insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek, ilerlemek, gelişmek ve sorunlarını çözmek için örgütlere gereksinim duyar. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, örgütü oluşturan unsurların bir araya getirilmesi gerekir (Tutar ve Yılmaz, 2003, s.9). Bu unsurların bir araya getirilmesi karar verme, planlama, örgütleme, eşgüdümleme, denetleme vb. yönetim süreçleri ile gerçekleşir ve zorunlu unsuru ise iletişimidir. Etkili bir iletişim, tüm yönetim faaliyetleri için önemlidir.

Örgütlerin belirledikleri amaçları gerçekleştirebilmeleri için etkili bir iletişim ağı oluşturmaları gerekir. Örgütlerin yaşayabilmesi, örgütün amaçları doğrultusunda etkin bir iletişim politikasının oluşturulmasına bağlıdır. Etkin bir yönetim de iyi bir iletişim sürecine bağlıdır (Demir, 2000, s.136). İletişim örgütler için vazgeçilmezdir. Bireyler örgüt içerisinde iletişim ile ilişki kurabilir ve işbirliği içinde çalışabilirler. İletişim aynı zamanda yönetim süreçlerinde ve yönetsel çalışmaların amaçlara yönelik bir şekilde sürdürülmesinde etkin bir rol oynar (Elma ve Demir, 2003, s.158).

İletişim bir örgütün var olma sebebi olarak görülebilecek kadar etkin bir unsur olup, örgütün başarılı veya başarısız olmasında etkili olan en önemli süreçlerden biridir (Gizir, 2007, s.255). Bu süreçlerin belirleyicisi örgüt yöneticisidir. İyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir iletişimcidir ve başarılı bir yönetim, yöneticinin etkili iletişim becerisine dayanır (Eroğlu ve Sunel, 2004, s.181). İşgörenler ile işbirliği yapan, sorunlarının çözümüne yardımcı olan, yansız davranan, olumlu ilişkileri örgüt içinde ve dışında da sürdüren, hoşgörülü, motive eden, mesleki ve kişisel formasyona sahip yöneticilerin, işgörenler ile daha sağlıklı bir iletişim kurabilecekleri kabul edilir (Bursalıoğlu, 2010, s.23).

Sosyal bir örgüt olan okullar için de iletişim son derece önemlidir (Şen, 2007, s.15). Okul yöneticisi, okul üyeleri aracılığıyla görevini yerine getirmektedir. Okul yöneticilerinin çevresindekilere okulun amaçlarını gerçekleştirmesi yolunda iş yaptırabilmesi, öncelikle bu amaçları açık bir şekilde belirleyerek, bunları örgüt üyelerine aktarmasıyla; sahip olduğu iletişim becerileriyle doğru orantılıdır.



Dolayısıyla, okul yöneticisinin kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, okulun iletişim sürecini belirlemede ve okul üyelerinin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemli rol oynar (Çelik, 2007, s.2).

Günümüzde bir okulun başarısını belirleyen en önemli faktör, o okuldaki iletişimidir (Çelik, 2007, s.2). Okul yönetiminde emirlerin, bilgilerin, düşüncelerin ve sorunların okul içinde ve dışında sağlıklı bir şekilde iletilmesi, iletişimin doğru ve etkili işlemesine bağlıdır. Okul içinde ve dışında kurulacak iletişim sayesinde toplumun kaynaklarının, öğrencilerin ve dolayısıyla okulun başarısı yönünde kullanılması için önemli fırsatlar elde edilmiş olur (Şen, 2007, s.15). Okul üyeleri arasındaki iletişim sağlıklı ise, okulun başarılı olması ve eğitim amaçlarını gerçekleştirmesi zordur. Eğer okulda sağlıklı bir iletişim yoksa işgörenler arasında eşgüdüm sağlanamaz ve okulun düzeni bozulur. Bunun sonucunda da okulun etkililiği ve başarısı azalır (Şaşı, 2008, s.41).

Alan yazında da belirtildiği üzere (Gürgen, 1972, s.185; Özdemir, 2002, s.45; Özcan Boydak, 2006; Gürsun, 2007, ss.vii, 27; Akbal, 2008, ss.99, 100; Bayraktutan, 2008, s.87; Okkalı, 2008, s.190; Özden, 2009, s.33; Şanlı, 2009, s.64; Şimşek ve Altınkurt, 2009, s.7) okul başarısında, okul yöneticisinin sahip olduğu iletişim becerileri önemli bir etmendir. Bu sebeple ilerleyen bölümlerde “Okulda İletişim” ve “Okulda Başarı” konuları ele alınarak irdelenecektir.

## **Okulda İletişim**

### **Okulda İletişim ve İnsan İlişkileri**

Eğitim-öğretim öğrenciyle öğretmen etkileşimine, etkileşim ise kaynak ve alıcı arasındaki iletişime dayanan bir süreçtir. İletişim ile eğitim-öğretim süreçlerinin öğeleri de benzerdir. Her ikisinin de girdi, süreç ve çıktıları bulunup, verimlilikleri için iyi bir örgütlenmeye ihtiyacı vardır (Öztaş, 2001, s.23).

Okulda iletişimi, iç ve dış iletişim olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür. Okul içi iletişim öğrenci, yönetici, öğretmen ve diğer işgörenler arasındadır. Okul dışı iletişim ise, okul-çevre iletişimi şeklinde belirtilebilir (Celep, 1992, s.303; Bursalıoğlu, 2010, s.39). Bir okulun toplum içindeki konumu ve çevresinin büyüklüğü, iletişim kurabildiği alanla sınırlıdır. Bir örgüt, etkili olabilmek için çevresinde ulaşması gereken en uzak yere kadar iletişimi götürebilmelidir (Çelik, 2007, s.11).

Eğitim örgütleri için kişiler arası ilişkiler ve grup dinamiği önem taşır. Çünkü eğitim örgütleri diğer örgütlere göre daha informal bir yapı ve hava içinde çalışır (Çelik, 2004, s.5; Gürses, 2006, s.6; Bursalıoğlu, 2010, ss.25, 113, 114). Okulda insan ilişkilerinin amacı, tüm okul üyelerini okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmek ve okul üyelerinin gereksinimlerini karşılamak için takım çalışması yapmaya güdülemek olarak ifade edilebilir (Çınkır, 2004).

Eğitimde başarıya ulaşmanın temel yollarından birisi örgüt içerisinde olumlu bir iletişim ortamı sağlamaktır (Özan Boydak, 2006, s.153). İletişim becerileri gelişmiş öğretmen ve okul yöneticilerinin öğrenciler ve velilerle gerçekleştirecekleri diyaloglar iyileşir; öğrencilerin sorunlarını ve beklentilerini anlamaları kolaylaşır. Bunun sonucunda okulun başarısı ve öğrenciye olan katkısı artar (Eroğlu, 2008, s.226). Bir okulda okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler ile diğer işğörenler arasında karşılıklı saygı ve güvene dayanan iletişim süreci, öğrencilerin başarılarının güvencesidir (Çınkır, 2004). İletişimin önemini bilen, kavrayan ve uygulayan yöneticiler, okullarında olumlu ve verimli örgüt iklimi oluştururlar. Oluşan bu iklim ise öğretmen ve diğer işğörenlerin, en önemlisi de öğrencilerin başarısını artırmada önemli bir rol oynama potansiyeline sahip olacaktır (Aydoğan ve Kaşkaya 2010, s.7).

### **Okul Yöneticileri ve İletişim**

İletişim, yöneticinin etkili olabilmesi ve örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için gereklidir (Güçlü, 2000, s.134; Elma ve Demir, 2003, s.134; Bolatkıran, 2006, s.3; Gürses, 2006, s.2; Çankaya ve Aküzüm, 2010, s.51). İletişim sürecinde iki temel öğe; bilgi veren ve alandır. Ancak iletişime yön veren ve kurulacak iletişimin niteliğini belirleyen en önemli öğe ise bilgiyi aktarandır (Celep, 1992, s.301). Bir örgütte bilgiyi aktaran ve iletişim sürecini başlatıp, bu sürecin yapısını belirleyen kimse yöneticidir (Celep, 1992, s.301; Açıkalın, 1998, s.39; Özdemir ve Cemaloğlu, 2000; Hoşgörür, 2003, s.76; Başaran, 2006, s.292; Yüksel, 2008, s.48). İletişim, yönetici konumundaki bireylerin daha fazla dikkat etmek zorunda olduğu bir süreçtir (Paksoy ve Acar, 1998, s.2).

Okullarda faaliyetleri başlatıp, sürdürmek okul yöneticisinin sorumluluğundadır. Yöneticiler, okul üyelerini amaçlar etrafında birleştirmek ve eğitim-öğretim sürecini geliştirmek durumundadır. Bu ise yöneticinin iletişim becerisini ile mümkündür (Aslan

ve Yıldırım, 2004, s.1). Okul yöneticileri çok iyi planlar yapabilir, çok iyi kararlar alabilirler. Ancak, bunlar uygulamaya aktarılmadıkça hiçbir anlam ifade etmezler. Uygulamaya aktarımın ilk koşulu ise iletişimdir (Paksoy ve Acar, 1998, s.2). Bu yüzden okul yöneticileri; iletişimin önemini, insanları etkileme yollarını bilmeli ve uygulamalıdır (Aslan ve Yıldırım, 2004, s.1).

Eğitim aynı zamanda bir iletişim sürecidir. Başkalarıyla iletişim kurma becerisinden yoksun kimseler, eğitim örgütlerinde başarılı olamamaktadırlar (Güneş, 2007, s.36). Eğitim örgütleri, kendi işleyişini düzenli kılmak, hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında etkili bir iletişim ağını kurmak zorundadır (Başarı, 2007, s.14). Bu durumu oluşturmak öncelikle okul yöneticisinin görevidir. Okulun başarısının artırılabilmesi için, etkili okul yöneticilerine gereksinim duyulmaktadır. Etkili okul yöneticilerinin kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın bireyler olmaları beklenir (Açıkalın 1998, s.6).

Okul yöneticileri kişilik özelliklerine göre farklı iletişim becerilerine sahiptirler. Yöneticilerin iletişim düzeyi, okulun yapısını ve çalışmasını doğrudan etkiler (Cesur, 2009, s.3). İletişim sayesinde yöneticiler, fikirlerini açığa vurma, onları paylaşma ve değerlendirme olanağına sahip olur (Çelik, 2007, s.3). Okul üyeleri ile işbirliği yapan, sorunların çözümüne yardımcı olan, eşit davranan, olumlu ilişkiler sürdürebilen, hoşgörülü, bilgiye, araştırmaya ve işe motive eden, mesleki formasyona sahip yöneticilerin çevresi ile daha sağlıklı bir iletişim kurabilecekleri kabul edilmektedir (Karagöz, 2006, s.52).

### **Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri**

Okul yöneticileri, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öncelikle bu amaçları açıkça belirlemeli ve bunları okul üyelerine aktarmalıdır. Bu da sahip olduğu iletişim becerisi ile mümkündür. Okul yöneticisinin iletişim becerileri, iletişim sürecini belirlemede ve üyelerin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemli rol oynar (Çelik, 2007, s.2). Bu nedenle okul yöneticileri etkili iletişim yollarını bilmeli ve uygulamalıdır (Şanlı, 2009, ss.29, 33, 99).

Bir iletişimci olarak okul yöneticisinin belli başlı rolleri şunlardır (Çelik, 2000, s.48):

- Çift yönlü iletişim kurmak ve okul üyelerini gerçekçi olarak değerlendirmek,

- Örgütsel iletişim sağlamada güzel konuşma ve yazma becerisine sahip olmak,
- Çatışmaları etkili bir biçimde yönetmek,
- Sorun çözme tekniklerini öğrenerek örgüt üyelerinin eylem yönünü seçmesini kolaylaştırmak,
- Öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak örgütü yönetmek ile
- Okul üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek, kişisel ve örgüt hedeflerini birbirleri ile bütünleştirmektir.

Okul yöneticisi, okulun amaçlarına ulaşmasında görevlidir. Yöneticinin okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için okulda sağlıklı, açık ve çok yönlü etkin iletişimi gerçekleştirmesi esastır (Cemaloğlu, 2002; Özbudak, 2009, s.44). İletişim süreci sağlıklı olarak işlerse, okul hedeflerinden uzaklaşır (Özbudak, 2009, s.44).

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin etkili olup olmadığını belirlemenin bir yolu, iletişim süreçlerinde ortaya çıkabilecek çeşitli engellerle karşılaşılma- karşılaşılmadıklarını belirlemektir (Şimşek, 2003, s.39). Okul yöneticilerinin girdikleri iletişim süreçlerindeki bireysel özelliklerden kaynaklanan genel iletişim engelleri, aşağıda ele alınarak irdelenmiştir.

**Kalıplaşmış düşünceler.** Duygularımızı ve davranışlarımızı yönlendiren düşüncelerimizi iki gruba ayırırız. Birinci gruptaki düşüncelerimiz gerçekçi ve akılcıdır. İkinci gruptakiler ise gerçekçi ve akılcı değildir. Bu tür düşünce yapılarına, kalıplaşmış düşünceler denir (Dökmen, 2001, s.85). Hemen her insanın sağlıklı bir temele dayansın veya dayanmasın çeşitli kişi veya konular hakkında peşin ve değişmesi zor birtakım düşünceleri olabilir. Bu düşünceler bazı kişilerin etkisiyle oluşabileceği gibi, deneyimlerin bir sonucu olarak da oluşabilir. (Şimşek, 2002, s.202).

Kalıplaşmış düşünceler ve önyargılar kişinin başkalarından neler bekleyeceğini, başkalarına nasıl davranacağını, nasıl yaklaşacağını belirleyebilir veya sınırlayabilir (Tezel, 2004, s.5). Bu sebeple kalıplaşmış düşünceler olumsuz etkileri en çok iletişim olgusunda kendini gösterir. Kişilerin belirli kişilere karşı önyargıları varsa büyük olasılıkla bu kişilerden gelecek mesajları ya hiç algılamayacak veya kaynağın kastettiğinden farklı bir biçimde algılayacaktır (Şimşek, 2002, s.202).



İnsanlar kalıplaşmış düşüncelerinin doğru olup olmadığını test etmeye yönelmezler. Bu düşüncelerini değiştirebilecek nitelikteki her türlü yeni bilgidan uzak dururlar (Dökmen, 2001, s.86). Zihnin yeni mesajlara kapatılması ve mesajları kastedilenden farklı biçimde algılamalar iletişim engelleri oluşturur. Peşin hükümlülük, önyargılar, aleyhte olumsuz düşünceler, somut dayanağı olmayan kalıplaşmış düşünceler, iletişim sürecinin istenmeyen bir yöne çevrilmesine neden olmaktadır (Gündüz ve Yazıcı, 2010, s.49).

İletişim becerisi, olaylara farklı açılardan bakabilme esnekliği gerektirir. Tek açığa bağlanıp kalma, iletişim becerisini, iletişimsizlik becerisine dönüştürür (Özer, 1995, s.56). Eğitim örgütlerinde de sabit fikirli, yeniliklere kapalı, kalıplaşmış düşüncelere sahip olan okul üyeleri kaynaktan gelen mesajları algılamayıp, ilgisiz kalırlar veya kaynağın vermek istediği mesajdan farklı bir anlam çıkarırlar. Önyargılar, kalıplaşmış düşünceler vb. duygular, eğitim örgütlerinde iletişimin amacına ulaşmasını engeller (Ersoy, 2006, ss.38-39). Okulda etkili bir iletişimin var olması için başta okul yöneticisi olmak üzere bütün okul üyelerinin kalıplaşmış düşüncelerden uzaklaşarak birbirlerinin düşüncelerine saygı duymaları gerekmektedir.

**Algı.** İnsanlar, çevresindeki uyarıcılardan duyu organlarına gelen ayrı ayrı uyarımları anlamlı bir biçimde örgütleyerek, duyumlarına anlam verirler. Duyu organlarına gelen uyarımların anlamlı hale getirilmesi sürecine algı denir (Erden ve Akman, 1995, s.146). Algılama süreci, kişilerin sahip oldukları değer yargıları, amaç ve hedefleri, bilgileri, hisleri ve geçmişteki tecrübeleri gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Öskiper, 2004, ss.36, 42; Uz, 2006, s.36).

İletişim anlamını ve anlamsızlığını kişinin iç dünyasındaki algı ve yorumlarında bulur (Cüceloğlu, 2002, s.67). Algılar, bireyin eski yaşantılarına ya da bilgilerine göre şekil alırlar (Binbaşıoğlu ve Binbaşıoğlu, 1989, s.34). Duyu organları yoluyla alınan mesajın, alıcı tarafından değerlendirilip gözden geçirilmesi ve önceki uygulamalarla karşılaştırılması alıcının kendine uygun davranışı göstermesini sağlayacaktır (Bingöl, 1998, s.293).

Aynı ortamda bulunan farklı alıcılar, algılama aşamasında süzme yaparak farklı sonuçlara ulaşabilmektedir (Uz, 2006 s.36). Kişiler farklı olaylara, durumlara, bilgilere ilgi gösterebilmekte ya da aynı olay veya durumları farklı düzeyde algılamaktadırlar. Bu nedenle yanlış ya da eksik algılamalar sonucu iletişimde engeller ortaya çıkabilmektedir

(Ertürk, 1995, s.230; Yiğiter, Engin ve Yağız, 2007, s.133; Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008, s.180). Yanlış algılamalar sonucu yönetici ve okul üyeleri arasında iletişim engellerinin ortaya çıkması doğaldır. Fakat bu algılama farklılıklarının artması, iletişimin etkililiğini azaltır. Bu sebeple, okul yöneticileri iletişimde algılama farklılıklarının yaşanabileceğinin bilincinde olmalı, gerekli durumlarda mesajın yeniden oluşturulmasını sağlamalıdır (Horowitz, 1997).

**Duygu.** İletişim sürecinde bulunan kişilerin duyguları, düşünceleri kadar önemlidir. Duygular olumsuz ise insanlar arasındaki iletişim süreci, negatif yönde etkilenir (Ersoy, 2006, s.5). Kişilerarası güvenin ve yakınlaşmanın oluşmasında en önemli etkenlerden biri karşılıklı duygu alış verişine girebilmektir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2008, s.56).

Mesajın alıcısı etkileyebilmesi için ilk olarak alıcı tarafından dikkate alınması gerekmektedir (Biber, Öztekin ve Öztekin, 2008, s.13). Kaynağın alıcısı ikna edebilmesinin ve inandırabilmesinin ilk şartlarından biri güvenilirliktir. Bu nedenle kaynak, her şeyden önce alıcının güvenini kazanmak zorundadır (Yatkın ve Yatkın, 2006, s.46).

Okullar, okul üyelerinin kendilerini güven içinde hissedebilecekleri yerler olmalıdır. Öğrenci, okul yöneticisine ve öğretmene güvenmelidir. Birbirine güvenmek, insan ilişkilerinin önemli koşullarından birisidir (Çınkır, 2004). Okullarda yapılan araştırma sonuçlarına göre iletişimi engelleyen en önemli etkenlerden biri güvensizliktir. Birbirine güvenmeyen okul üyeleri, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği de yapamazlar. Çünkü insanlar güven ve saygı duydukları kimselerle işbirliği yapmak isterler. İşbirliği ve güven için, okul üyeleri arasında iletişimin açık, objektif ve yapıcı olması gerekmektedir (Ergin, 1995, s.48).

Okulda güvene dayalı bir iklimin oluşması için okul üyelerinin başarılı yönlerinin vurgulanması ve yerine göre ödüllendirilmeleri gerekir. Yöneticiler, özellikle başarının değerlendirilmesinde nesnel olmalıdır. Aksi davranışlar güvensizliğe, okuldan soğumaya ve dolayısıyla okulun başarısına olumsuz yönde etki edebilir (Memişoğlu ve Özcan, 2007, s.110).

İletişimin çift yönlü işlemesi ve okul üyelerinin görüşlerinin yöneticiler tarafından dikkatle değerlendirilmesi örgütün işini kolaylaştırır. Okul üyeleri arasında karşılıklı güvene ve saygıya dayalı bir iletişim birlikte başarıma anlayışını da

beraberinde getirir. Böylesine bir iletişim örgütsel ve bireysel amaçların birlikte gerçekleşmesine katkı sağlar (Memişoğlu ve Özcan, 2007, s.110). Örgüt üyelerinin yöneticilerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen işgörenler yaratır (Demircan ve Ceylan, 2003, s.140).

**Cinsiyet.** Cinsiyet farklılıkları bazı toplumlarda iletişimi engelleyen faktörlerdendir. Kadınlar ve erkekler arasında, farklı yetiştirme tarzından dolayı yaşama farklı bakma ve iletişim biçimlerinde farklılık bulunmaktadır (Mısırlı, 2008, s.32).

Kadınlar iletişim kurarken samimi bir dil kullanma konusunda daha duyarlı iken, erkekler statü ve bağımsızlık öğelerine daha fazla yer verirler (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2005, s.58). Kadınların konuşmalarının kapsamı duyguları yansıtır, dolaylı anlatım söz konusudur. İşbirliği, başkalarına yardım daha fazladır ve dinleyiciye saygı esastır. Erkeklerin konuşmalarının içeriği ise işe ilişkindir, doğrudan anlatım daha sık görülür ve dinleyiciden çok kendinden bahseder. Amaçlar ve planlara odaklanır, rekabet ve tartışma eğilimi daha fazladır (Kaypakoğlu, 2008, ss.124-125; Durğun, 2011, s.58).

Her iki cinsten de okulda, iş hayatında ve sosyal yaşamda olaylara karşı farklı davranış biçimi beklenir. Bunlar kadın ve erkeğin beden dili, mesajları algılayışı üzerinde bir farklılık doğurur ve dolayısıyla da iletişim engeli yaratabilir (Sarıyer, 2008, s.4). Eğitim örgütlerinde yönetici, karşı cinsten işgöreniyle iletişim kurarken statüsünü korumak üzere daha dikkatli cümleler seçer. Oysa aynı cinsten işgöreniyle daha rahat iletişim kurabilmektedir. Özellikle erkek yöneticiler kadın işgöreniyle olan iletişimlerinde belli bir mesafe kurmadığı takdirde, dedikodulara engel olamayacağı düşüncesini taşır (Çiftçi, 2008, s.34).

Cinsiyet açısından yöneticilerle öğretmenler arasında başka sorunlar da bulunmaktadır. Özellikle bayan öğretmenler yöneticilere sorunlarını iletmede sıkıntı yaşayabilmektedirler. Bayan öğretmenler daha çok kişisel sorunlarını iletmede sıkıntılar yaşamaktadır. Aile, çocuk ve sağlık durumları ile ilgili konularda sık izin alınması gerektiğinde, yöneticilerin olumsuz tutumlarıyla karşılaşabilmektedirler (Çiftçi, 2008, s.73).

**Giyim-Kuşam ve Dış Görünüm.** İlk izlenimler toplumsal etkileşimin yalnızca başlangıcı değil, aynı zamanda temel belirleyicisidir (Freedman, Sears ve Carlsmith,

1989, s.121). İletişim sürecinin önemli bir belirleyicisi olan ilk etkileşimde yaratılacak olan etki çok önemlidir (İler, 2005). Giysiler, kişilerarası iletişimde özellikle mesajların algılanması ve alıcının ikna edilmesinde önem taşımaktadır. Bazı durumlarda giyim-kuşam, davranışları etkileyebilmektedir (Biber ve diğ. 2008, s.32).

Giyim-kuşam seçiminde kişinin fiziksel yapısı, kişisel özellikleri, mesleğinin yanı sıra içinde yaşadığı toplumun gelenek ve görenekleri, kültürel durumu, sosyal hayatı, ekonomik durumu, çevresi, dini inançları ve değerleri etkili olduğu için, giyim dili pek çok mesaj içermektedir (Yurdakul ve Ural, 2008, s.46). Kişinin giyimi; mesleği, geliri ve sosyal statüsü hakkında önemli ipuçları vermektedir (Biber ve diğ. 2008, s.32).

Giysiler mesajların algılanmasında, alıcıların ikna edilmesinde ve hedef kitle üzerinde olumlu bir imaj yaratılmasında önem taşımaktadır. Okullardaki iletişim süreçlerinde kaynağın fiziki görünümünün iyi olması, alıcı üzerinde olumlu etkiler uyandıracaktır. Ortama göre seçilmiş düzgün bir giyim, kaynağın kendisine duyduğu güvenin ve alıcıya karşı duyduğu saygının bir göstergesi olarak algılanır (Yatkın ve Yatkın, 2006, ss.45-46; MEB, 2008, s.8). İyi bir giyim, alıcılara daha fazla güven telkin etmekte ve kaynağın inandırıcılığını arttırmaktadır (Yatkın ve Yatkın, 2006, s.46).

**Tutumlar.** İletişim sürecini olumsuz yönde etkileyen bir diğer öge ise tutumlardır. Kişilerin belirli psikolojik objelere ilişkin duygularını ve davranışlarını düzenli bir şekilde oluşturan eğilimlerine tutum adı verilir. Tutum sadece bir davranış eğilimi ya da sadece bir duygu değil, düşünce-duygu-davranış eğilimi bileşkesidir (Kağıtçıbaşı, 1998, s.102).

İnsanlar tutumlara sahip olarak doğmazlar, sonradan kazanırlar. Tutumlar, bireyin kazanılmış kişilik özelliklerinin bir parçasıdır. Klasik veya edimsel koşullanma yoluyla ve modellerin gözlenip taklit edilmesi yoluyla öğrenilmişlerdir (Morgan, 1984, s.363). Tutumların meydana gelmesinde, kişinin daha önce yaşamış olduğu tecrübeler, içinde yaşadığı sosyal çevre, gözlemleri, zekâsı ve duygusu gibi faktörler de önemlidir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.261). Tutumlar, yaşantılarla zaman içinde gelişme ve değişme gösterirler (Kağıtçıbaşı, 1998, s.99; Morris, 2002, s.645).

Kişinin kendine karşı olumlu tutumu, kendisine güveni beraberinde getirir ve bu durum iletişimi olumlu yönde etkiler. Çünkü kendine güvenen insan daha az heyecanlanarak iletişimi etkili kılar. Bu durumda alıcı kaynağı dikkatli dinleyerek bir şeyler almaya çalışır (Ersoy, 2006, s.41).

Kişi, aktardığı ya da paylaştığı konuya ve alıcıya karşı olumlu bir tutum içinde olmalıdır. Kişinin duygu ve düşünceleri iletilen konuyla ya da alıcının özellikleriyle uyumlu değilse, iletişim beklenen nitelikte gerçekleşmez. İletişimin başarısı, kaynağın kendi içindeki duyguları ile dış etkenler arasındaki dengenin oluşmasına bağlıdır. Çünkü konuyu sevmeyen, alıcı durumundaki birey ya da bireylerden hoşlanmayan kaynak gerekli iletişimi kuramaz. İlgisi, dikkati farklı alanlara kayar. Bu durum kaynağın alıcılar tarafından benimsenmemesine yol açarak, iletişim engellerinin ortaya çıkmasına neden olur (Yüksel, 2008, s.12).

Tutumların oluşmasındaki kaynaklardan biri de kişinin o konu hakkındaki bilgi düzeyidir. Kaynağın, bilmediği bir konu hakkında başkalarına yeterli bilgi vermesinin olanaksız olduğu gibi, hakkında az şey bildiği bir konuda da bilgi vermeye çalışması iletişimin etkililiğini azaltır. Kaynağın, aktaracağı konu hakkında sahip olduğu bilgi, kuşkusuz mesajı etkileyecektir (Gürses, 2006, s.93). Eksik ya da yanlış bilgi vermek, iletişim sürecinde engellere yol açabilir. Bu yüzden okul yöneticileri bilmedikleri konular hakkında görüş bildirmekten kaçınmalıdır. Okul yöneticisinin örgüt içindeki tavır ve davranışları, okul üyelerine karşı tutumları örgüt içindeki motivasyonun sağlanması bakımından önemli görülmektedir (Kocabaş ve Karaköse, 2005, s.81).

**Savunma Davranışı.** İnsanların oluşan kaygıdan kurtulmak için gösterdikleri çabaların tümüne savunma mekanizması denir (Güney, 2000, s. 383). Savunma mekanizmaları farkında olmadan, bilinçsiz olarak kaygıdan kurtulma çabasıdır. Belirli ortamlar bireyde kaygıya yol açtığında, birey bilmeden savunma mekanizmalarını kullanmaya başlar (Cüceloğlu, 2004, s.301).

İnsanların çoğu olumsuz tepki almayı sevmez. Bu kişiler eleştirilere karşı savunmaya geçerler veya gelen eleştirilerin yanlış olduğunu söylerler. Hatta olumsuz tepkide bulunan kişilerden kaçarlar. Bu tür savunma davranışı içine girilmesinin amacı, hataları veya zayıflıkları gizlemektir (Erarslan, 2008, s.52).

İletişim süreçlerinde savunma davranışı aşağıdaki davranışlardan biri veya birkaçını içerebilir:

**Suçtu başkasına atma.** Birey daha önce yapmış olduğu bir davranışı tamamen reddederek, yaptığı kötü bir davranıştan doğacak kaygıyı önlemeye çalışabilir (Cüceloğlu, 2004; s.304). Bu durum da birey eleştiri almamak ve kendisini korumak için suç başkalarına atabilirler. Bu durum iletişim engellerine sebep olur.

**Özür dileyerek geçiştirme.** Birey, olumsuz durumla ilgili olarak dürüst davranmakta, cezasına razı olmaktadır (Bolino ve Turnley, 1999, s.189). Özür dilemek, istenmeyen durumun olumsuz etkilerini hafifletmek, durumu geçiştirme için kullanılmaktadır.

**Sorunu ciddiye almama.** Kişide kaygı uyandıran duygu ve düşüncelerin ciddiye alınmamasıdır. Bir insan bir konudaki yetersizliği ya da beceriksizliği nedeniyle çevrenin kendisini küçük göreceğinden çekinip bir girişimde bulunmazsa çevreden beklediği eleştirileri şakaya vurup kendi kendini yönelterek kaygıdan kurtarabilir (Köknel, 1982; ss.168-169).

**Kendini suçlu bulma.** Birey aslında hiçbir etkisi olmadığı halde, başkalarının uğradığı sıkıntılardan, ortaya çıkan sorunlardan kendisini sorumlu tutuyorsa kendini suçlu buluyor, demektir (Dökmen, 2001, s.89). Bu yaklaşım iletişimi olumsuz etkilemektedir.

**Bilgi Düzeyi ve Bilgilendirme.** Kaynak bilgili olmalıdır. Çünkü bilgisi oranında mesajı gönderme gücüne sahiptir. Eğer kaynak gerekli bilgi kapasitesine sahip olursa, alıcının istediği bilgileri verebilir. Aksi takdirde, kaynak sadece bir aktarıcı olmaktan öteye geçemez (Tomaç, 2009, s.7). Ayrıca kaynak, vereceği mesajı mantıksal nedenlere dayandırmalıdır.

Yöneticinin, gönderdiği mesajın içeriğini bilme zorunluluğu vardır. Yönetici iletişim süreçlerinde mesajda boşluklar bırakırsa, okul üyeleri bu boşlukları kendi varsayımları ya da önyargılarıyla doldurabilir. Bu durumda, işgörenlerin anladığı şey, gönderilenden farklı olacak ve iletişim sürecinde engeller ortaya çıkacaktır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez 2005, s.45).

Okul üyeleri okulun amaçları, yapılan yenilikler ve değişiklikler hakkında sürekli olarak bilgilendirilmelidir. Okul üyelerinin çalıştığı okul ile özdeşleşmesi ve değişikliklere ayak uydurması için, okulun hedeflerini bilmesi ve bu doğrultuda davranması son derece önemlidir (Elma ve Demir, 2003, s.159). Eğer okul üyeleri okulun uygulamaları ve alınan kararlarla ilgili bilgilendirilmezse çeşitli eksiklikler, engeller ve yanlış anlamalar ile karşılaşılacaktır (Başaran, 2004, s.58). Bu yüzden okul üyeleri kendisinden neler beklendiğini mutlaka bilmelidir (Şen, 2007, s.27).

Gerçekleştirilecek iletişim konusunda okul yöneticisinin yeterliliği ve okul üyelerini tanıması başarılı bir iletişimin temelini oluşturur. İletişimci özelliği taşıyan

kaynak kapsamında başta okul yöneticisi olmak üzere tüm okul üyeleri, okuldaki gelişmeleri ve yenilikleri sürekli izlemek zorundadır. Bu sebeple okul üyeleri ve onların gerçekleştirdiği iletişim süreçleri statik değil, dinamik bir yapıya sahip olmalıdır (Yüksel, 2008, s.11). Ayrıca okul yöneticisi önemli haberleri sık sık tekrar ederek unutmayı engellemeli, mesajla ilgili ana konuyu kaçırmadan özetlemeler yapmalıdır.

Yöneticinin kullandığı dil, okul üyelerinin anlayabileceği düzeyde olmalıdır (Gürses, 2006, s.93). Yöneticinin okuldaki değişiklikler ve etkinlikler hakkında öğretmene bilgi vermesi, bir yandan öğretmenlerin buna kendisini hazırlamasına imkân sağlarken, diğer taraftan bu tür bilgiler öğretmenleri çalışmaya motive edebilir (Yıldız, 1996, s.186).

**Gereksinimler.** Günü, insanı belli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. İnsan yaşamına yön veren çeşitli güdüler vardır (Yıldırım, 2007, s.2). Bunlar birincil ve ikincil güdüler olarak ikiye ayrılmaktadır. Birincil güdüler fizyolojik olanlardır ve barınma, beslenme, cinsel ihtiyaçlar gibi güdülerdir. Kişiler birincil ihtiyaçlarını giderdikten sonra; sevmeye, sevilme, başarılı olma, takdir edilme, saygı görme gibi ikincil ihtiyaçları merkeze alırlar. Tüm bunlar kişileri bir amaca ulaşmak için harekete geçirecek motive eder (Genç, 2005, s.233). Güdüler, kişiyi hareketi geçirip davranışlarını yönlendirdiğine göre iletişim esnasında, güdülerden kaynaklanan engeller ile karşılaşılabilir.

Üyelerinin gereksinimleri karşılanmayan, motivasyon seviyesi düşük bir okulda üyelerin etkin ve verimli olması oldukça zordur. Okul yöneticisi, okul üyelerinin gereksinimlerine karşı duyarlı olmalıdır. Gereksinimlerin karşılanması için çaba göstermeyen yöneticinin, okul ortamı içinde morali yükseltmesi ve sürdürmesi zordur (Güneş, 2007, s.67). İletişimde, okul üyelerinin motivasyonlarının sağlanması ve yaptıkları işin takdir edilmesi okul yöneticinin sorumlulukları arasındadır. Okul üyeleri motive edilirse eğitim örgütünün bütünlüğü sağlanır ve yüksek verimlilik elde edilir. Bu sayede okulun amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşabilecektir (Arslan ve Arslan, 2008, s.154).

Yönetici, okul üyeleri ile arasındaki iletişimi geliştirdikçe onların gereksinimlerine daha yeterli yanıt verebilir, verimliliklerini artırabilir (Başaran, 2006, s.97). Bu sebeple okul yöneticileri okul üyelerinin gereksinimlerini mümkün olduğunca karşılayarak onları güdüleyebilmelidir. Her öğretmenin mesleğine ilişkin algıları

belirlenmeli, bu algı ve beklentilere dayalı olarak öğretmenlere çeşitli olanaklar sağlanmalıdır. Okul yöneticisi, öğretmenlerin ilgi alanlarını bilmeli ve iletişim kurarken bunları göz önünde bulundurmalıdır (Cemaloğlu, 2002).

**İletişimde Planlama.** Etkili bir iletişim süreci için iletişimin planlanması oldukça önemlidir. Yapılacak olan planlamanın kalitesi ve işlevselliği yöneticinin niteliğine bağlıdır (Gökkaya, 2009, s.22). Yönetici, planlama aşamasında iletişimin amacını net olarak belirlemeli, alıcıyla ilgili sosyo-kültürel özellikleri dikkate almalıdır. Ayrıca iletişim süreci içerisinde iletiyi kontrol etmeli ve iletişimin amacını alıcıya açıklamalıdır. İyi bir iletişim planı, iletişim sürecinde ne yapılması ve nasıl hareket edilmesi gerektiği konusunda okul üyelerine ışık tutar (Dicle, 1974, s.108).

İletişimde planlama aşağıdaki gibi beş başlıkta inceleyebilir:

**İletişimin amacı.** İletişim sürecinde karşılaşılan engellerden biri de iletişimin amacının belirlenmemiş olmasıdır. Kaynak, iletişim sürecinden önce, iletişimin amacını belirlemeli ve plan yapmalıdır. İletişimin amacını belirlemek için, iletişime başlamadan önce şu sorular cevaplanmalıdır (Scanlon ve Keys, 1983, ss.213-214):

- Aktarılmak istenen fikir veya ileti nedir?
- İletiyi aktarmak için en uygun zaman nedir?
- İletiyi aktarmak için en uygun araç hangisidir?
- İleti kime aktarılacaktır?
- Söz konusu iletişim niçin gereklidir?

**İletişimi kontrol.** İletişimi engelleyen bir diğer durum ise, iletişim sonucunun çeşitli sebepler ile kontrol edilememesidir. Mesaj alıcı tarafından kolayca elde edilebilir, erişilebilir olmalıdır. İletişim sürecinde kaynak yeteri kadar yüksek sesle konuşmazsa; dilekçe, rapor ve benzerlerini gereken yerlere zamanında ulaştıramazsa etkili iletişim gerçekleşemez.

Gereksinimlere ve ilgilere uygun olup olmadığı kontrol edilmemiş mesajlar da istenilen değişimi sağlamakta yetersiz kalırlar. Bu sebeple, okullardaki iletişim süreçlerinde alıcının tutarlı bir şekilde seçilip seçilmediğinin kontrolü oldukça önemli bir öge olarak ortaya çıkmaktadır. Önemli olan, mesajın alıcı tarafından dikkate alınıp alınmadığının kontrolü yapılarak, alıcının iletiyi dikkate almasını sağlamak için ona kolayca ulaşmasına yardımcı olmaktır (Schramm, 1992, s.114-115).



**Gereksiz sözcük ve ifadeler.** Yönetici mesajları açık, anlaşılır ve iletişimin amacına uygun olarak vermelidir. Mesajın gereksiz sözcüklerle uzatılması; asıl anlatılmak istenenin anlaşılmasına, iletişimin amacından uzaklaşmasına, beklentilerin yerine gelmesinde gecikmelere veya hatalı uygulamalara yol açabilir (Eren, 2004, s.264; Gündüz ve Yazıcı, 2010, s.46). Bu yüzden okuldaki iletişim sürecinde mesajlar okul üyelerinin anlayacağı şekilde olmalı ve kendi içinde çelişki göstermemelidir (Eren, 2004, s.264).

**Bağıntı çerçevesi.** Okullarda iletişimin bozulmasının sebeplerinden birisi de iletişimde bulunan bireylerin bağıntı çerçevelerinin birbirinden farklı olmasıdır. Her birey içinde yaşadığı sosyo-kültürel çevrede şekillenerek farklı kültür ve düşünce yapılarına sahip olur (Ersoy, 2006, s.39) ki buna bağıntı çerçevesi adı verilir. Bireyler gelen bütün mesajları, geliştirmiş bulunduğu bağıntı çerçevesinin sınırları içinde değerlendirir. Bireylerin sahip oldukları önyargılar ve bağıntı çerçeveleri örgütte iletişimi engelleyen etmenlerden biri olabilmektedir (Dicle, 1974, s.108; Ersoy, 2006, s.39). Kişinin bağıntı çerçevesiyle bağdaşmayan mesajlar olumsuz karşılanır ya da önemsiz sayılır. (Dicle, 1974, s.108). Yönetici ve okul üyeleri arasında da kültürel farklılıkların olması iletişimde engelleyici rol oynayabilmektedir (Kırmızı, 2004, s.36; Ersoy, 2006, s.33; Mısırlı, 2008, s.33).

İletişimde kaynağın kullandığı dil alıcının seçici algısına takılmaktadır. Eğer kaynağın seçtiği sözcükler alıcı için aynı anlama gelmiyorsa, kaynağın iletişim çabası engellenmiş olur (Çiftçi, 2008, s.32). Okul yöneticisi mesajın anlamını bozmadan, alıcı ile ortaklaşa sahip oldukları yaşam deneyimlerini anlatan simge ve semboller kullanarak mesajı vermelidir (MEB, 2008, s.8).

**İletişimde "niçin" in açıklanması.** Birey, bir emir aldığı anda tam olarak görevi anladığını ve görevi niçin yapması gerektiğini bilirse, o işi amacına uygun olarak gerçekleştirme ihtimali yükselir (Kırmızı, 2004, s.35). İnsanlar duygu, düşünce ve davranışların "niçin" olduğunu bildiği zaman, başkalarıyla yardımlaşma ve işbirliğinde bulunma istekleri artar. Bu sebeple, okul yöneticisinin "niçin" olduğunu açıklamadan verdiği emirler, okul üyeleri ile arasında iletişim engeli oluşturarak okul üyelerinin performanslarını düşürebilir (Scanlon ve Keys, 1983, s.213).

**Dinleme Becerisi.** Yönetici olmak, iyi bir iletişimci olmayı gerektirir. İyi iletişimciler kendilerini iyi ifade etmenin yanı sıra, başkalarının kendilerine söylediği her şeyi de dikkatle dinlerler. Etkin dinleme becerisini kullanırlar (Gümüş, 1999, s.117).

Etkin dinlemede etkileşim daha fazladır. Kaynağın aktarmaya çalıştığı düşünce ve duyguları anlamak için alıcının çaba sarf etmesi gerekir. Bu yüzden etkin dinleme aktif bir davranıştır. Kaynağa ve iletiye önem vermek demektir (Kazan ve Ergülen, 2008, s.163). Dinleyenin yalnız duyduğunu değil, aynı zamanda mesajı doğru olarak anladığını da gösterir (Kuzu, 2003).

İnsanların iletişimi devam ettirebilmeleri, konuşmaya olduğu kadar dinlemeye de önem vermeleri ile mümkündür. Bazı insanlar dinler gibi görünürler ancak karşlarındaki kişiyi gereği gibi dinlemezler (Karaköse, 2005, s.14), ne söylediği ile ilgilenmezler. Aksine kendi düşüncelerini karşısındakine aktarmaya çalışırlar. Bu durum iletiyi eksik algılamasına, kaynağın duygularına daha az önem vermesine ve dolayısıyla iletişim engellerine yol açar (Eren, 2004, s.365). Bu yüzden dinleyici iletişim sürecinde kaynağa, kendisini dinlediğini hissettirmeli ve sorular sormalıdır. Böylece konuşmacı dinlendiği için mutlu olacak, daha yapıcı konuşmaya özen gösterecek (Bilen, 2004, s.17) ve iletişim sürecindeki engeller ortadan kalkacaktır.

Dinleme becerisi, örgüt için hayati bir önem taşır. Okul yöneticisinin örgüt üyelerine yönelik olumlu tutumu, içten ilgi göstermesi, onların problemleriyle ilgilenmesi okulda olumlu bir hava yaratır (Başaran, 2004, ss.49, 61). Okul üyelerinin yönetici tarafından dinlenmesi, görüşlerine itibar edilmesi psikolojik bir tatmin sağlar ve motivasyonlarını arttırarak (Mercin, 2005, s.132; Başaran, 2004, s.80) iletişim sürecindeki yanlış anlamaları azaltır. Okul üyelerinin verimliliği ve memnuniyeti artar (Yavuz, 2010, s.306). Bu yüzden okul yöneticileri etkili dinleme becerisine sahip olmalıdır (Töremen ve Çankaya, 2008, s.45; Gençan ve Karasu, 2010, s.12).

Okul yöneticileri, okul üyelerinin sorunlarını ve önerilerini kendilerine iletebilmeleri için gerekli iletişim ortamını sağlamalıdır. Bu da zamanın iyi bir planlanması ile mümkündür (Çiftçi, 2008, s.50). Yöneticiler, okul üyelerinin kendilerine yazılı ve sözlü olarak ulaşabilmeleri için iletişimi koordine edebilecek bir düzen oluşturmalı ve okul üyelerini dinlemeye yeterli zamanı ayırmalıdır (Başaran, 2004, s.58).

**Empati Kurma Becerisi.** Empati; bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve

düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir (Rogers, 1975).

Empati kuran kişi kendisine yapılmasını istemediği bir şeyi karşısındaki birey için de yapmayacak, kendisi için isteyebileceği her şeyi de karşısındakiler için de isteyecektir. Bu yeti kişilerin iletişimlerini daha iyi düzenlemelerine olanak verir. Bu anlamda insanın empati kurma becerisi başarılı iletişimci olmanın ön koşuludur (Yatkın ve Yatkın, 2006, s.46).

İletişimde bulunan bireylerin empati kurarak, birbirini anlaması iletişimi kolaylaştırıcı faktörlerden biridir. Bireyin karşısındaki kişinin duygularını anlaması, onun yerine kendini koyabilmesi iletişimde yaşanan sorunları da en aza indirebilir (Rehber ve Atıcı, 2009, s.324). Empati ile karşındaki bireye anlayışla yaklaşılır, bireyin duygularına dayalı iletişim kurulursa, bireyin duyguları, tutumları ve geleceğe dair beklentileri daha iyi anlaşılır (Bıçakçı, 2004, s.33). Bireyler anlaşıldıklarını ve kendilerine önem verildiğini hissederler. Anlaşılma ve önem verilmek ise bireyi rahatlatmakta ve kendisini iyi hissetmesini sağlamaktadır (Günindi, 2008, s.2).

Empati kurma becerisine sahip okul yöneticileri, örgütün ve örgüt üyelerinin başarısında büyük yarar sağlar. Okullarda farklı kişilik özelliğine sahip kişiler olsa da, yönetici bunları iyi tanıyıp, onların gözüyle olaylara bakabilmelidir. Çünkü kendisiyle empati kurulan okul üyelerinin morali yükselir ve yöneticisine olan güveni artar (Gürses, 2006, ss. 99-100). Sağlıklı iletişimin hakim olduğu bir okulda yöneticilerin, öğretmenlerin ve ailelerin mutlu olması, onları model alan öğrencilerin de gelişmekte olan empati becerileri üzerinde olumlu etki yaratacaktır (Vural, 2008, s.2). Bu sayede okuldaki iletişim, olumlu bir hava içinde gerçekleşecektir. Aksi durumda ise okulda olumsuz bir iletişim havası oluşacak ve okul üyeleri iletişim engelleri ile karşılaşacaktır.

**Dönüte Verilen Önem.** Dönüt, iletişimde kaynağın gönderdiği mesajı alıcının algılayıp algılamadığı, algılamışsa tepkisinin ne olduğu hakkında bilgi temin ettiği bir süreçtir (Gökçe, 1993, s.39). İletinin, alıcı üzerindeki etkisi dönüt ile anlaşılır (Balcı, 2009).

Dönüt, alıcı ve kaynak arasındaki geriye bilgi akışıdır. Bu sayede kaynak, mesajının anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir. Bir iletişimde dönüt yoksa bu iletişim, “tek yönlü iletişim”, dönüt varsa “çift yönlü iletişim”dir (Tomaç, 2009, s.11). Dönüt bir tür denetim mekanizmasıdır ve iletişim sürecini etkiler (Balcı, 2009; Tomaç, 2009, s.11).

Örgütte iletilen mesajın alıcıya doğru olarak iletildiğinin ve doğru anlaşıldığının belirlenmesi için gereklidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s.5).

Dönüt ile kaynak, alıcının algılama ve anlama fonksiyonu hakkında bilgi edinmektedir. Kaynak, dönüt ile alıcının istek ve beklentilerine göre mesajını yeniden şekillendirme imkânı bulur. Böylece dönüt yoluyla, iletişimin etkili olup olmadığı test edilmektedir (Yatkın ve Yatkın, 2006, s.46).

İletişim süreci sonunda, her insanın mesajın etki düzeyini görebilmek için dönüte ihtiyacı vardır. Bu nedenle okul yöneticisinin görevlerinden biri de üyelerin ulaştığı sonuca ilişkin dönüt alacağı sistemleri kurmaktır (Scoot, 1997, s.31). Okul yöneticileri iletişim sürecinin öğelerinden biri olan dönütü ihmal etmemeli, doğru ve zamanında dönüt alınıp verilmesine özen göstermelidir. Aksi durumda amaçladıkları iletişim etkili olarak gerçekleşemez ve iletişim engellerinden meydana gelen sorunlarla uğraşmak zorunda kalırlar (Gürses, 2006, s.98).

**İletişim Zincirinde Varolan Kişiler.** Mesaj, kaynaktan alıcıya ulaşmaya kadar değişik kişilerden ve kademelerden geçebilir. Mesajın kaynaktan alıcıya ulaşması sırasında aktarıcılar, alıcıya ilave mesajlar gönderebilir. Bu durumda mesaj, alıcının göndermek istediği anlamının yanında ilave anlamlar kazanır. Alıcı bu tür mesajla karşılaşınca, beklenmeyen davranışlar gösterebilir ve asıl mesaj, gereği gibi algılanmayabilir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2005, s.26; Şahin, 2007, s.90).

Örgütlerde hiyerarşik basamakların fazla olması iletişimi olumsuz etkilemektedir. Basamaklarının fazla olması astların üst kademelere rahatça ulaşamamasına, mesajın anlamının bozulmasına, hızlı bir şekilde yerine ulaşmamasına neden olmaktadır (Canlıer, 1997, s.42; Şahin, 2007, s.90; Çiftçi, 2008, s.51). İletişim zincirinde varolan kişi sayısının artması iletişimde yanlış anlaşılma oranını artırabilmektedir (Canlıer, 1997, s.42). Bu yüzden okul yöneticisi gerekirse ilk ulaşılacak kişi olmalıdır (Çiftçi, 2008, s.51).

**İletişimin Zamanlaması.** İletişimin zamanlaması çok önemlidir. Özellikle resmi ilişkilerde iletişimin zamanlamasına daha fazla dikkat etmek gerekir (MEB, 2010, s.10). Doğru zamanda, doğru bilgiye sahip olmak her türlü örgütün performansı için önemli bir faktördür (Odabaş, 2003, s.363). Yanlış zamanda iletilen mesaj işlevini yitirir (Benligiray, 2005, s.149).

Doğru zamanda iletişim, örgüt üyeleri arasında yanlış anlaşılmalardan doğabilecek çatışmaların engellenmesini ve problemlerin çözümüne katkıda bulunacak davranışların desteklenmesini sağlar (Avcılar, 2005). Bu yüzden mesaj, en uygun zamanda iletilmelidir. Gecikmelerin olması ya da zamanından önce bilgilerin iletilmesi, mesajın etkisini önemli ölçüde değiştirir (Başaran, 2004, s.53; MEB, 2011a, s.49).

Okuldaki değişikliklerin yöneticiler tarafından okul üyelerine zamanında haber verilip verilmediği konusu, iletişimin etkililiği açısından son derece önemlidir. Gerekli konularda bilgi sahibi olan okul üyelerinin kendilerini örgütün bir üyesi olarak kabul etmeleri kolaylaşır, örgüte bağlılık duyguları gelişir (Çiftçi, 2008, s.51). Fakat iletişim konusu daha önce okul üyeleri arasında söylenti şeklinde yayılmışsa, verilen emekler boşa gider. Olumsuz haberleri gecikmeden vermek, endişe ve paniğin yaygınlaşmasını önler (Benligiray, 2005, s.149).

**Okul Yöneticisinin Statüsü.** Statü, bir toplumsal sistem içerisinde bireyin elde ettiği yerdir. Kişiler arasındaki statü farklılıkları, iletişimin yönünü ve sıklığını belirleyen önemli faktörlerdendir (MEB, 2010, s.5). Statü farklılıklarının yöneticiler ve örgüt üyeleri arasında iletişimi engelleyici etkisi de bulunmaktadır (Kırmızı, 2004, s.46; Mısırlı, 2008, s.32).

Örgüt üyeleri, duygu ve düşüncelerini üstlerine iletme ihtiyacı duyarlar (Mısırlı, 2008, s.32). Eğer duygu ve düşüncelerini üstlerine iletirken, statü farklılıkları yönetici tarafından bilinçli olarak ortaya konulmaya çalışılıyorsa, örgüt üyeleri bunu bir tehdit olarak algılayabilir. Yöneticilerin otoriter tavır takınması ve eleştiriye açık olmaması gibi davranışlar sergilemesi iletişimi engelleyebilir. Bu durumda örgüt üyeleri, üstlerinin isteklerini yerine getirme konusunda isteksiz davranıp, onları eleştirebilir (MEB, 2007, s.47).

Okul yöneticilerinin okul içinde belli bir statüleri vardır. Bazen iletişim sürecinde okul üyeleri üzerindeki güç ve statülerini kaybetmekten korkarak, sert ve tehditkâr bir şekilde davranabilirler. Yöneticilerin bu tutumu, örgüt üyeleri ile etkili iletişim kurmalarını engellemektedir (Şahmaran, 2008, s.18). Yöneticiler, kendi statülerini sarsıcı nitelikteki mesajları astlarından saklama eğilimi de göstermektedir. Böylece statü, örgütlerde hem astlar hem de üstler bakımından iletişimin etkililiğini azaltıcı bir rol oynayabilmektedir (Ateş, 1991, s.70).

Yönetmel davranışın özünde emirler yağdırmaktan çok ikna etme ve inandırarak iş yaptırma davranışı yatmaktadır. Okul üyelerini istenilen sonuçların alınması konusunda ikna etme ve etkileme, günümüz yöneticisinin önemli özellikleri arasında sayılmaktadır (Memişoğlu ve Özcan, 2007, s.110). Okulda etkili bir iletişim ortamı sağlamak için okul yöneticileri kendi statülerini iletişim sürecine karıştırmamalı ve okul üyelerinin öneri ve eleştirilerine açık olmalıdır (Celep, 1992; Erdem, 2007, s.283). Ayrıca statü farklılığının yarattığı gizli baskıyı azaltmaya çalışmalıdır (Kırmızı, 2004, s.46).

Okul yöneticisi, iletişim sürecinin okulun başarısında ve yönetim süreçlerinin sağlıklı işlemindeki rolünü görmelidir. Okul üyeleri ile arasında sağlıklı bir iletişim sisteminin kurulmasını, çalıştırılmasını sağlamalıdır (Erdem, 2007, s.283). Ayrıca yöneticiler etkili iletişim adına dostça ve samimi bir dil kullanmalı, okul üyelerinin düşüncelerine önem vermelidir.

**Alıcının Seçimi.** İletişimde amaç doğru iletiyi, doğru yerde, doğru kişiye verebilmektir (Balcı, 2009). İletişim sürecinde alıcı konumunda olan kişi çok önemlidir. İletişime yapıcı etkinliği kazandıran, kaynaktan gelen sözlü ve sözsüz mesajların doğru algılanmasını sağlayan alıcıdır (Gürses, 2006, s.44).

Okul yöneticileri iletişim engeli ile karşılaşmamak için iletilerinin hedefi olan alıcıyı doğru belirlemelidir. Alıcının yanlış seçimi, iletişimin gerçekleştiği okulun verimliliğini de olumsuz yönde etkileyecektir. Mesaj doğru zamanda, doğru alıcıya, doğru kanallarla iletilirse bilgi eksikliği veya yanlış anlamalar nedeniyle oluşacak olan iletişim engelleri önlenmiş olur (Tağraf ve Aslan, 2003, s.154; Özgen, 2003, s.101).

Görüldüğü gibi iletişim engelleri birçok sebepten kaynaklanmaktadır. Okuldaki iletişim süreçleri, okulların başarılı veya başarısız olmasındaki önemli etkenlerden biridir. Okul üyelerinden kaynaklanan kişisel birtakım yetersizlikler, iletişim engelleri oluşturur. Okul yöneticilerinin engellere rağmen öğrenci başarısının sağlanması için okul üyeleriyle arasında etkili iletişim kurma çabalarını sergilemesi gerekmektedir (Şimşek ve Altunkurt, 2009, s.7). Bunun için okul yöneticisinin iletişim öğeleri, engelleri ve iletişimin sürecinin düzenlenmesi konularında yetişmiş olmaları gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2010, s.112). Yöneticinin örgüt içinde etkili bir iletişim sağlanması ve sürdürülebilmesi için kendisini çevresindekilere benimsetmeli, yeterli

iletişim kanalları oluşturulmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır (Bursalıoğlu, 2010, s.119).

Başarının artırılması için okul yöneticisi, okulda olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmalı, öğrenci başarısını ön plana çıkarmalı ve öğrenmeyi engelleyecek disiplin sorunlarını ortadan kaldırmalıdır. Bunun için yönetici, okul üyeleri ile işbirliği içinde etkili bir iletişim gerçekleştirerek çevrenin desteğini almaya çalışmalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2000, ss.271-272).

### **Okulda Başarı**

Başarı; istenen sonuca ulaşma, güdülen amaca erişme, isteneni elde etme olarak tanımlanabilir (Demirtaş ve Güneş 2010, s.15). Başarı, bu kadar geniş kapsamlı tanımlanmakla birlikte eğitimde başarı denildiğinde genellikle okulda okutulan derslerde geliştirilen ve öğretmenlerce takdir edilen notlarla, test puanlarıyla ya da her ikisi ile belirlenen beceriler veya kazanılan bilgilerin ifadesi olan “Akademik Başarı” kastedilmektedir (Carter ve Good, 1973).

### **Okul ve Öğrenci Başarısı**

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde öğrenci başarısını; “Öğrencilerin başarısı; sınavlar, varsa proje ve öğrencilerin performanslarını belirlemeye yönelik çalışmalardan alınan puanlara göre tespit edilir.” şeklinde tanımlanmıştır. Yine bu yönetmelikte yer alan “Başarının ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde ders programlarında belirtilen özel ve genel amaçlar, kazanımlar esas alınır.” ifadeleriyle öğrenci başarısının ders programlarında yer alan hedef ve kazanımlara göre ölçülüp değerlendirilmesi gerektiği açıklanmaktadır.

Okul başarısı, akademik açıdan gösterilen üstünlüğe göre saptanan bir göstergedir ve genelde öğrencinin akademik başarısı ile eş tutulur. Üstün olarak kabul edilen notlar okul başarısını; bu notların altında olan notlar ise okul başarısızlığını ifade eder. Öğrencinin okul başarısına ulaşabilmesinin temel şartı, sınavlarda başarılı olmasıdır. Öğrencilerin standart sınavlardan elde ettikleri puanların yüksek ya da düşük olması, okul başarısının ya da başarısızlığının bir göstergesi olarak kabul edilir (Keskin ve Yapıcı, 2008, s.21; Demirtaş ve Kaya, 2009, s.58).

Okuldaki herhangi bir öğrenme faaliyetinin amaçlandığı şekilde gerçekleştirilerek sonuçlandırılması ve dolayısıyla da öğrencilerin başarılı olması ancak

etkili ve olumlu bir öğrenme ortamlarının oluşturulmasıyla sağlanabilir (Güleç ve Alkış, 2003, s.20). Bunun temelini etkili iletişim oluşturur. Bir eğitim programının başarıyla uygulanmasının ve yönetilmesinin göstergesi, öğrencilerin öğrenmedeki başarılarının derecesidir. Bu derece aynı anda yönetici, öğretmen ve öğretimle ilgili olan herkesin başarısını gösterir (Başaran, 2006, s.366).

### **Okul Yöneticisi ve Başarı**

Eğitimin en etkili organı okul yöneticisidir. Nitelikli okul yöneticilerin eğitim adına yapabilecekleri çok şey vardır. Etkili ve başarılı bir okulda okul yöneticisi, eğitim-öğretim etkinliklerinin lideridir (Tezcan, 1997, s.212). Okul başarısında okul yöneticilerinin liderlik rolleri önem taşımaktadır. Çünkü okul yöneticileri bir eğitim lideri olarak, okulun ve programlarının yönetiminden, öğrenmenin gerçekleştirilmesinden, okulun her yönü ile başarısından ve başarısızlığından birinci dereceden sorumlu olarak görülen kişidir (Şişman, 2004).

ISSCL (Interstate School Leaders Licensure Consortium Council of Chief State School Officers) 1996 yılı raporuna göre, “Okul yöneticisi; okul ve öğrenci başarısı için, okul toplumu tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip olup bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan, öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götüreceği bir okul kültürü ve öğretim programlarını savunan, geliştiren ve sürdüren, etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını oluşturmak ve sürdürmek için okulun sahip olduğu bütün kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen, aile ve toplumla işbirliği yapabilen, farklı toplumsal istekleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen, adil, tutarlı, ahlaki bir lider olabilen, siyasi, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen bir kişi” olmalıdır (Şişman ve Turan, 2000, s.78-79).

Alan yazında etkili okul yöneticisinin ölçütlerinden biri olarak öğrenci başarısının kullanıldığı görülmektedir (Gezer, 2005, s.19). Okul yöneticisinin öncelikli amacı, öğrenci başarısını arttırmaktır (Özden, 1998, s.146). Bunun için okulda olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmalı ve öğrenci başarısını ön plâna çıkarmalıdır (Özden, 1998, s.146; Gökyer, 2004, s.11; Şanlı, 2009, s.64).

Yöneticiler, öğrencilerin başarısını öğretmenler gibi doğrudan sınıf ortamından etkilemezler (Gökyer, 2004, s.11). Bunu; okulun amaçlarını belirleyerek, yüksek başarı beklentileri koyup bunları öğrencilere ileterek, gerekli kaynakları sağlayarak, öğrenci başarısını takip ederek etkileyebilirler (Gökyer, 2004, s.11; Şanlı, 2009, s.64). Okul üyelerinin, okul başarısının artırılmasına yardımcı olacak şekilde yönetilmesi için okul



yöneticisi; okul üyeleri ile etkili bir iletişim gerçekleştirmeye, çevrenin desteğini almaya çalışmalıdır (Şanlı, 2009, s.64). Okul yöneticisinin iletişimi güçlü kılmak için çabalaması, işgörenlerin kendilerini okul kültürüne ait hissetmelerini sağlayacaktır. İş tatminleri yükselecek ve verecekleri eğitimin kalitesi artacak; sonuçta öğrencilerin öğrenme düzeylerinde gözle görülebilir bir artış yaşanacaktır (Eroğlu, 2008, s.239).

Etkili okul yöneticisi okulu amaçlarına ulaştırmak için, okulun başarı durumunu, öğretmenlerin ve öğrencilerin performansını sürekli gözlemeli, değerlendirmeli ve bu yönde gerekli önlemleri almalıdır (İlgar, 2005, s.93). Bu bağlamda Milli Eğitim Bakanlığı öğrenci başarılarını değerlendirmek için Ortaöğretime Kurumlarına Geçiş Sistemi (OGES) yönergesi ile öğrenci seçme ve yerleştirme işlemlerini gerçekleştirmektedir.

### **Ortaöğretime Geçiş Sistemi (OGES)**

Milli Eğitim Bakanlığı, ilköğretim sonrasında öğrencilerin ilgi ve yetenekleri ölçüsünde genel ve mesleki-teknik ortaöğretim kurumlarından yararlanmasını amaçlamaktadır. Ortaöğretim sisteminde, bu amacı gerçekleştirmeye yönelik okul çeşitliliği söz konusudur. Milli Eğitim Bakanlığı bu okullara seçme ve yerleştirme için ölçme-değerlendirme işlemlerini Ortaöğretim Kurumlarına Geçiş Sistemi ile gerçekleştirmektedir. Ölçme ve değerlendirme, eğitim ve öğretimin ayrılmaz, tamamlayıcı ve gelişimi sağlayan önemli bir parçasıdır. Eğitimde, programların istenilen başarıyı gösterip göstermediği; öğrencilerden beklenen bilgi, beceri ve tutumların gelişip gelişmediği, ölçme ve değerlendirme yoluyla tespit edilir (Senemoğlu, 2004; Demirel, 1999; Kasapçopur, Çakır, Norşenli ve Halay, 2010, s.10).

İlköğretim okulu öğrencilerinin, merkezi sınav sistemiyle öğrenci alan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarına geçişleri ile ilgili iş ve işlemler, Kasım 2007, 2602 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisinde yayınlanan Ortaöğretim Kurumlarına Geçiş Sistemi Yönergesi ile gerçekleşmektedir. Yönergede merkezi sistemle öğrenci alan ortaöğretim kurumlarına geçişte öğrencinin; 6, 7 ve 8. sınıflarda ders kesiminden sonra gireceği seviye belirleme sınav puanı, yılsonu başarı puanı ile davranış puanlarının belirlenen oranda toplamı ile elde edilen sınıf puanlarının, belirlenen oranda toplamından elde edilen ortaöğretime yerleştirme puanı esas alınır. Yerleştirme işlemlerinin merkezî olarak yapılacağı belirtilir (Ortaöğretim Kurumlarına Geçiş Yönergesi, 2007).

Ortaöğretim Kurumlarına Geçiş Sistemi ile ilköğretimde öğrenci performansının daha doğru ve çok yönlü olarak ölçülmesi, ilköğretim düzeyinde uygulanmaya başlanan eğitim-öğretim programları ile bütünlük göstermesi ve ortaöğretim kurumlarına daha gerçekçi ve sağlıklı yönlendirme yapılması hedeflenmiştir (MEB, 2007, s.6). Bu amaçla Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Seviye Belirleme Sınavı (SBS) yapılmaktadır.

### **Seviye Belirleme Sınavı (SBS)**

Dünyanın her yerinde öğrenciler hakkında kararlar vermek amacıyla çeşitli sınavlar yapılmaktadır (Güzeller, 2005, s.134). Ülkemizdeki öğrencilerin akademik başarısı da sınavlarla ölçülür. Bu yüzden eğitim sistemlerinde sınavların çok önemli bir yeri vardır. (Semerci, 1999, s.200; Kaya, 2009, s.40). Ülkemizde de eğitim kurumlarının bazılarında sınavlar sonucunda öğrenci yerleştirilmektedir. Sınav yoluyla öğrenci seçme ve yerleştirmenin nedeni, bu kurumlara başvuran öğrenci sayısının, kurumların kontenjanından fazla olması ve/veya başvuran adaylardan o kurumda başarılı olma olasılığı daha yüksek olanları seçmedir (Özcan ve Açıık, 2011, s.356).

Öğrenci sayısı ve okul sayısı arasındaki arz-talep dengesizliği öğrenci seçme sınavlarını zorunlu hale getirmektedir (Köse, 2007, s.48; Çimen, Gündoğdu ve Kızıltaş, 2010, s.319). Bu durum ortaöğretim kurumları içinde geçerlidir. Fen Lisesi ve Anadolu Lisesi gibi eğitim kurumlarına alınacak öğrenci sayısının talebe göre az olması öğrenciler arasında eleme yöntemine gidilmesini gerektirmektedir (Çimen, Gündoğdu ve Kızıltaş, 2010, s.319). İtalya, Malta, Portekiz, Romanya, Japonya gibi ülkelerde ortaöğretim kurumlarına geçişte sınav yapılmaktadır (Ekinci, 2010; Kasapçopur ve diğ. 2010). Bu amaçla ülkemizde ortaöğretime geçişte, Seviye Belirleme Sınavı yapılmaktadır.

Seviye Belirleme Sınavı (SBS), ortaöğretim ve dolayısıyla yükseköğretime daha nitelikli öğrenci yetiştirmek üzere uzun yıllardan beri yapılmaktadır (Sarier, 2010, s.111). SBS, 2007-2008 eğitim-öğretim yılına kadar Ortaöğretim Kurumları Seçme ve Yerleştirme Sınavı (OKS) adıyla sadece 8. sınıfta yapılırken, 2007 yılında değişikliğe uğrayarak Seviye Belirleme Sınavı (SBS) adını almış ve 2008 yılı itibariyle 6., 7. ve 8. sınıflara, üç yıl ardına yapılmaya başlanmıştır (Çimen ve diğ. 2010, s.319). Nisan 2010'da tekrar değişiklik yapılarak, Seviye Belirleme sınavı, 2011 yılında 7. ve 8. sınıflara, 2012 yılından itibaren sadece 8. sınıf öğrencilere yapılması kararı alınmıştır.

SBS, ilköğretimin 7. ve 8. sınıflarında öğrencinin derslerden, o yılın öğretim programlarında belirtilen kazanımları elde etme seviyesinin ölçüleceği, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından her yıl haziran ayında ders kesiminden sonra düzenlenen merkezi sistem sınavlarıdır (Gürbüz, Akgül ve Yıldız, 2010, s.169). Sorular, haftalık ders çizelgesinde yer alan ve yönetmelikte belirtilen derslerden, o yılın öğretim programı esas alınarak öğrencinin; yorumlama, analiz etme, eleştirel düşünme, sonuçları tahmin etme, problem çözme vb. yeterliliklerini ölçecek nitelikte hazırlanır (MEB, 2007, s.7).

Seviye Belirleme Sınavı dört unsurdan oluşmaktadır:

- *Yılsonu Başarı Puanı (YBP)*: Öğrencinin derslerden aldığı yılsonu puanları, o derslere ait haftalık ders saati ile çarpılarak ağırlıklı yılsonu puanları hesaplanır. Bu puanların toplamının, o derslere ait haftalık ders saati toplamına bölünmesi ile de yılsonu başarı puanı hesaplanır. Puanlama 100 tam puan üzerinden yapılır, okuldaki her bir sınıf için, 7 ve 8. sınıflardaki en yüksek puan 500 tam puana dönüştürülür.
- *Davranış puanı*: Yönetmelikte belirtilen ölçütlere göre şubede ders okutan öğretmenlerin 1. ve 2. dönemde her davranış ölçütü için verecekleri notların aritmetik ortalamasının 20 ile çarpımından elde edilir. Puanlama 100 tam puan üzerinden yapılır ve 500 tam puana dönüştürülür. Bu davranış ölçütleri; okul kültürüne uyum, öz bakım, kendini tanıma, iletişim ve sosyal etkileşim, ortak değerlere uyum, çözüm odaklı olma, sosyal faaliyetlere katılım, takım çalışması ve sorumluluk, verimli çalışma, çevreye duyarlılıktır.
- *Sınıf Puanı*: O yılın seviye belirleme sınavı puanının % 70'i, yılsonu başarı puanının % 25'i ve Davranış puanının % 5'i esas alınarak elde edilir.
- *Ortaöğretime Yerleştirme Puanı (OYP)*: Ortaöğretime Yerleştirme Puanı (OYP); ilköğretim kurumlarının 6, 7 ve 8. sınıf öğrencileri için her yıl hesaplanan sınıf puanlarının, belirlenen oranlarda toplamı ile elde edilen ve adayların tercihlerine göre yerleştirme işlemlerinde dikkate alınacak olan puandır. 6.sınıf, sınıf puanının % 25'i, 7. sınıf, sınıf puanının % 35'i ve 8. sınıf, sınıf puanının % 40'ı toplanarak elde edilir. Yerleştirme işlemi, ortaöğretime yerleştirme puanına ve Genel Müdürlük tarafından tercih başvuruları alınmak suretiyle puan üstünlüğü

esasına dayalı olarak önceden belirlenmiş kontenjanlara göre yapılır (Ortaöğretim Kurumlarına Geçiş Yönergesi, 2007).

Ortaöğretim yerleştirme puanı esas alınarak, o dönem itibariyle aktif olan Fen liseleri, Anadolu liseleri, Sosyal Bilimler liseleri, Anadolu teknik liseleri, Anadolu meslek liseleri, Anadolu öğretmen liseleri, Anadolu imam-hatip liseleri ve sağlık meslek liseleri gibi ortaöğretim kurumlarına öğrenci kaydı yapılabilmektedir.

### **Problem**

İletişim, her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de vazgeçilmez bir unsurdur. Eğitim, karşılıklı bir etkileşim sürecidir ve bu etkileşimin aracıda iletişimidir. Bu nedenle okulda iletişim süreci, hem yönetim hem de eğitim için büyük önem arz etmektedir (Şen, 2007, s.32). Eğitimde iletişim genel olarak; okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bireyde davranış değişikliği oluşturmak amacıyla okul, öğretmen, öğrenci ve aile arasında etkileşimin sağlanması olarak tanımlanabilir (Coşkun, 2010, s.10).

Örgütlerde iletişim sürecinin başlatıcısı, çoğunlukla yönetim kademesidir (Ateş, 2005, s.34). Bir iletişim etkinliği olan eğitimin sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi için yönetici; öğrenci, öğretmen ve diğer işgörenler arasında etkili bir iletişim kurabilmelidir (Bolat, 1996, s.75). Yöneticinin yalnızca örgüt içindeki öğretmen, öğrenci ve işgörenlerle değil, aynı zamanda örgütün dış çevresini oluşturan kişilerle ve kuruluşlarla da uygun iletişimi geliştirmesi gerekir. Bu, örgütün işlerliğini arttıracaktır (Ateş, 2005, s.34).

İlgili alan yazında okul yöneticilerinin iletişim becerisinin, okul başarısını etkileyebileceği belirtilmektedir (Gürgen, 1972, s.185; Özdemir, 2002, s.45; Özan Boydak, 2006; Gürsun, 2007, ss.vii, 27; Akbal, 2008, ss.99, 100; Bayraktutan, 2008, s.87; Okkalı, 2008, s.190; Özden, 2009, s.33; Şanlı, 2009, s.64; Şimşek ve Altinkurt, 2009, s.7). Alan yazında belirtilen bu durum ile uygulamada gerçekleşen durum arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı ise, bir problem durumu olarak ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile okul başarısı arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılarak var olan durum ortaya konulmuştur.

### Amaç

Bu araştırma ile öğretmenlerin, ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri tespit edilerek, bunun okul başarısına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma çerçevesi kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

**1.** Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri nelerdir?

**2.** Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri yöneticinin;

- a. cinsiyet,
- b. yaş,
- c. öğrenim durumu,
- d. yöneticilikte kıdemi,
- e. okuldaki görev süresi ve
- f. branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

**3.** Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenin;

- a. cinsiyet,
- b. yaş,
- c. öğrenim durumu,
- d. meslek kıdemi,
- e. okuldaki görev süresi ve
- f. branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

**4.** Öğretmen görüşlerine göre belirlenen ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ile 2011 SBS sonuçlarına dayanan okul başarısı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### Önem

Öğretmenlerin, ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi ve bunun okul başarısına etkisinin belirlenmesinin amaçlandığı bu

araştırmada elde edilecek sonuçların öncelikle eğitim öğretimi geliştirmeye ve başarının arttırılmasına yönelik yapılacak çalışmalara yardımcı olacağı düşünülmektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi ile okul üyeleri, okullardaki iletişim kaynaklı sorunları daha iyi tanıyarak okullarında yaşanan iletişim engellerinin önüne geçebileceklerdir. İletişim ve başarı arasında varolan ilişkinin ortaya konulması açısından araştırma sonuçları, başta Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) olmak üzere okul yöneticilerine önemli geribildirim sağlayabilecektir.

Araştırma sonuçları, ilköğretimde görevlendirilecek yöneticilerin seçimi, yetiştirilmesi ve mesleki gelişimleri açısından ilgili kişi ve kurumlara rehberlik edebilecektir. Ayrıca ilköğretim okulu yöneticilerine ve öğretmenlerine yönelik yapılması planlanan hizmet öncesi ve hizmet içi çalışmalarının içeriğinin belirlenmesine katkı sağlayabilecektir.

Araştırma sonuçlarının okulda insan ilişkilerinin ve iletişimin öneminin vurgulanması, yöneticilerin okul üyelerinin motivasyonundaki ve okul başarısındaki işlevinin belirlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Sınırlılıklar**

Balıkesir Merkez ilçedeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri tespit edilerek, bunun okul başarısı ile arasındaki ilişkinin belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırma 2011-2012 Eğitim-Öğretim yılında Balıkesir İli Merkez İlçedeki resmi ilköğretim kurumlarında aynı okul yöneticisi ile en az 1 yıldır görev yapmakta olan öğretmen görüşleri;
- İlköğretim okulları, bünyesinde 8. sınıf bulunan resmi ilköğretim okulları ve
- Okul başarısı 8. sınıf 2011 SBS puanları ortalamaları ile sınırlı olacaktır.

### **Tanımlar**

**İletişim:** İletişim insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişi ve gruplar arasındaki ilişkileri geliştirmek, etkili bir koordinasyonu sağlamak amacıyla her türlü kavram ve sembolün iletilme sürecidir (Bursalıoğlu, 2010, s.110).

**İletişim becerisi:** Okul yöneticilerinin okulun amaçlarını gerçekleştirmek için duygu, düşünce ve isteklerini okul üyeleri ile paylaşabilme yeterliliğidir (Güneş, 2007, s.71).

**Yönetici:** İlköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürleridir.

**Seviye Belirleme Sınavı (SBS):** İlköğretim kurumlarının 7. ve 8. sınıflarında, Görsel Sanatlar, Teknoloji ve Tasarım, Müzik ve Beden Eğitimi dersleri dışındaki zorunlu derslerin öğretim programlarından ders yılı sonunda, merkezi düzeyde yapılan sınavdır.

**Başarı:** Okuldaki herhangi bir öğrenme faaliyetinin amaçlandığı şekilde gerçekleştirilerek sonuçlandırılması ve dolayısıyla öğrencilerin hedeflenen davranışları kazanmasıdır (Güleç ve Alkış, 2003, s.20). Bu çalışmada başarı ölçütü 2011 Seviye Belirleme Sınavı (SBS) puanlarıdır.

### İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Alan yazın incelendiğinde doğrudan bu konuyu ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Aşağıda bu araştırma konusuna benzer olduğu düşünülen bazı araştırmalar özetlenerek verilmiştir.

Yıldız (1996), “Bolu İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi” konulu araştırmasında, yönetici-öğretmen iletişimi konusunda yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentilerini saptamayı amaçlamıştır. Geliştirilmiş olan anket, Bolu Merkez ve merkeze bağlı köylerde bulunan 11 ilköğretim okulunda; 11 ilköğretim okulu yöneticisine, 35 ilköğretim okulu yönetici yardımcısına ve 202 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmada yöneticilerin, okulun amaç ve politikaları, okulda uygulanan eğitim-öğretim etkinlikleri ve yerine getirilmesi istenilen görevlerin gerekçesi hakkında öğretmenlere yeterli bilgi vermedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan yönetici grubu; öğretmenlerin karara katılmalarına "Çoğunlukla" imkân sağladıklarını ifade ederken, öğretmenlerden % 8'i yöneticilerin buna "Hiç" imkân sağlamadıklarını belirtmiştir. Ayrıca yönetici grubu; iletişim engellerinin belirlenmeye çalışılması, iletişim araçlarından yararlanılması ve iletişim ilkelerini kullanma ile ilgili davranışları yeterli düzeyde uyguladıklarını ifade etmiştir. Buna karşılık öğretmenlerin % 20'nin üzerindeki bir bölümü, yöneticilerin bu davranışları gerçekleştirmede yeterli olmadıklarını belirtmiştir.

Canlıer (1997), “Yönetimde İletişim ve Başarı” adlı çalışmasında yönetimde iletişimi iyileştirmek için yapılacak çalışmalar, örgütsel iletişimin aşamaları ve başarı arasındaki ilişki incelenmiş ve örgütsel iletişimin başarıya etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmada yönetimde başarı için amaç, politika ve hedeflerin belirlenmesi, planlama yapılması, işbirliği içinde çalışılması gerektiği ve bütün bu faaliyetler iletişikle yerine getirildiği vurgulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel iletişimin etkin ve verimli olmasının başarıyı olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

Beatty (2000), “Yönetici Öğretmen İlişkilerinde Öğretmenlerin Duygular Hakkındaki Görüşleri” adlı bir araştırmasında okul yöneticilerinin duygusal yönetim ilişkilerinin öğretmenler üzerindeki etkisini incelemiştir. Kanada’nın Ontario eyaletinde 4 ilköğretim okulundan 50 öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iletişimin, öğrenci okul ve öğretmen açısından önemli olduğu görüşüne ulaşmıştır. Öğretmenler, yöneticilerin olumsuz davranışları sonucunda performanslarında ve motivasyonlarında azalma olduğunu ve öğrencilerine bu durumu yansıttıklarını ifade etmiştir.

Özdemir (2002), “Sağlıklı Okul İkliminin Çeşitli Görünümleri ve Öğrenci Başarısı” çalışmasında önce okul iklimi ve sağlığı üzerinde durulmuş, sonra da sağlıklı okul ikliminin çeşitli görünümüyle öğrenci başarısı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırma sonucunda samimi, açık sözlü, yardımsever, işgörenlerin haklarına saygılı, diyalog içinde olan yöneticiler, öğrencilerin başarılarını artırmanın yanı sıra sağlıklı bir okul ikliminin oluşmasına da katkı sağladığı belirtilmiştir. Özdemir’e göre yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki ilişkiler sağlıklıysa, aileler okulun programlarını zenginleştirmede yeni önerilerde bulunabiliyorlarsa, burada sağlıklı bir okul ikliminden bahsedilebilir.

Çubukçu ve Döndar (2003) “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri” çalışmasında ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerine ilişkin, öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında fark bulunup bulunmadığı saptayarak çözüm önerileri geliştirebilmeyi amaçlamıştır. Araştırma 2000-2001 öğretim yılında Eskişehir ilinde bulunan 10 resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri karşılaştırılmış ve öğretmenlerin beklentilerinin algılarından yüksek



olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç, okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişimde ve iletişim becerilerinde istenen düzeyde olmadıkları şeklinde yorumlanmıştır.

Çınar ve Demirtaş (2004) “Yönetici, Öğretmen, Veli ve Öğrencilerin Başarı Algısı ve Eğitime İlişkin Görüşleri-Malatya İli Örneği” araştırmasında öğrenci, öğretmen, veli ve okul yöneticilerinin “başarı” algılarını belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırma Malatya’da 2003-2004 öğretim yılında 10 ilköğretim okulu ile 5 lise ve bu okullardaki 467 öğretmen, 46 yönetici, 635 öğrenci ve 327 öğrenci velisinin görüşlerini kapsamaktadır. Araştırma sonucunda, araştırma kapsamına alınan tüm denekler, eşit ve adil davranmayı başarılı bir okul yöneticisinin taşıması gereken temel nitelik olarak ifade etmişlerdir. Bu niteliği okulun başarısı için çalışma ve karşılaşılan sorunları çözme, öğretmen ve öğrencilere örnek olma, öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenme, nazik davranma ve iletişim becerilerinde yeterli olma nitelikleri izlemektedir.

Ateş (2005) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları-Kırıkkale İli Örneği” çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki iletişim tarzlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada, Kırıkkale ilinde 2003-2004 öğretim yılında resmi ilköğretim okullarında görev yapan 46 yönetici ve 70 yönetici yardımcısına “Kişiler Arası İlişkiler Ölçeği” uygulanmıştır. Sonucunda ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzı düzeyleri; sıklıkla “Açık” ve “Saygı”lı oldukları belirlenmiştir.

Gezer (2005), “Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkileri (Elazığ İli Örneği)” çalışmasında öğretmen ve öğrenci görüşlerine dayalı olarak, okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma, Elazığ İli merkezinde bulunan liselerde 2004-2005 öğretim yılında görev yapan 255 öğretmen ile aynı okullarda öğrenim gören 1020 öğrenci üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Okulda öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyen bir okul ortamı bulunduğu ilişkin görüş, öğrenciler tarafından “kısmen”, öğretmenler tarafından ise “katılıyorum” derecesiyle benimsenmiştir.
- Okulun öğrenci başarısını sağlayacak yeterliliklere sahip olduğu görüşüyle ilgili olarak, hem öğretmen hem de öğrenciler okullarını bu konuda “kısmen” yeterli bulmaktadır.

- Okul yöneticisinin yeterli olduğuna ilişkin görüş, öğrenciler tarafından “kısmen”, öğretmenler tarafından ise “katılıyorum” derecesiyle benimsenmiştir.

Araştırma bulgularına dayanarak elde edilen sonuçlardan hareketle Gezer (2005) aşağıdaki önerileri geliştirmiştir:

- Okullarda öğrenci başarısının artırılması için, motive edici bir kültür oluşturulmalıdır. Bunun için başarının ödüllendirilmesi, öğretmen-öğrenci ilişkisinin geliştirilmesi, eğitim olanaklarının iyileştirilmesi gerekir.
- Okullarda etkili öğretim için uygun bir okul ortamı inşa edilmelidir. Bunun sağlanması için, öğrencilere aynı derecede önem verilen demokratik bir ortam ve her kesimin katılımıyla oluşturulmuş okul kuralları oluşturulmalı ve öğrenciler için güvenli bir ortam sağlanmalıdır.
- Ayrıca ders dışı etkinlikler ve okul törenlerinin de öğrenci katılımı ve başarısını artıracak şekilde düzenlenmesi gerekir. Bundan başka, okuldaki kaynakların öğrenci başarısını artırmaya yönelik kullanılması da fayda sağlar.

Ersoy (2006) “İlköğretim Okullarında Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları-Van İli örneği” çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla Van İli merkezinde bulunan 53 ilköğretim okulu yöneticisi ve 363 öğretmenle anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin, yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimi yeterince etkili bulmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler en düşük katılımı; “Yönetici ve öğretmenler, birbirlerine karşı eleştiriye açıktırlar”, “Yönetici ve öğretmenler, iletişim sırasında kendilerini birbirlerinin yerine koyarak, anlamaya çalışırlar” ve “Yönetici ve öğretmenler ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya gelirler” sorularına göstermişlerdir. Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sırasında empati kuramamaları ve eleştiriye açık olmamaları, aralarındaki en önemli iletişim engelleri olarak görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecinde, sözlü ve yazılı mesajların iletiminde pek fazla sorun yaşamadıkları gözlenmiştir. Araştırmacı, yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine karşı eleştiriye açık olmalarını, birbirlerini anlamaya çalışmalarını, içten olmalarını, yöneticilerin statülerini kaybetme korkusunu üzerlerinden atarak, sorunlarını ve başarılarını öğretmenlerle

paylaşmalarını, empati kurmalarını ve aralarındaki iletişim engellerini ortadan kaldırmalarını önermiştir.

Karlı (2007) ‘İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi’ araştırmasında öğretmen algılarına göre ilköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişimi incelenmiştir. İstanbul İli Tuzla ilçesinde ilköğretim okullarında, 2006-2007 öğretim yılında görev yapan 150 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırmada ilköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişiminde, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin yaşları ve kıdemleri arttıkça yöneticilere bakış açılarının daha olumlu olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin eğitim düzeyleri açısından, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin algılarının diğer eğitim düzeyine sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada;

- “Okul yöneticileri zaman zaman öğretmenlerden gelecek görüşlere önem vermektedirler.”
- “Okul yöneticileri bütün öğretmenlere sürekli olarak eşit davranmamaktadırlar.”
- “Okul yöneticileri bazen öğretmenleri motive edici davranışlar göstermektedirler.”
- “Okul yöneticilerinin alınacak kararlara öğretmenlerinde katılmasına dikkat ettiği belirlenmiştir.”
- “Okul yöneticilerinin insan ilişkileri konusunda öğretmenler üzerinde sık sık güven duygusu yarattığı söylenebilir.” sonuçları da ortaya çıkmıştır.

Torbacıoğlu (2007), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yöntemleri ve Güdüleme Derecelerine İlişkin Öğretmen Algıları-Çorum İli Örneği” çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları iletişim yöntemleri ve öğretmenleri güdüleme seviyesi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada Çorum ilinde bulunan 35 resmi ilköğretim okulundan rastgele seçilen 23 okulda görev yapan 365 öğretmene “Okul Müdürlerinin Örgütlenme, Eşgüdümleme, Motivasyon ve İletişim Becerileri” anketi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin astlarıyla gerektiği gibi iletişime girmedikleri, iletişimi formal yöntemlerle yapmayı tercih ettikleri ve öğretmenleri yeteri kadar güdülemedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Şaşı (2008), “Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Diğer Personelin Okul Müdürüyle İletişimlerinde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar” adlı çalışmasında Ortaöğretim Kurumlarında çalışan öğretmen ve diğer işgörenlerin okul yöneticisiyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetimsel sorunları belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırmanın evrenini, 2006–2007 Eğitim–Öğretim yılında, İstanbul ilindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve diğer işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul ilinde bulunan Tuzla (67, % 21) Pendik (98, % 31), Kartal (59, % 19), Maltepe (51, % 16), Kadıköy (41, % 13) ilçelerinde çalışan 316 ortaöğretimde çalışan öğretmen ve diğer işgörenlerdir. Araştırma sonucunda yöneticiler ile ilgili aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Yönetici bazen açık ve anlaşılır açıklamalar yapmadığı görülmektedir.
- Sürekli iletişimi sağlamak için her türlü sözlü, yazılı iletişimden yararlanır.
- Alınan kararların işgörenler tarafından nasıl algılanacağını düşünmeden açıklamalar yapılabilmektedir.
- Öğretmenlerin ve diğer işgörenlerin düşünceleri bazen dinlenilmemektedir.
- Yöneticinin sözcükleri kullanma kapasitesinin azlığı anlaşılır açıklamalar yapmasını bazen engellemektedir.
- Bazen tek yönlü iletişim kullanarak emir ve isteklerinin yapılmasını istemektedir.
- Yöneticiler bazen kendilerinin yetkili ve güçlü olduğunu hissettiren konuşmalar yapılmakta, davranışlar sergilenmektedir.
- İletişim kurulması gereken kişi ya da örgütler ile iletişim kurma aksaklıkları bazen yaşanmaktadır.
- İnsan ilişkilerinin zayıflığı nedeniyle iletişim kurmakta ara sıra çekince göstermektedir.
- Bazen başkalarının etkisi altında kalarak kararların objektif uygulamasını sağlayamayabilirler.
- İşgörenleriyle genellikle formal (resmi) iletişim kurar.
- Öğretmen ve diğer işgörenin örgüt ile ilgili dilek ve şikâyetlerini ara sıra dinlemez.
- Birimler arasındaki iletişimi ve işbirliğini genellikle sağlayabilmektedir.

- Yönetimsel faaliyetlerin koordinasyonu konusunda güçlük çekmediği söylenebilir.
- Okul içindeki çatışmaları uzlaşmacı bir şekilde çözdüğü söylenebilir.
- İşgörenine adil davrandığı, objektif olduğu söylenebilir.

Araştırmacı, araştırma sonucuna dayalı olarak aşağıdaki önerileri vermiştir.

- Yazılı iletişimde kullanılan belgelerdeki belirsizlikler ve eksiklikler giderilmeli ve okula gelen tüm yazı ve duyurular işgörene zamanında duyurulmalıdır.
- Yönetmelikler ve resmi yazılar okul yöneticileri işgörenleri tarafından aynı şekilde anlaşılammakta birçok yorum farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Resmi yazı dilinin daha açık ve anlaşılır olması sağlanmalı yorum farklılıklarına neden olmayacak bir üslupla yazılmasına dikkat edilmelidir.
- Okul yönetimi, iletişim konusunda bilgi sahibi olmalı, etkili iletişim için gereken koşulları, iletişime engel olan faktörleri bilmelidirler.
- Sözlü iletişimde açık ve herkes tarafından anlaşılabilir bir dil kullanılmalıdır.
- Yöneticiler, özellikle öğretmenleri ilgilendiren konularda onların görüşlerini almalı ve bunu uygulamalara yansıtmalıdır. Okulda alınan kararlar ortak alınmalı, tüm işgörenler tarafından bilinmeli, kısa toplantılarla gelişmeler hakkında bilgi verilmelidir.
- Okul işgörenleri yönetimle rahatça iletişim kurabilmeli, gereksiz baskılarla iletişim engellenmemelidir.
- Okul yöneticisi sürekli iletişimi sağlamak için her türlü sözlü, yazılı, elektronik iletişimden yararlanmalıdır.
- Okul yöneticisi çift yönlü iletişim kullanarak emir ve isteklerinin yapılmasını istemeli, geribildirimlerle aksaklıkları gidermelidir.
- Okul içindeki çatışmalar okul yöneticisi tarafından uzlaşmacı bir şekilde çözümlenerek iletişimin kopması önlenmelidir.
- Yönetim, öğretmen ve diğer işgörenlerin örgütle ilgili isteklerine önem vermeli, eleştirilerine açık olmalıdır.
- Okul yönetimi işgörenlere adil ve objektif davranmalıdır. Yapılan plan ve programlarda bu hususa dikkat edilmelidir.

Bayraktutan (2008), “İlköğretim Okullarında Sınıf İçi İletişimin Öğrenci Başarısına Etkisi-İstanbul İli Kartal İlçesi Örneği” çalışmasında ilköğretim okullarında sınıf içi iletişimin öğrenci okul başarısına etkisi ile ilgili elde edilen bulguları değerlendirerek, başta eğitim kurumları olmak üzere ilgili kurum ve kişilerin bilgilendirilmesini amaçlamıştır. Araştırma verileri 2008–2009 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Kartal ilçesinde bulunan özel ve resmi ilköğretim okullarında okuyan 436 öğrenciye uygulanan anketlerle elde edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda;

- Başarısız bir iletişimin öğrencinin derse ilgisini azaltabileceği,
- Okul idaresinin öğrenci başarısında “orta” düzeyde bir etkiye sahip olduğu,
- Öğretmenin moralinin öğrenciyi etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Ayrıca bu çalışmada başarı ve öğrenci okul başarısının Milli Eğitim Sisteminde nasıl görülmekte olduğu ve yeni sistemin (OGES) başarıyı gerçek anlamda tespit edip etmediği araştırılmıştır. Sonuç olarak aşağıdaki ifadelere yer verilmiştir:

- Milli Eğitim Bakanlığının 2007–2008 Eğitim-Öğretim yılından itibaren tüm yurttan uygulamaya koyduğu sistem OGES, hem süreç hem de sonucu değerlendiren bir sistemdir.
- Bu sistemle, öğrencinin gerçek anlamda başarıya ulaşması hedeflenmiştir.
- Sistem OGES’te, öğrencinin okul başarısıyla sınav başarısı kesin bir çizgiyle ayrılmış, öğrenci okul başarısının tanımı net bir şekilde yapılmıştır.
- OGES öğrencinin gerçek başarısını ortaya çıkartmaktadır.

Karademir (2008), “İlköğretim Okullarında Okul Müdürlerine Ait İletişimin Öğrenciler Tarafından Algı Düzeyleri” çalışması ile ilköğretim okullarında okul yöneticileri ile öğrenciler arasındaki iletişim düzeyinin okul yöneticisinin cinsiyeti, kıdemi, yaşı ve mezun olduğu eğitim kurumuna göre değişiklik gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmış ve araştırma sonuçlarına göre karşılaştırmalar yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Pendik ve Kartal ilçelerinden rastgele seçilen 20 okul ile 203 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir: Okul yöneticilerinin % 86’sı sorumluluklarının çok fazla olduğunu bundan dolayı öğrencilere yeteri kadar zaman ayıramadıklarını belirtmiştir. Ayrıca yöneticilerin eleştiriye açık

olmadıkları ve öğrencilere rehberlik için yeteri kadar zaman ayırmadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Okkalı (2008) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Becerilerinin Örgütsel Öğrenmeye Etkisinin Öğretmenler Tarafından Algılanması” çalışmasında ilköğretim okullarında örgütsel iletişim becerilerinin, örgütsel öğrenmeye etkisinin öğretmenler tarafından algılarının araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla 67 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 658 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmada örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisinin belirlenmesindeki algı ve görüşler; okul yöneticilerin işgörenlere karşı tutum ve davranış ve örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisi, okul işgörenlerinin (öğretmenlerin) birbirleriyle iletişiminin öğrenmeye etkisi ve okulun genel çerçevesinin örgütsel öğrenmeye etkisi alt boyutlarında incelenmiştir. Araştırma sonucunda okuldaki iletişim kanalının iyi olmasının okul başarısının artırılmasında önemli bir etken olduğu belirlenmiştir.

Yüksel (2008), ilköğretim okullarında öğretmen-yönetici iletişim düzeyini araştırmayı amaçladığı “İlköğretim Okullarında Müdür-Öğretmen İletişimi” çalışmasında İstanbul ili Sultanbeyli ilçesindeki ilköğretim okullarında çalışan 140 öğretmen ile anket çalışması yapmıştır. Ankette bulunan sorulara verilen yanıtlar sonucunda okul yöneticilerinin;

- öğretmenlerin güçlü olduğu yönleri genelde bildiği,
- öğretmenlerin söylediklerini bazen dikkate aldığı,
- başarılı öğretmenleri bazen objektif olarak ödüllendirdiği,
- öğretmenlere karşı hiçbir zaman incitici söz kullanmadığı,
- çatışmaları çözerken genelde yıkıcı değil yapıcı davrandığı,
- öğretmenlerin problemleriyle bazen ilgilendiği,
- önemli gördüğü konuları bazen öğretmenlere ilettiği,
- öğretmenleri bazen motive edici davranışlar içinde olduğu,
- hiçbir zaman kendilerini üstün görme eğiliminde olmadığı,
- genelde insan ilişkileri konusunda güven verdiği,
- genelde öğretmenler arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağladığı,
- genelde kolay ve anlaşılır bir yönetici olduğu,
- alınacak kararlara öğretmenlerin de katılmasına çok dikkat etmediği,

- hiçbir zaman öğretmenler arasında ayrımcılık yapmadığı sonuçlarına varılmıştır.

Yeşilyurt (2009), “Okul Kültürünün Öğretim Başarısına Olan Etkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri” çalışmasında okul kültürünün öğretim başarısına olan etkisine yönelik olarak öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Elazığ il merkezinde 2006-2007 akademik yılında ortaöğretim okullarında çalışmakta olan 320 öğretmen ile anket çalışması yapmıştır. Araştırma sonucunda okulda,

- işbirliğinin bulunması,
- öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarının önemszenmesi,
- ilgi ve inançlara saygının olması,
- öğretmen ve yöneticilerin birbirine karşı olumlu tutumları,
- okul üyeleri arasında; güçlü iletişim ve fikir birliğinin olması,
- ortak kararların alınması öğretmenlerin öğretim başarılarına önemli derecede etki eden unsurlar olarak belirlenmiştir.

Bunların yanı sıra, kaygı, güvensizlik, rekabet ve gruplaşmanın olması, öğretmen ve yönetici arasındaki iletişim eksikliği yaşanması, başarıdan ziyade başarısızlığın vurgulanması öğretmenlerin öğretim başarılarına olumsuz etki yaptığı tespit edilmiştir.

Özbudak (2009) “Yönetici-Öğretmen İletişimi-İstanbul İli Küçükçekmece İlköğretim Okulları Örneği” tez çalışmasında; ilköğretim okullarındaki yönetici-öğretmen iletişiminin güçlü/zayıf olduğunu belirlemek ve hangi faktörlerin etkilediğini ortaya çıkararak çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırma kapsamında İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi ilköğretim okullarında 2007-2008 eğitim öğretim yılında görev yapan 213 öğretmen ile anket çalışması yapılmıştır. Sonuç olarak yöneticilerin;

- Öğretmenlerin ilgi alanlarını kısmen bildiği,
- Öğretmenlere güven verdiği,
- Alınacak kararlara öğretmenlerinde katılmasına dikkat ettiği,
- Öğretmenlerin önerdiği fikirlere önem verdiği,
- Öğretmenlerle eşit ilişki kurmaya çalıştığı,



- Öğretmenlerin başarılarını kutladığı,
- Kısmen öğretmenlere kendisi için değerli olduklarını hissettirdiği,
- Öğretmenleri incitecek sözler söylemediği,
- Öğretmenlere değersiz olduklarını hissettirmedeği,
- Öğretmenleri dikkate aldığı,
- Öğretmenleri yanlış anlamadığı,
- Öğretmenlerin söylediklerini dikkate aldığı,
- Kendisini öğretmenlerden imtiyazlı görmediği,
- Öğretmenleri ödüllendirirken kısmen objektif davrandığı,
- Öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilendiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Demirtaş'ın (2010) "Liselerde Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki" çalışmasında liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma tarama modelinde tasarlanmıştır. Okul kültürüne yönelik veriler, 2007–2008 akademik yılında Elazığ'da uygulanan Okul Kültürü Ölçeği (OKÖ) ile elde edilmiştir. Okullara gönderilen 500 ölçekten kullanılabilir nitelikte 452 ölçek değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda yöneticilerin okul toplumunu oluşturan bütün öğeler (öğretmenler, eğitimci olmayan işgören, aileler, toplum ve öğrenciler) ile işbirliği içerisinde olması, okulun ürünü olarak tanımlanabilen, öğrenci başarısı ile anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Aydoğan ve Kaşkaya (2010), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi" çalışmasında iletişimin önemine değinilmiş, okul yöneticilerinin iletişim becerileri üzerinde durulmuş ve Sivas ilindeki okul yöneticilerinin iletişim beceri durumları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tesadüfî örnekleme yoluyla 28 okul yöneticisi ve 138 öğretmen örnekleme kapsamına alınmıştır. Araştırmanın bulguları ilköğretim okulu öğretmenlerinin, yöneticilerin kişisel özelliklerini genelde yeterli bulduklarını göstermektedir. Ancak yöneticilerin problem çözme ve okulda güçlü imaj oluşturma konularında yeterli olmadıkları görülmüştür.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### Araştırma Modeli

Bu araştırmada genel tarama modeli türlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılacaktır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Bu tür bir düzenlemede, aralarında ilişki aranacak değişkenler, tekil taramada olduğu gibi, ayrı ayrı sembolleştirilir. Ancak bu sembolleştirme (değerler verme, ölçme), ilişkisel bir çözümlenmeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır (Karasar, 2006, s.81).

Araştırmada, Balıkesir İli Merkez İlçedeki Mili Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi genel ilköğretim okullarındaki okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile okul başarısı arasındaki ilişki aranmıştır. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısını etkileyip etkilemediği; etkiliyorsa ne yönde etkilediği korelasyon türü ilişkisel tarama modeli ile belirlenmiştir.

#### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2011-2012 Eğitim-Öğretim yılında Balıkesir Merkez ilçedeki ilköğretim okulları olup, araştırma evrenine ilişkin veriler Ekim 2011'de Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden elde edilmiştir.

Araştırma evreni Tablo 1'de verilmiştir. Tablo 1'de görüldüğü gibi Balıkesir Merkez ilçede Ekim 2011 tarihi itibarıyla 36 resmi ilköğretim okulu bulunmaktadır. Araştırma evreni, 36 ilköğretim okulunda çalışan 1444 öğretmen ve 36 okul yöneticisinden oluşmaktadır.

Tablo 1

*Araştırma Evreni*

Sıra	Okulun Adı	Öğretmen Sayısı
1	1. okul	68
2	2. okul	25
3	3. okul	90
4	4. okul	40
5	5. okul	37
6	6. okul	66
7	7. okul	34
8	8. okul	26
9	9. okul	41
10	10. okul	65
11	11. okul	13
12	12. okul	42
13	13. okul	40
14	14. okul	28
15	15. okul	25
16	16. okul	39
17	17. okul	25
18	18. okul	62
19	19. okul	37
20	20. okul	33
21	21. okul	24
22	22. okul	37
23	23. okul	44
24	24. okul	35
25	25. okul	71
26	26. okul	17
27	27. okul	29
28	28. okul	14
29	29. okul	34
30	30. okul	37
31	31. okul	87
32	32. okul	35
33	33. okul	25
34	34. okul	22
35	35. okul	77
36	36. okul	20
	$\Sigma$	1444

36. okul Ercan Kıvrak İlköğretim Okulu Eylül 2011 tarihinde açıldığından 2011 SBS'ye giren öğrencisi bulunmamaktadır. Bu yüzden araştırma kapsamına alınmamıştır. Araştırmanın çalışma evreni ile ilgili bilgilere Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2

*Araştırmanın Çalışma Evreni*

Dağıtılan Anket Sayısı	Yanıtlanan Anket Sayısı		Yanıtlanmayan Anket Sayısı		Değerlendirme Dışı Bırakılan Anket Sayısı		Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı	
	Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)
1424	964	67,69	460	32,30	111	7,79	853	59,90

Tablo 2’de görüldüğü üzere çalışma evrenini oluşturan 1424 öğretmenden 964’ü (% 67,69) anketi yanıtlamıştır. Çalışma evreni içinde yer alan 460 (% 32,30) öğretmen anketi yanıtlamamıştır. Ayrıca araştırmanın çalışma evrenine ilişkin sayısal veriler EK-A’da (s.83) sunulmuştur. Yapılan incelemeler sonucunda araştırmanın sınırlılıklarında belirtilen “Aynı okul yöneticisi ile en az 1 yıldır görev yapmakta olan öğretmen görüşleri ile sınırlı olacaktır.” ifadesine uymayan 30 (% 2,10) anket, kısmen doldurulduğu belirlenen 31 (% 2,17) anket ile kontrol sorusuna farklı yanıtlar verildiği belirlenen 50 (% 3,51) anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Toplamda 111 (% 7,79) anket değerlendirme dışı bırakılarak, 853 (% 59,90) anket değerlendirmeye alınmıştır.

### Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak “Bilgi Formu” ve Şimşek (2003) tarafından geliştirilen “İletişim Becerileri Anketi” kullanılmıştır (EK-B, s.84). Anketin kullanımı ile ilgili gerekli izin alınmıştır (EK-C, s.88). Ayrıca 35 ilköğretim okulu yöneticisine ait cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, yöneticilikte kıdem, buldukları okuldaki görev süresi ve branşı ile ilgili bilgiler ve okullara ait 2011 Seviye Belirleme Sınavı (SBS) puan ortalamaları Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınmıştır.

### Bilgi Formu

Bu form öğretmenler için hazırlanmıştır. Öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında bilgi edinmeyi amaçlayan bir formdur. Cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kıdemi, buldukları okuldaki görev süresi ve branşı konularında bilgi alınması amaçlanmıştır.

### İlköğretim Yöneticilerinin İletişim Becerileri Anketi

Şimşek (2003) tarafından geliştirilen bu anket, öğretmenler için hazırlanmıştır. 5’li likert ölçeği olan bu anket ile araştırmanın 1. alt amacı “öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri”ne ilişkin veriler toplanmıştır.

Şimşek, veri toplama aracının güvenilirlik katsayısını Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi ile  $\alpha = 0,98$  olarak bulmuştur. Bu durum veri toplama aracının yüksek derece güvenilir olduğunu göstermektedir (Bakınız: Şimşek, 2003, s.76). Anketin boyutları ve ilgili soruları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3

#### *Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri Boyutları ve İlgili Sorular*

Boyut	Yöneticilerin İletişim Becerileri	İlgili Sorular
1.	Kalıplaşmış düşünceler	1-2
2.	Algı	3
3.	Duygu	4-6
4.	Cinsiyet	7
5.	Giyim-kuşam ve dış görünüş	8
6.	Tutumlar	9-10
7.	Savunma davranışları	11-14
	Kontrol sorusu	15
8.	Bilgi düzeyi ve bilgilendirme	16-19
9.	Gereksinimler	20-21
10.	Planlama	22-25
11.	Dinleme becerisi	26-28
12.	Empati kurma	29
13.	Dönüte verilen önem	30
14.	İletişim zincirinde varolan kişilerin atlanması	31
15.	İletişimin zamanlaması	32
16.	Statü	33-35
17.	Alıcının seçimi	36

Tablo 3’te görüldüğü gibi “İletişim Becerileri Anketi” 17 alt boyuttan ve 36 sorudan oluşmaktadır. Sorulardan biri kontrol sorusu (15. soru) olup, araştırmaya katılanların anketteki sorulara içtenlikle yanıt verip vermediklerini kontrol edebilmek ve veri toplama aracının güvenilirliğini artırabilmek için Şimşek (2003) tarafından ankete eklenmiştir.

Ankette kullanılan ölçek seçenekleri ile puan aralıkları Tablo 4’te verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere ankette kullanılan 5’li likert ölçeği, 1’den 5’e kadar olan

değerlendirme ölçeği olup, ölçek beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir.

Tablo 4

*Ölçek Seçenekleri ile Puan Aralıkları*

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Katılıyorum	5	4.20-5.00
	4	3.40-4.19
	3	2.60-3.39
	2	1.80-2.59
Katılmıyorum	1	1.00-1.79

Okul başarısı ölçütü olarak, 2011 yılı 8. sınıf SBS puanları ölçüt kabul edilmiştir. Bilindiği gibi eğitim sistemimizde okul başarısı öğrencilerin sınavlardaki başarısı ile ifade edilmekte ve öğrencinin sınavlarda aldığı puanı da başarıda belirleyici ve en önemli ölçüt olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bu araştırmada başarı, okulların Seviye Belirleme Sınavı (SBS) puanı ortalamaları olarak ele alınmıştır.

Çalışma öncesi Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Balıkesir Valililiği'nden çalışmanın uygulanabilmesi için gerekli resmi izin alınmıştır (EK-D, s.89). Anketler araştırmacı tarafından çoğaltılarak 2011-2012 eğitim-öğretim yılı Ekim ayında okullara götürülerek, Balıkesir Valiliği ve Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan izin belgesi sunulmuş, her okulda araştırmanın amacı ve veri toplama araçlarının cevaplanmasına ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

### **Verilerin Çözümü ve Yorumlanması**

Uygulanan anket ile elde edilen verilerin çözümünden ve yorumlanmasından önce çalışma evrenindeki okulların isimleri sayılar ile kodlanmıştır. Ardından toplanan verilerin belirlenen sınırlar içinde olup olmadığı kontrol edilmiştir. Geçerli veriler numaralandırılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde Excel 2003 ve SPSS 16.0 programları kullanılmıştır. Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık (p) düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin kişisel özelliklerini özetlemek için, Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan yöneticilere ait cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, yöneticilikte kıdem, okuldaki görev süresi ve branş verileri ile

anketin birinci bölümü ile elde edilen öğretmenlere ait cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi ve branş verilerinin frekans (N) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır.

Araştırmanın 1. alt amacı “1. Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt amaç için 1’i kontrol sorusu olmak üzere 36 sorudan oluşan anketin ikinci bölümü uygulanmıştır. Araştırmacı anketin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümler sonucu anketin güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,98$  olarak hesaplanmıştır (EK-E, s.90). 1. alt amaç için her öğretmenin verdiği puanlar toplanıp okul bazında aritmetik ortalamaları ( $\bar{x}$ ) alınmıştır. Okulun aritmetik ortalaması 4,20-5,00 arasında ise okul yöneticisinin iletişim becerisi “üst düzeyde etkili” 3,40-4,19 arasında ise “etkili fakat geliştirilmesi gereken”, 2,60-3,39 arasında ise “vasat”, “1,80-2,59” arasında yer almışsa “etkisiz” olarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın 2. alt amacı “Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri yöneticilerin;

- a. cinsiyet,
- b. yaş,
- c. öğrenim durumu,
- d. yöneticilikte kıdem,
- e. okuldaki görev süresi ve
- f. branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir.

Verilerin çözümünden önce kullanılacak olan testlerin (parametrik/non-parametrik) belirlenmesi gerekmektedir. Parametrik testler, non-parametrik testlere göre daha üstündür. Ancak parametrik testlerin kullanılması için elde edilen verilerin normal dağılması ve homojen olması gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.155; Büyüköztürk, 2011, s.8). Normal ve homojen dağılım olmadığı durumlarda non-parametrik testler yapılır.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla grup büyüklüğünün ( $N < 50$ ) 50’den küçük olması durumunda Shapiro-Wilk testi, 50’den büyük olması ( $N > 50$ ) durumunda Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmaktadır. Bu

analiz sonucunda elde edilen “p” değerinin .05’ten büyük olması ( $p>.05$ ) ölçülen değerlerin değişkene ait dağılımının normal dağılım gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2011, s.42).

Varyansların homojen dağılım gösterip-göstermediğini belirlemek amacıyla Levene testi kullanılmaktadır. Bu analiz sonucunda elde edilen p değerinin .05’ten büyük olması ( $p>.05$ ) ölçülen değerlerin değişkene ait dağılımının homojen olarak dağıldığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Araştırmanın 2. alt amacı için grup büyüklüğünün 50’den küçük ( $N=35$ ) olması sebebiyle normallik testinde Shapiro-Wilk testi ve varyansların homojenlik değerlerini incelemek amacıyla Levene testi uygulanmıştır (EK-F, s.92). Sonuçlar parametrik testlerin kullanılması için gereken şartları sağlamadığından non-parametrik testler kullanılmıştır. İkili grup karşılaştırmalarında (Branş -sınıf öğretmeni/branş öğretmeni- ve cinsiyet -kadın/erkek-) Mann Whitney-U testi, ikiden fazla grup karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis-H testi uygulanmıştır. Gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu durumlarda, farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek içinde Mann Whitney-U testi uygulanmıştır.

Araştırmanın 3. alt amacı “öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin;

- a. cinsiyet,
- b. yaş,
- c. öğrenim durumu,
- d. meslek kıdemi,
- e. okuldaki görev süresi ve
- f. branşın değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmanın 3. alt amacı için grup büyüklüğünün 50’den büyük ( $N=853$ ) olması sebebiyle normallik testinde Kolmogorov-Smirnov ve varyansların homojenlik değerlerini incelemek amacıyla Levene Testi uygulanmıştır (EK-F, s.92). Sonuçlar parametrik testlerin kullanılması için gereken şartları sağlamadığından non-parametrik testler kullanılmıştır. İkili grup karşılaştırmalarında (Branş -sınıf öğretmeni/branş öğretmeni- ve cinsiyet -kadın/erkek-) Mann Whitney-U testi, ikiden fazla grup karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis-H testi uygulanmıştır. Gruplar arasında anlamlı



farklılık olduğu durumlarda, farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek içinde Mann Whitney-U testi uygulanmıştır.

Araştırmanın 4. alt amacı “Öğretmen görüşlerine göre belirlenen ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ile 2011 SBS sonuçlarına dayanan okul başarısı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. İki değişken arasındaki ilişki, basit korelasyon ismi verilen korelasyon teknikleriyle bulunur. İki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda korelasyon katsayısı elde edilir. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlanmak amacıyla kullanılır. Değişkenlere ait verilerin (ikili olarak) normal dağılım göstermesi durumunda değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenirken, verilerin normal dağılım göstermemesi durumunda Spearman Brown Sıra Farkları korelasyon katsayısı ile belirlenir.

4. alt amaç için yöneticilerin iletişim becerileri aritmetik ortalamaları ile okulların 2011 SBS ortalamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek için ilk önce verilerin parametrik yöntemler ile değerlendirmeye uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla grup büyüklüğünün 50’den küçük (N=35) olması sebebiyle normallik testlerinden Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır (EK-F, s.92). Seviye Belirleme Sınavı ortalamaları normal dağılıma sahipken yöneticilerin iletişim becerileri aritmetik ortalamaları normal dağılım göstermediğinden ( $p < .05$ ) non-parametrik testlerden Spearman’s Brown Sıra Farkları korelasyon katsayısı ile belirlenmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin kişisel bilgilere ilişkin bulgular ile araştırmanın alt problemlerinin sıralanışına uygun olarak verilerin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

#### Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

##### Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırma kapsamındaki Balıkesir Merkez ilköğretim okulu yöneticilerine ait kişisel verilerin (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, yöneticilikte kıdem, okuldaki görev süresi ve branş) frekans (N) ve yüzde (%) dağılımları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Tablo 5

*Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımları*

Cinsiyet	N	%
Kadın	-	-
Erkek	35	100,00
Toplam	35	100,00

Tablo 5'e göre araştırma kapsamındaki yöneticilerin 35'i (% 100) erkektir. Kadın yönetici bulunmamaktadır. Bu durum erkeklere oranla özel hayatına daha fazla zaman ayıran kadınların, yöneticiliğin iş yükünün fazla olması ve fazla zaman alması sebebiyle tercih etmemesinden kaynaklanmış olabilir.

Tablo 6

*Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Yaşlara Göre Dağılımları*

Yaş	N	%
21-30 yaş	-	-
31-40 yaş	2	5,71
41-50 yaş	12	34,29
51 yaş ve üzeri	21	60,00
Toplam	35	100,00

Tablo 6'ya göre yöneticilerin 2'si (% 5,71) "31-40 yaş" grubunda, 12'si (% 34,29) "41-50 yaş" grubunda, 21'i (% 60) ve "51 yaş ve üzeri" yaş grubunda bulunmaktadır. Yöneticilerin büyük bir kısmı (% 94,29) 41 yaş ve üzerindedir.

Tablo 7

*Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımları*

Öğrenim Durumu	N	%
Ön Lisans	1	2,86
Lisans	34	97,14
Yüksek Lisans	-	-
Doktora	-	-
Toplam	35	100,00

Tablo 7'de araştırma kapsamındaki yöneticilerin 1'inin (% 2,86) ön lisans, 34'ünün (% 97,14) lisans düzeyinde eğitim aldıkları bulgusu görülmektedir. Yüksek lisans ve doktora düzeyinde örneklem bulunmadığından verilerin çözümlenmesinde bu eğitim düzeyi dikkate alınmamıştır. Yöneticilerin yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip olmamaları, bu konuda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yeterince destek görmediklerinden ve özendirilmediklerinden kaynaklanmış olabilir. Ayrıca yüksek lisans ile doktoranın özveri gerektirmesi, yöneticilerin iş yükünün fazla olması vb. sebepler nedeniyle, yüksek lisans ve doktora eğitimi okul yöneticileri tarafından tercih edilmemesine neden olabilir.

Tablo 8

*Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımları*

Yöneticilikte Kıdem	N	%
1-5 yıl	3	8,57
6-10 yıl	2	5,71
11-15 yıl	7	20,00
16-20 yıl	11	31,43
21 yıl ve üzeri	12	34,29
Toplam	35	100,00

Tablo 8'e göre yöneticilerin 3'ü (% 8,57) 1-5 yıl arası, 2'si (% 5,71) 6-10 yıl arası, 7'si (% 20) 11-15 yıl arası, 11'i (% 31,43) 16-20 yıl arası, 12'si (% 34,29) 21 yıl

ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Bu sonuca göre araştırma kapsamındaki yöneticilerin daha çok “16 yıl ve üzeri” (% 65,71) kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 9

*Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Buldukları Okuldaki Görev Süresine Göre Dağılımları*

Buldukları okuldaki görev süresi	N	%
1-2 yıl	34	97,14
3-4 yıl	1	2,86
5-6 yıl	-	-
7-8 yıl	-	-
9 yıl ve üzeri	-	-
Toplam	35	100,00

Tablo 9’a göre yöneticilerin buldukları okuldaki görev sürelerine bakıldığında, yöneticilerin 34’ünün (% 97,14) “1-2 yıl” arası ve 1’inin (% 2,86) “3-4 yıl” arası görev süresine sahip oldukları görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı 23.06.2010 tarihinde yayınladığı “Zorunlu yer değiştirmeler” konulu genelgesi ile 01.07.2010 tarihi esas alınarak bulunduğu eğitim kurumunda beş yıllık çalışma süresini tamamlamış olan okul yöneticileri zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulmuştur. Bu yöneticiler Eylül 2010 tarihinde yeni görev yerlerinde göreve başlamıştır. Bu sebeple yöneticilerin 34’ünün (% 97,14) bulunduğu okuldaki görev süresi “1-2 yıl”dır.

Tablo 10

*Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Branşa Göre Dağılımları*

Branş	N	%
Sınıf Öğretmeni	16	45,71
Branş Öğretmeni	19	54,29
Toplam	35	100,00

Tablo 10’a göre araştırmaya kapsamındaki yöneticilerin 16’sının (% 45,71) atama branşı sınıf öğretmenliği, 19’unun (% 54,29) ise branş öğretmenliğidir.

**Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmaya katılan Balıkesir Merkez İlçedeki ilköğretim okullarında çalışan 853 öğretmene ait kişisel bilgilere ilişkin verilerin (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki

kıdem, okuldaki görev süresi ve branş) frekans (N) ve yüzde (%) dağılımları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Tablo 11

*Ankete Katılan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları*

Cinsiyet	N	%
Kadın	451	52,87
Erkek	402	47,12
Toplam	853	100,00

Tablo 11'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 451'i (% 52,87) kadın, 402'si (% 47,12) erkektir.

Tablo 12

*Ankete Katılan Öğretmenlerin Yaşlara Göre Dağılımları*

Yaş	N	%
21-30 yaş	122	14,30
31-40 yaş	281	32,94
41-50 yaş	320	37,51
51 yaş ve üzeri	130	15,24
Toplam	853	100,00

Tablo 12'ye göre öğretmenlerin 122'si (% 14,30) "21-30 yaş", 281'i (% 32,94) "31-40 yaş", 320'si (% 37,51) "41-50 yaş" ve 130'u (% 15,24) "51 yaş ve üzeri" yaş grubunda bulunmaktadır. Öğretmenlerin 601'inin (% 70,46) "31-50 yaş" arasında olması, araştırmaya bu yaş grubunda bulunan öğretmen görüşlerinin ağırlıklı olarak yansıtıldığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 13

*Ankete Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımları*

Öğrenim Durumu	N	%
Ön Lisans	137	16,06
Lisans	685	80,30
Yüksek Lisans	31	3,63
Doktora	-	-
Toplam	853	100,00

Tablo 13 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 137'sinin (% 16,06) “ön lisans”, 685'inin (% 80,30) “lisans” ve 31'inin (% 3,63) “yüksek lisans” düzeyinde eğitim aldıkları bulgusu görülmektedir. “Doktora” düzeyinde örneklem bulunmadığından verilerin çözümlenmesinde bu eğitim düzeyi dikkate alınmamıştır. Bu sonuçlara göre araştırmaya “lisans” grubunda bulunan öğretmen görüşlerinin ağırlıklı olarak yansıdığı şeklinde yorumlanabilir. Günümüzde öğretmen atama şartlarında “lisans” mezunu şartı bulunmaktadır. Geçmiş yıllarda öğretmen açığını kapatmak için Milli Eğitim Bakanlığı “ön lisans” mezunlarından da öğretmen alımı yapmıştır. Bu sebeple araştırmada “ön lisans” mezunu öğretmenler bulunmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin “doktora” eğitimine sahip olmamaları, bu konuda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yeterince özendirilmediklerinden ve destek görmediklerinden kaynaklanmış olabilir.

Tablo 14

*Ankete Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımları*

Mesleki Kıdem	N	%
1-5 yıl	63	7,38
6-10 yıl	151	17,70
11-15 yıl	136	15,94
16-20 yıl	166	19,46
21 yıl ve üzeri	337	39,50
Toplam	853	100,00

Tablo 14'e göre öğretmenlerin 63'ü (% 7,38) “1-5 yıl” arası, 151'i (% 17,70) “6-10 yıl” arası, 136'sı (% 15,94) “11-15 yıl” arası, 166'sı (% 19,46) “16-20 yıl” arası, 337'si (% 39,50) “21 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme sahiptir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan öğretmenlerin daha çok “21 yıl ve üzeri” (% 39,50) kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 15

*Ankete Katılan Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Görev Süresine Göre Dağılımları*

Bulduğu okuldaki görev süresi	N	%
1-2 yıl	180	21,10
3-4 yıl	200	23,44
5-6 yıl	193	22,62
7-8 yıl	109	12,77
9 yıl ve üzeri	171	20,04
Toplam	853	100,00

Tablo 15’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süreleri 180’inin (% 21,10) “1-2 yıl” arası, 200’ünün (% 23,44) “3-4 yıl” arası, 193’ünün (% 22,62) “5-6 yıl” arası, 109’unun (% 12,77) “7-8 yıl” arası ve 171’inin (% 20,04) “9 yıl ve üzeri” olduğu görülmektedir.

Tablo 16

*Ankete Katılan Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımları*

Branş	N	%
Sınıf Öğretmeni	430	50,41
Branş Öğretmeni	423	49,59
Toplam	853	100,00

Tablo 16’ya göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 430’u (% 50,41) sınıf öğretmeni, 423’ü (% 49,59) branş öğretmenidir.

**Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar****Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri**

Bu bölümde araştırmanın 1. alt amacı olan “Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusu irdelenmiştir.

Araştırma kapsamındaki 35 ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri toplu olarak EK-G’de (s.98) verilmiştir. Ayrıca Tablo 17’de ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamaları ( $\bar{x}$ ) yer almaktadır.

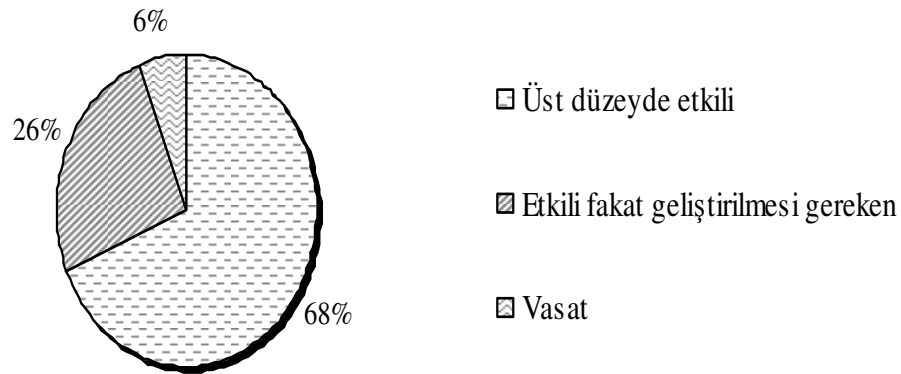
Tablo 17

*Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri Ortalamaları*

Okul	Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri Ortalamaları ( $\bar{x}$ )
1. Okul	4,19
2. Okul	<b>4,32</b>
3. Okul	3,89
4. Okul	<b>4,63</b>
5. Okul	<b>4,57</b>
6. Okul	<b>4,26</b>
7. Okul	<b>4,39</b>
8. Okul	<b>4,32</b>
9. Okul	<b>4,31</b>
10. Okul	<b>4,22</b>
11. Okul	<b>4,61</b>
12. Okul	3,97
13. Okul	<b>4,69</b>
14. Okul	<b>4,93</b>
15. Okul	<b>4,23</b>
16. Okul	3,17
17. Okul	<b>4,43</b>
18. Okul	3,52
19. Okul	<b>4,68</b>
20. Okul	4,17
21. Okul	<b>4,80</b>
22. Okul	4,13
23. Okul	4,17
24. Okul	<b>4,80</b>
25. Okul	<b>4,52</b>
26. Okul	<b>4,82</b>
27. Okul	<b>4,76</b>
28. Okul	<b>4,28</b>
29. Okul	<b>4,49</b>
30. Okul	4,04
31. Okul	3,17
32. Okul	<b>4,62</b>
33. Okul	<b>4,70</b>
34. Okul	<b>4,22</b>
35. Okul	4,16
İl Geneli $\bar{x}$	4.32



İlköğretim Okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ile ilgili Tablo 17'ye ve şekil 1'e göre okul yöneticilerinin 24'ü (% 68,57) "üst düzeyde etkili", 9'u (% 25,71) "etkili fakat geliştirilmesi gereken" ve 2'si (% 5,71) "vasat" iletişim becerisine sahiptir. Ayrıca 4 okul yöneticisi (1., 20., 23. ve 35. okul yöneticileri) 4,15-4,20 arasında değişen ortalama ile "üst düzeyde etkili" iletişim becerisi göstermeye yakın oldukları görülmektedir. En yüksek iletişim becerileri aritmetik ortalaması "4,93" ile 14. okulun yöneticisi, en düşük iletişim becerileri aritmetik ortalaması "3,17" ile 16. ve 31. okulların yöneticileridir.



Şekil 1: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri

Araştırma kapsamında uygulanan "İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri" anketinin ikinci bölümü 1'i kontrol sorusu olmak üzere 36 soru ve 17 boyuttan oluşmaktadır. Boyutlara ait aritmetik ortalamalar detaylı ve toplu olarak EK-H'da (s.99) verilmiştir. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri anketi sorularının ve İletişim becerileri boyutlarının aritmetik ortalamaları ( $\bar{x}$ ) Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18

*İletişim Becerileri Anketi Sorularının ve Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları*

Yöneticilerin İletişim Becerileri	$\bar{x}$	Boyut	$\bar{x}$
1. Karşısındakinin düşüncelerine saygılıdır.	4,23	Kalıplaşmış Düşünceler	4,16
2. Sorunlara farklı açılardan bakabilir.	4,09		
3. Mesajları kolayca anlar.	4,15		
4. Okul üyelerine karşı objektiftir.	4,19	Duygu	4,25
5. Yapıcı duygulara sahiptir.	4,24		
6. Güvenilirdir.	4,31		
7. Cinsiyet ayrımı yapmaz.	4,52	Cinsiyet	4,52
8. Giyim-kuşam ve dış görünüşüne dikkat eder.	4,38	Giyim, Kuşam..	4,38
9. Okul üyelerine yönelik olumlu tutumlara sahiptir.	4,30	Tutumlar	4,22
10. Bilmediği konular hakkında görüş bildirmekten kaçınır.	4,15		
11. Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli başkalarını sorumlu tutmaz.	4,13		
12. Okulda yaşanan olumsuzlukları özür dileyerek geçiştirmeye çalışmaz.	4,16	Savunma Davranışları	4,14
13. Okulda yaşanan olumsuzlukları ciddiye almama gibi bir eğilim sergilemez.	4,27		
14. Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli olarak kendisini sorumlu tutmaz.	4,02		
15. Okul üyelerini dinlemeye yeterli zaman ayırır.		Kontrol Sorusu	
16. Mesajlarını mantıksal nedenlere dayandırır.	4,19	Bilgi Düzeyi	4,30
17. Öğretmenlerin yetki ve sorumluluklarını açıkça tanımlar.	4,39		
18. Aktardığı konu hakkında bilgi sahibidir.	4,30		
19. Öğretmenlerin işlerini gereğince yerine getirebilmeleri için, o işle ilgili bilgilendirilmelerine önem verir.	4,31	Gereksinimlerini Karşılama	4,23
20. Mesajlarının bir amacı vardır.	4,37		
21. Mesajlarını karşısındaki kişinin gereksinimlerini karşılayacak şekilde oluşturur.	4,10		
22. İletişim sürecinin amaçlanandan farklı boyutlara kaymasını önler.	4,15	İletişimde Planlama	4,16
23. Gereksiz kelime ve ifadelere yer vermez.	4,06		
24. Karşısındaki kişinin sosyo-kültürel durumunu dikkate alır.	4,14		
25. Görüşlerinin nedenini açıklar.	4,30	Dinleme	4,22
26. Dinlemeye başlamadan önce iletişimin etkililiği için uygun yer düzenlemeleri yapar.	4,19		
27. Okul üyelerini dinlemeye yeterli zaman ayırır.	4,28		
28. Dinlemeye yönelik tutumları ile okul üyelerini kendisi ile iletişimde bulunmalarını teşvik eder.	4,20	Empati	4,14
29. Karşısındaki kişinin içinde bulunduğu durumu dikkate alarak iletişimde bulunmaya özen gösterir.	4,14		
30. Mesajın anlaşılıp-anlaşılmadığını kontrol eder.	4,11		
31. Öncelikle mesaj konusuyla ilgili kişilerle iletişim kurar.	4,17	İletişim Zin. Var. Kişi. Atlamama	4,17
32. Okul üyelerini ilgilendiren konular hakkında onları zamanında bilgilendirir.	4,28	İletişim. Zamanla.	4,28
33. Öğretmenleri etkilemekte makam gücünden çok dostluğu kullanır.	3,99	Okul Yöneticisinin Statüsü	4,11
34. Okul üyelerinin düşüncelerine önem verir.	4,13		
35. Okul üyelerinin okulla ilgili sorunlarıyla ilgilenir.	4,22		
36. İletilerin hedefi olan alıcıları doğru olarak belirler.	4,20	Alıcının Seçimi	4,20

Tablo 18'e göre çalışma evrenindeki yöneticiler ankette yer alan 17 ifadede "üst düzeyde etkili", 18 ifadede de "etkili fakat geliştirilmesi gereken" iletişim becerisine sahiptir. Aşağıda sırasıyla boyutlar ile ilgili elde edilen sonuçlar Tablo 18 ve EK-H (s.99) göre açıklanmıştır.

- **1. Boyut "Kalıplaşmış Düşünceler":** Birinci boyut "1. Karşısındakinin düşüncelerine saygılıdır." ve "2. Sorunlara farklı açılardan bakabilir." sorularından oluşan "Kalıplaşmış Düşünceler"dir. Soruların genel ortalaması sırasıyla "4,23" ve "4,09" dur. Kalıplaşmış düşünceler boyutu genel ortalaması "4,16" dir. Kalıplaşmış düşünceler boyutunda 35 okulun 24'ü (% 68,57) "üst düzeyde etkili", 8'i (% 22,86) "etkili fakat geliştirilmesi gereken" ve 3'ü (% 8,57) "vasat" iletişim becerisine sahiptir.
- **2. Boyut "Algı":** İkinci boyut "3. Mesajları kolayca anlar." sorusundan oluşan "Algı"dır. Algı boyutunun genel ortalaması "4,15"dir. Algı boyutunda araştırma kapsamındaki 35 okuldan 21'i (% 60) "üst düzeyde etkili", 11'i (% 31,43) "etkili fakat geliştirilmesi gereken", 3'ü (% 8,57) "vasat" iletişim becerisine sahiptir.
- **3. Boyut "Duygu":** 3. boyut "4. Okul üyelerine karşı objektiftir.", "5. Yapıcı duygulara sahiptir." ve "6. Güvenilirdir." ifadelerinden oluşan "Duygu"dur. Soruların genel ortalaması sırasıyla "4,19, 4,24 ve 4,31"dir. Duygu boyutunun genel ortalaması "4,25" dir. Bu boyutta okul yöneticilerinden 25'i (% 71,43) "üst düzeyde etkili", 8'i (% 22,86) "etkili fakat geliştirilmesi gereken", 2'si (% 5,71) "vasat" iletişim becerisine sahiptir.
- **4. Boyut "Cinsiyet":** Dördüncü boyut "7. Cinsiyet ayrımı yapmaz." ifadesinden oluşan "Cinsiyet"tir. Bu boyutun genel ortalaması "4,52" dir. Ortalama 4,20'in üzerinde olduğundan okul yöneticileri cinsiyet boyutunda üst düzeyde etkili olduğu söylenebilir. Cinsiyet boyutunda okul yöneticilerinden 31'i (% 88,57) "üst düzeyde etkili", 4'ü (% 11,43) ise "etkili fakat geliştirilmesi gereken" iletişim becerisine sahiptir.
- **5. Boyut "Giyim, Kuşam ve Dış Görünüş":** Beşinci boyut "8. Giyim-kuşam ve dış görünüşüne dikkat eder." ifadesinden oluşan "Giyim, Kuşam ve Dış Görünüş"tür. Bu boyutun genel ortalaması "4,38" dir. Bu boyutta okul

yöneticilerinin 29'u (% 82,86) "üst düzeyde etkili", 6'sı (% 17,14) "etkili fakat geliştirilmesi gereken" iletişim becerisine sahiptir.

- **6. Boyut "Tutumlar":** Altıncı boyut "9. Okul üyelerine yönelik olumlu tutumlara sahiptir." ve "10. Bilmediği konular hakkında görüş bildirmekten kaçınır." ifadelerinden oluşan "Tutumlar"dır. Soruların genel ortalaması sırasıyla "4,30 ve 4,15"dir. Tutumlar boyutunun genel ortalaması "4,22" dir. Okul yöneticilerinin 24'ü (% 68,57) "üst düzeyde etkili", 9'u (% 25,71) "etkili fakat geliştirilmesi gereken" ve 2'si (% 5,71) "vasat" iletişim becerisine sahiptir.
- **7. Boyut "Savunma Davranışları":** Yedinci boyut "11. Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli başkalarını sorumlu tutmaz.", "12. Okulda yaşanan olumsuzlukları özür dileyerek geçiştirmeye çalışmaz.", "13. Okulda yaşanan olumsuzlukları ciddiye almama gibi bir eğilim sergilemez." ve "14. Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli olarak kendisini sorumlu tutmaz." ifadelerinden oluşan "Savunma Davranışları"dır. Genel ortalamaları "4,13, 4,16, 4,27 ve 4,01"dir. "Savunma davranışları" boyutunun genel ortalaması "4,14" tür. Okul yöneticilerinin 21'i (% 60) "üst düzeyde etkili", 12'si (% 34,29) "etkili fakat geliştirilmesi gereken" ve 2'si (% 5,71) "vasat" iletişim becerisine sahiptir.
- **8. Boyut "Bilgi Düzeyi":** Sekizinci boyut "16. Mesajlarını mantıksal nedenlere dayandırır.", "17. Öğretmenlerin yetki ve sorumluluklarını açıkça tanımlar.", "18. Aktardığı konu hakkında bilgi sahibidir." ve "19. Öğretmenlerin işlerini gereğince yerine getirebilmeleri için, o işle ilgili bilgilendirilmelerine önem verir." ifadelerinden oluşan "Bilgi Düzeyi"dir. Soruların ortalamaları sırasıyla "4,19, 4,39, 4,30 ve 4,31"dir. Bilgi düzeyi boyutunun genel ortalaması "4,30" dur. Bilgi düzeyi boyutunda okul yöneticilerinin 5'i (% 14,29) "etkili fakat geliştirilmesi gereken", 2'si (% 5,71) "vasat" iletişim becerisine sahiptir. Araştırma sonucuna göre 28 (% 80) okul yöneticisinin bu boyutta "üst düzeyde etkili" iletişim becerisine sahiptir.
- **9. Boyut "Gereksinimlerini Karşılama":** Dokuzuncu boyut "20. Mesajlarının bir amacı vardır." ve "21. Mesajlarını karşısındaki kişinin gereksinimlerini karşılayacak şekilde oluşturur." ifadelerinden oluşan "Gereksinimlerini Karşılama"dır. 20. sorunun genel ortalaması "4,37", 21. sorunun "4,10"dir. Gereksinimlerini karşılama boyutunun genel ortalaması "4,23" dür. Okul

yöneticilerinin 25'i (% 71,43) "üst düzeyde etkili", 8'i (% 22,86) "etkili fakat geliştirilmesi gereken", 2'si (% 5,71) "vasat" iletişim becerisine sahiptir.

- **10. Boyut "İletişimde Planlama":** Onuncu boyut "22. İletişim sürecinin amaçlanandan farklı boyutlara kaymasını önler.", "23. Gereksiz kelime ve ifadelere yer vermez.", "24. Karşısındaki kişinin sosyo-kültürel durumunu dikkate alır." ve "25. Görüşlerinin nedenini açıklar." ifadelerinden oluşan "İletişimde Planlama"dır. Soruların genel ortalamaları sırasıyla "4,15, 4,05, 4,14 ve 4,30"dur. "İletişimde Planlama" boyutunun genel ortalaması "4,16"dır. Okul yöneticilerinin 19'u (% 54,29) "üst düzeyde etkili", 13'ü (% 37,14) "etkili fakat geliştirilmesi gereken" ve 3'ü (% 8,57) (16., 18. ve 31. okullar) bu boyutta "vasat" iletişim becerisine sahiptir.
- **11. Boyut "Dinleme":** Onbirinci boyut "26. Dinlemeye başlamadan önce iletişimin etkililiği için uygun yer düzenlemeleri yapar.", "27. Okul üyelerini dinlemeye yeterli zaman ayırır." ve "28. Dinlemeye yönelik tutumları ile okul üyelerini kendisi ile iletişimde bulunmalarını teşvik eder." ifadelerinden oluşan "Dinleme"dir. Soruların genel ortalaması "4,19, 4,28" ve 4,20'dir. Dinleme boyutunun genel ortalaması "4,22" dir. Okul yöneticilerinin 23'ü (% 65,71) "üst düzeyde etkili", 9'u (% 25,71) "etkili fakat geliştirilmesi gereken" ve 3'ü (% 8,57) dinleme boyutunda "vasat" iletişim becerisine sahiptir.
- **12. Boyut "Empati":** Onikinci boyut "29. Karşısındaki kişinin içinde bulunduğu durumu dikkate alarak iletişimde bulunmaya özen gösterir." ifadesinden oluşan "Empati"dir. Bu boyutun genel ortalaması "4,14" tür. Okul yöneticilerinin 24'ü (% 68,57) "üst düzeyde etkili", 8'i "etkili fakat geliştirilmesi gereken" ve 3'ü (% 8,57) empati boyutunda "vasat" iletişim becerisine sahiptir.
- **13. Boyut "Dönüte verilen önem":** Onüçüncü boyut "30. Mesajın anlaşılıp-anlaşılmadığını kontrol eder." ifadesinden oluşan "Dönüte Verilen Önem"dir. Genel ortalaması "4,11" dir. 21 (% 60) okul yöneticisi "üst düzeyde etkili", 11'i (% 31,43) "etkili fakat geliştirilmesi gereken" ve 3'ü (% 8,57) (16., 18. ve 31. okullar) bu boyutta "vasat" iletişim becerisine sahiptir.
- **14. Boyut "İletişim Zincirinde Varolan Kişileri Atlamama":** Ondördüncü boyut "31. Öncelikle mesaj konusuyla ilgili kişilerle iletişim kurar." ifadesinden oluşan "İletişim Zincirinde Varolan Kişileri Atlamama"dır. Bu boyutun genel

ortalaması “4,17” dir. 22 okul yöneticisi (% 62,86) “üst düzeyde etkili”, 10’u (% 28,57) “etkili fakat geliştirilmesi gereken” ve 3’ü (% 8,57) (16., 18. ve 31. okullar) bu boyutta “vasat” iletişim becerisine sahiptir.

- **15. Boyut “İletişimin Zamanlaması”:** Onbeşinci boyut “32. Okul üyelerini ilgilendiren konular hakkında onları zamanında bilgilendirir.” ifadesinden oluşan “İletişimin Zamanlaması”dır. Bu boyutun genel ortalaması “4,28” dir. 30 (% 85,71) okul yöneticisi “üst düzeyde etkili”, 3’ü (% 8,57) “etkili fakat geliştirilmesi gereken” ve 2 (% 5,71) okul yöneticisi (16. ve 31. okullar) bu boyutta “vasat” iletişim becerisine sahiptir.
- **16. Boyut “Okul Yöneticisinin Statüsü”:** Onaltıncı boyut “33. Öğretmenleri etkilemekte makam gücünden çok dostluğu kullanır.”, “34. Okul üyelerinin düşüncelerine önem verir.” ve “35. Okul üyelerinin okulla ilgili sorunlarıyla ilgilenir.” ifadelerinden oluşan “Okul Yöneticisinin Statüsü”dür. Soruların genel ortalaması “3,99, 4,13 ve 4,22”dir. “Okul Yöneticisinin Statüsü” boyutunun genel ortalaması “4,11” dir. Bu boyutta 23 (% 65,71) okul yöneticisi “üst düzeyde etkili”, 9’u (% 25,71) “etkili fakat geliştirilmesi gereken” ve 2’si (% 5,71) “vasat” iletişim becerisine sahiptir.
- **17. Boyut “Alıcının Seçimi”:** Onyedinci boyut “36. İletilerin hedefi olan alıcıları doğru olarak belirler.” ifadesinden oluşan “Alıcının Seçimi”dir. Bu boyutun genel ortalaması “4,20” dir. 21 (% 60) okul yöneticisi “üst düzeyde etkili”, 12’si (% 34,29) “etkili fakat geliştirilmesi gereken” ve 2 (% 5,71) okul yöneticisi (16. ve 31. okullar) bu boyutta “vasat” iletişim becerisine sahiptir.

Tablo 18’e göre ilköğretim okulu yöneticileri “7. Cinsiyet ayrımı yapmaz.” ifadesinde en yüksek aritmetik ortalamaya ( $\bar{x} = 4,52$ ) sahiptir. Buna göre çalışma evrenindeki yöneticiler iletişim kurarken karşısındaki kişinin cinsiyetinden etkilenmemektedir. Nitekim bu bulgu Ağıroğlu Bakır (2007) ile Özcan, Türkoğlu ve Şener (2010) tarafından yapılan araştırma bulguları ile de benzerlik göstermektedir.

Araştırmada en düşük ortalama ( $\bar{x}=3,99$ ) ise “33. Öğretmenleri etkilemekte makam gücünden çok dostluğu kullanır.” ifadesidir. Buna göre Balıkesir Merkez İlçe ilköğretim okulları öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticileri öğretmenleri etkilemede sıklıkla makam gücünü tercih etmektedir diyebiliriz. Yöneticilerin iş

yükünün fazla olması, bazı okulların büyük olması, işgören ve öğrenci sayısının fazla olması iletişime yeterince zaman ayıramamasına sebep olmaktadır. Bu sebeplerden dolayı yöneticiler iletişim kurarken dostluk yerine zaman zaman makam gücünü kullanmayı tercih edebilmektedir. Okul yöneticilerinin sahip oldukları güç ve statülerini kaybetmekten korkması, öneri ve eleştirilere kapalı olması da iletişim sürecinde dostluk yerine makam gücünü kullanmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin 34'ünün (% 97,14) bulunduğu okuldaki görev süresi "1-2 yıl"dır. Yöneticilerin okullarındaki görev süresinin az olmasından dolayı da makam gücünü kullanıyor olabilir. Yöneticilerin iletişim sürecinde dostluk kurmak yerine sahip oldukları yasal gücü, statüyü, makamı kullandıkları bulgusu Celep (1992) ile Deniz ve Çolak (2008) tarafından yapılan araştırmaların bulguları ile de benzerdir.

### **Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Olgusal Verilerine Göre İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri**

Bu bölümde "Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri yöneticilerin; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, yöneticilikte kıdem, okuldaki görev süresi ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" şeklinde ifade edilmiş olan araştırmanın 2. alt amacına ilişkin bulgular ve yorumlar ele alınmıştır.

#### **Cinsiyete Göre Farklılık**

İlköğretim okulu yöneticilerinin 35'i (% 100) erkektir. Kadın yönetici bulunmadığından cinsiyete göre farklılık ile ilgili değerlendirme yapılamamıştır.

#### **Yaşa Göre Farklılık**

İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin yöneticinin yaş değişkenine göre farklılaşıp-farklılaşmadığını belirlemek üzere öncelikle normallik ve homojenlik testi uygulanmış olup (EK-F, s.92), bunun sonucunda Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Tablo 19

*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Yaş Aralığı	N	Sıra ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
21-30 yaş	-	-			
31-40 yaş	2	28,50	2	2,428	0,297
41-50 yaş	12	18,42			
51 yaş ve üzeri	21	16,76			

Tablo 19’da görüldüğü üzere ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerileri ile yöneticilerin yaş değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ( $p>.05$ ). Öğretmenler, yöneticilerinin iletişim becerilerinin yöneticinin yaşına göre değişmediği görüşündedir. Okulun hedeflenen amaçlarına ulaşmak için farklı yaş grubundaki yöneticiler, benzer iletişim becerileri kullanmaya yönelebilir. Nitekim iletişim becerilerinin yöneticinin yaşına göre değişmediği bulgusu Torbacioğlu (2007) tarafından yapılan araştırma sonucu ile benzerlik göstermektedir.

### **Öğrenim Durumuna Göre Farklılık**

İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin yöneticinin öğrenim durumuna göre farklılaşp-farklılaşmadığını belirlemek üzere öncelikle normallik ve homojenlik testi uygulanmış olup (EK-F, s.92) bunun sonucunda Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Tablo 20

*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Öğrenim Durumu	N	Sıra ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
Ön Lisans	1	23,00			
Lisans	34	17,85	1	0,245	0,620
Yüksek Lisans	-	-			
Doktora	-	-			



Tablo 20’de görüldüğü üzere ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerileri ile yöneticilerin öğrenim durumu değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur ( $p>.05$ ). Yöneticilerin iletişim becerileri, yöneticinin öğrenim durumuna göre değişmemektedir. Bu durum “yüksek lisans” ile “doktora” grubunda örneklem bulunmamasından ve “ön lisans” mezunu 1 yönetici (% 2,86) bulunmasından kaynaklanmış olabilir. Örneklem grubu 34 kişi (% 97,14) ile “lisans” grubuna yığılmıştır.

### Yöneticilikte Kıdem

İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin yöneticinin yöneticilikteki kıdemine göre farklılaşıp-farklılaşmadığını belirlemek üzere öncelikle normallik ve homojenlik testi uygulanmış olup (EK-F, s.92) bunun sonucunda Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Tablo 21

*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Yöneticilikte Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Yöneticilikte Kıdem	N	Sıra ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
1-5 yıl	3	22,17			
6-10 yıl	2	6,00			
11-15 yıl	7	19,57	4	4,828	0,305
16-20 yıl	11	20,68			
21 yıl ve üzeri	12	15,58			

Tablo 21’de görüldüğü üzere ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerileri ile yöneticilerin yöneticilikte kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçlarına göre olarak anlamlı bir farklılık yoktur ( $p>.05$ ). Bu bulgu araştırmanın önceki bulgularından olan “Öğretmenler, yöneticilerinin iletişim becerilerinin yöneticinin yaşına göre değişmediği görüşündedir” bulgusu ile de desteklenmektedir. Çünkü yöneticilikte kıdem artıka yöneticinin yaşı da artmaktadır. Farklı yöneticilik kademelerine sahip yöneticiler okulun amaçlarını gerçekleştirmek için benzer iletişim becerileri kullanmaya

yönelebilmektedirler. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri, yöneticinin kıdemine göre değişmemektedir bulgusu Torbacioğlu (2007) tarafından yapılan araştırma bulgusu ile de benzerdir.

### Okuldaki Yöneticilik Süresine Göre Farklılık

İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin yöneticinin okuldaki yöneticilik süresine göre farklılaşıp-farklılaşmadığını belirlemek üzere öncelikle normallik ve homojenlik testi uygulanmış olup (EK-F, s.92), bunun sonucunda Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Tablo 22

*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp-Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Okuldaki Görev Süresi	N	Sıra ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
1-2 yıl	34	17,99			
3-4 yıl	1	18,50			
5-6 yıl	-	-	1	0,002	0,961
7-8 yıl	-	-			
9 yıl ve üzeri	-	-			

Tablo 22'ye göre ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerileri ile yöneticilerin bulunduğu okuldaki yöneticilik süresi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ( $p>.05$ ). Bu durum çalışma kapsamındaki yöneticilerin 34'ünün (% 97,14) buldukları okuldaki görev süresinin "1-2 yıl" olmasından kaynaklanmış olabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süreleri değişmekle birlikte (1-21 yıl ve üzeri), okul yöneticilerinin buldukları okuldaki görev süresi 34'ünün (% 97,14) "1-2 yıl" ve 1'inin (% 2,86) "3-4 yıl"dır. Okuldaki görev süresi "3-4 yıl" olan okul yöneticisinin bulunduğu okulda çalışma evreninin % 2'si olan 17 öğretmen çalışmaktadır. Öğretmenlerin 836'sı (% 98) yöneticileri ile "1-2 yıl" görev süresi birlikte çalıştığından, yöneticilerinin iletişim becerilerini değerlendirirken yöneticileri hakkında yeterli bilgi ile iletişim deneyimine sahip olmamaları ve yöneticilerinin vereceği tepkiyi bilmediklerinden benzer biçimlerde yorumların ortaya

konulmasına sebebiyet vermiş olabilir. Ayrıca yeterince tanımadığından okul yöneticisinin iletişimini değerlendirirken yanlı davranarak/çekinerek, gerçek durumu yansıtmamış olabilir.

### **Branşlarına Göre Farklılık**

İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin yöneticinin atama branşı değişkenine göre farklılaşıp-farklılaşmadığını belirlemek üzere öncelikle normallik ve homojenlik testi uygulanmış olup (EK-F, s.92), bunun sonucunda Mann Whitney-U testi kullanılmıştır.

Tablo 23

*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Atama Branşına Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

Branş	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Sınıf Öğretmeni	16	310,00	19,38	130,000	0,466
Branş Öğretmeni	19	320,00	16,84		

Tablo 23'e göre ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerileri ile yöneticilerin atama branşlarına göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>.05$ ). Yöneticinin iletişim becerilerine ilişkin görüşler, yöneticinin atama branşına göre değişmemektedir. Bu bulgu Torbacıoğlu (2007) tarafından yapılan araştırma bulgusu ile de benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin % 98'i yöneticileriyle "1-2 yıl" çalıştıklarından dolayı, yöneticileri hakkında yeterli bilgi ve iletişim deneyimine sahip olmadıklarından, bu bulgu yöneticilerinin branşlarına göre iletişim becerilerinin farklılaşmadığı şeklinde yorumlanabilir.

### **Öğretmenlerin Kendi Olgusal Verilerine Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri**

Bu bölümde "Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, meslek kıdemi, okuldaki görev süresi ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" şeklinde ifade edilmiş olan araştırmanın 3. alt amacına ilişkin bulgular ve yorumlar ele alınmıştır.

### Cinsiyete göre farklılık

İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşp-farklılaşmadığını belirlemek üzere öncelikle normallik ve homojenlik testi uygulanmış olup (EK-F, s.92), bunun sonucunda Mann-Whitney-U testinden yararlanılmıştır.

Tablo 24

*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Cinsiyeti Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

Cinsiyet	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Kadın	451	428,01	193034,00	90194,000	0,898
Erkek	402	425,86	171197,00		

Tablo 24'e göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ile ilgili olarak kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur ( $U=90194,000$ ;  $p>.05$ ). Ayrıca kadın öğretmenlerin sıra ortalaması "428,01", erkek öğretmenlerin sıra ortalaması "425,86"dır. Kadın ve erkek öğretmenlerin sıra ortalamalarının birbirine yakın olmasından da anlaşılacağı üzere, yöneticilerin iletişim becerilerini sergileme düzeyi öğretmenin cinsiyetine göre değişiklik göstermemektedir. Nitekim ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ile ilgili olarak kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaması Çubukçu ve Döndar (2003), Ateş (2005), Çelik (2007), Gürsun (2007), Torbacıoğlu (2007), Topluer (2008) ve Özbudak (2009) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla da paralellik göstermektedir.

### Yaşa Göre Farklılık

İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenin yaşına göre farklılaşp-farklılaşmadığını belirlemek üzere öncelikle normallik ve homojenlik testi uygulanmış olup (EK-F, s.92), bunun sonucunda Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Tablo 25

*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Yaşı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Yaş Aralığı	N	Sıra ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
21-30 yaş	122	391,36			
31-40 yaş	281	406,39	3	8,398	0,038
41-50 yaş	320	448,08			
51 yaş ve üzeri	130	453,10			

Tablo 25, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerileri ile öğretmenlerin yaş değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı [ $p < .05$ ] bir farkın bulunduğu sonucunu göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak üzere yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26

*Öğretmenlerin Yaşı Değişkenine Göre Anlamlı Farkın Olduğu Yaş Gruplarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

Yaş Aralığı	N	z	p
21-30 yaş	122	-,521	,602
31-40 yaş	281		
21-30 yaş	122	-2,141	,032
41-50 yaş	320		
21-30 yaş	122	-2,138	,033
51 yaş ve üzeri	130		
31-40 yaş	281	-2,001	,045
41-50 yaş	320		
31-40 yaş	281	-1,904	,057
51 yaş ve üzeri	130		
41-50 yaş	320	-,030	,976
51 yaş ve üzeri	130		

Tablo 26 incelendiğinde yöneticilerin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerilerinin, öğretmenlerin yaş değişkeni açısından yaş aralığı “21-30 yaş” ile “41-50 yaş”, “21-30 yaş” ile “51 yaş ve üzeri” ve “31-40 yaş” ile “41-50 yaş” grupları arasında anlamlı [ $p < .05$ ] bir farkın olduğu görülmektedir.

“21-30 yaş” grubunda bulunan öğretmenler, 41 yaş ve üzerindeki öğretmenlere göre yöneticisinin iletişim becerisini olumsuz değerlendirmektedir. “21-30 yaş” grubundaki öğretmenlerin yöneticilerini daha olumsuz algıladıkları bulgusu Açıknel’in (2010) araştırmasının bulgusuyla benzerdir. Bu yaş grubundaki öğretmenler meslekte yeni olmanın verdiği idealistlikle yöneticilerinden beklentisi fazla olabilmektedir. Bu sebeple yöneticilerini iletişim becerilerini, diğerlerine göre (41 yaş ve üzeri) daha yetersiz değerlendirebilmektedir. 41 yaş ve üzeri yaşta bulunan öğretmenler, meslekteki ve sosyal hayattaki tecrübeleri daha çok olduğundan çevresine daha olumlu yaklaşabilmektedir. Bu yüzden yöneticilerinin iletişim becerilerini olumlu değerlendirmiş olabilir.

“41-50 yaş” grubunda bulunan öğretmenler, “31-40 yaş” grubunda bulunan öğretmenlerden okul yöneticilerinin iletişim becerilerini daha olumlu bulmakla birlikte, “51 yaş ve üzeri” grubundaki öğretmenler, “31-40 yaş” grubunda bulunan öğretmenler ile anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. “31-40 yaş” ile “51 yaş ve üzeri” yaş gruplarının frekansının farklı olmasından dolayı bu gruplar arasında anlamlı farklılık oluşturmadığı düşünülmektedir. Özetle, Tablo 25’teki sıra ortalamalarına dayanarak, öğretmenlerin yaşı arttıkça, yöneticilerinin iletişim becerilerini daha yeterli buldukları söylenebilir.

### Öğrenim Durumuna Göre Farklılık

İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin öğrenim durumuna göre farklılaşıp-farklılaşmadığını belirlemek üzere öncelikle normallik ve homojenlik testi uygulanmış olup (EK-F, s.92), bunun sonucunda Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Tablo 27

*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Öğrenim Durumu	N	Sıra ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
Ön Lisans	137	486,39			
Lisans	685	415,72	2	9,571	0,008
Yüksek Lisans	31	413,81			

Tablo 27’de görüldüğü üzere ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerileri ile öğretmenlerin öğrenim durumu değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin yapılan Kruskal Wallis-H testi sonuçları öğrenim durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı [ $p < .05$ ] bir farkın bulunduğu sonucunu göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28

*Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Farkın Olduğu Yaş Gruplarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

Öğrenim Durumu	N	z	p
Ön Lisans	137	-3,086	,002
Lisans	685		
Ön Lisans	137	-1,418	,156
Yüksek Lisans	31		
Lisans	685	-,057	,954
Yüksek Lisans	31		

Tablo 28 incelendiğinde yöneticilerin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerilerinin öğretmenlerin öğrenim durumu değişkeni açısından “ön lisans” ile “lisans” grupları arasında anlamlı [ $p < .05$ ] bir farkın olduğu görülmektedir. “Ön lisans” mezunu öğretmenler yöneticilerinin iletişim becerilerini “lisans” mezunu öğretmenlere göre daha olumlu bulmakla birlikte, “yüksek lisans” mezunu öğretmenler ile anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. “Yüksek lisans” grubunun, “ön lisans” ile “lisans” gruplarına göre frekansının az olmasından dolayı bu gruplar arasında anlamlı farklılık oluşturmadığı düşünülmektedir. Özetle, Tablo 27’deki sıra ortalamalarına dayanarak, öğretmenlerin öğrenim durumu arttıkça yöneticilerinin iletişim becerilerini daha yetersiz buldukları söylenilebilir.

#### **Mesleki Kıdeme Göre Farklılık**

İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin mesleki kıdeme göre farklılaşp-farklılaşmadığını belirlemek üzere öncelikle normallik ve homojenlik testi uygulanmış olup (EK-F, s.92), bunun sonucunda Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Tablo 29

*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklaşp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Mesleki Kıdem	N	Sıra ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
1-5 yıl	63	421,17			
6-10 yıl	151	387,75			
11-15 yıl	136	391,65	4	10,820	0,029
16-20 yıl	166	446,84			
21 yıl ve üzeri	337	450,17			

Tablo 29'a göre ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerileri ile öğretmenlerin mesleki kıdemi açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. ( $p < .05$ ) Farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak üzere yapılan Mann Whitney-U testi sonuçları Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Farkın Olduğu Yaş Gruplarına İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

Mesleki Kıdem	N	z	p
1-5 yıl	63	-,988	,323
6-10 yıl	151		
1-5 yıl	63	-,847	,397
11-15 yıl	136		
1-5 yıl	63	-,723	,470
16-20 yıl	166		
1-5 yıl	63	-,920	,358
21 yıl ve üzeri	337		
6-10 yıl	151	-,108	,914
11-15 yıl	136		
6-10 yıl	151	-2,127	,033
16-20 yıl	166		
6-10 yıl	151	-2,593	,010
21 yıl ve üzeri	337		
11-15 yıl	136	-1,934	,053
16-20 yıl	166		
11-15 yıl	136	-2,326	,020
21 yıl ve üzeri	337		



Tablo 30 incelendiğinde yöneticilerin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerilerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından kıdemi “6-10 yıl” ile “16-20 yıl”, “6-10 yıl” ile “21 yıl ve üzeri” ve “11-15 yıl” ile “21 yıl ve üzeri” grupları arasında anlamlı [ $p<.05$ ] bir farkın olduğu görülmektedir. “1-5 yıl” mesleki kıdeme sahip öğretmenler diğer mesleki kıdem grupları ile anlamlı bir farklılığı bulunmamaktadır. “1-5 yıl” mesleki kıdemi bulunan öğretmenler meslekte yeni oldukları için, yöneticilerinin iletişim becerilerini değerlendirirken meslekte yeterli bilgi ve deneyime sahip olmadıklarından önyargısız yaklaşıma çalışarak yöneticilerini “6-10 yıl” ve “11-15 yıl” mesleki kıdem gruplarına göre daha olumlu değerlendirmişlerdir. Mesleki kıdemi “6-10 yıl” ile “11-15 yıl” olan öğretmenler ise edindikleri tecrübe ile yöneticilerine ve mesleklerine karşı temkinli yaklaşıma başlamaktadır. Mesleki açıdan tükenmeye (Başören, 2005, s.10; Tümkaya ve Türker, 2010, s.106) ve seçtikleri öğretmenlik mesleğini sorgulamaya başlamaktadırlar. Bu yüzden yöneticilerinin iletişim becerilerini değerlendirirken olumsuz yaklaşabilmektedir. Mesleki kıdem arttıkça, öğretmenler mesleklerini ve bulduklarını konumu kabullenmeye başlamaktadır. Meslekte deneyimin artmasıyla öğretmenler iletişimde empatik bakış açısıyla olumlu yaklaşımlarına (Nartgün ve Çakmak, 2011) neden olabilmektedir. Bu sebeple mesleki kıdemin ilerleyen dönemlerinde (16 yıl ve üzeri) öğretmenler, yöneticilerinin iletişim becerilerini deneyimleri ve onun sonucu oluşan olay ve durumlara karşı farklı bakış açıları oluşturabilmelerinden dolayı “6-10 yıl” ile “11-15 yıl” kıdeme sahip öğretmenlere göre daha olumlu olarak değerlendirebilmektedir.

### **Okuldaki Görev Süresine Göre Farklılık**

İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin okuldaki görev süresine göre farklılaşıp-farklılaşmadığını belirlemek üzere öncelikle normallik ve homojenlik testi uygulanmış olup (EK-F, s.92), bunun sonucunda Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Tablo 31

*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Okuldaki Görev Süresi	N	Sıra ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
1-2 yıl	180	463,19			
3-4 yıl	200	412,03			
5-6 yıl	193	397,51	4	8,643	0,071
7-8 yıl	109	417,28			
9 yıl ve üzeri	171	445,90			

Tablo 31'e göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süresi arasında anlamlı bir farklılık yoktur ( $p>.05$ ). Araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süreleri değişmektedir (Tablo 31). Fakat okul yöneticilerinin buldukları okuldaki görev süresi 34'ünün (% 97,14) "1-2 yıl" ve 1'inin (% 2,86) "3-4 yıl"dır (Tablo 22). Okuldaki görev süresi "3-4 yıl" olan okul yöneticisinin bulunduğu okulda çalışma evreninin % 2'si olan 17 öğretmen çalışmaktadır. Öğretmenlerin 836'sı (% 98) yöneticisi ile "1-2 yıl" çalıştığından yöneticilerinin iletişim becerilerini değerlendirirken yöneticileri hakkında yeterli bilgi ile iletişim deneyimine sahip olmamaları ve yöneticilerinin vereceği tepkiyi bilmediklerinden benzer biçimlerde yorumların ortaya konulmasına sebebiyet vermiş olabilir.

#### **Branşlarına Göre Farklılık**

İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenin branşına göre farklılaşp-farklılaşmadığını belirlemek üzere öncelikle normallik ve homojenlik testi uygulanmış olup (EK-F, s.92), bunun sonucunda Mann Whitney-U testi kullanılmıştır.

Tablo 32

*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Branşı Değişkenine Göre Farklaşım Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

Branş	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Sınıf Öğretmeni	430	449,03	193084,00	81471,000	0,008
Branş Öğretmeni	423	404,60	171147,00		

Tablo 32’ye göre ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerileri ile öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<.05$ ). “Sınıf öğretmeni” sıra ortalaması “449,03” ve “branş öğretmeni” sıra ortalaması “404,60”dır. Bu sıra ortalamalarına göre sınıf öğretmenleri okul yöneticisinin iletişim becerilerini değerlendirirken branş öğretmenlerinden daha olumlu yaklaştığı söylenebilir. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre zamanlarının daha fazlasını okulda geçirmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı’nın “Öğretmen ve yöneticilerinin ders ve ek ders saatlerine ilişkin esaslar” yönetmeliğinde belirttiği üzere, sınıf öğretmenleri haftada 18 saat ders okutmakla yükümlüdürler. Ayrıca aynı yönetmelikte sınıf öğretmenleri için “okulda bulunma zorunluluğu” maddesi bulunmaktadır. Buna göre sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerinin derse girdiği saatlerde (sınıf öğretmenin sınıfında görsel sanatlar, müzik, beden eğitimi vb. derslerine girdikleri saatlerde) okulda bulunmaları ve bu saatlerde okul yöneticisinin vereceği eğitim ve öğretimle ilgili işleri yapmaları hâlinde bu görevler ek ders görevinden sayılır. Branş öğretmenleri ise haftada 15 saat okutmakla yükümlüdür. Bunun dışında “okulda bulunma zorunluluğu” bulunmamaktadır. İstekleri halinde buldukları okulda ihtiyaç varsa ek ders karşılığında derse girebilirler ya da ihtiyacı olan okullarda görevlendirilebilirler. Buradan hareketle sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre yöneticileri ile daha fazla zaman geçirmektedir. Bu yüzden sınıf öğretmenleri, yöneticilerinin iletişim becerilerini değerlendirirken daha olumlu yaklaşmış olabilir. Sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinin iletişim becerilerini daha olumlu değerlendirmesi, Çubukçu ve Döndar (2003) tarafından yapılan araştırma bulgusu ile de paralellik göstermektedir.

### İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Okul Başarısı Arasındaki İlişki

Bu bölümde araştırmanın 4. alt amacı olan “İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ile okul başarısı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusu irdelenmiştir.

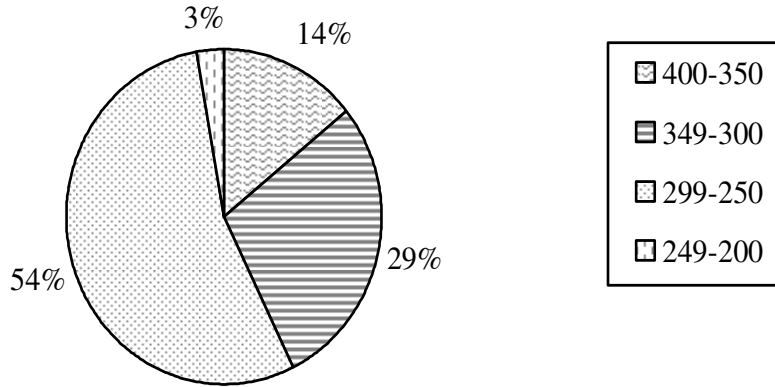
Bu kapsamda Balıkesir İli Merkez ilçe okullarının başarılarını değerlendirmek için Ekim 2011’de Balıkesir Milli Eğitim Müdürlüğü’nden 2011 SBS ortalamaları alınmıştır.

Tablo 33

*Okulların 2011 SBS Puan Ortalamaları ve İl Başarı Sıraları*

Okullar	2011 SBS Ortalamaları ( $\bar{x}$ )	İl Başarı Sırası
1. Okul	339.334	8
2. Okul	300.862	15
3. Okul	293.910	19
4. Okul	323.114	10
5. Okul	376.850	3
6. Okul	387.783	1
7. Okul	291.097	21
8. Okul	332.041	9
9. Okul	233.089	35
10. Okul	352.029	5
11. Okul	285.278	23
12. Okul	299.161	16
13. Okul	356.147	4
14. Okul	272.573	31
15. Okul	288.836	22
16. Okul	280.097	27
17. Okul	254.336	34
18. Okul	347.817	6
19. Okul	344.995	7
20. Okul	294.322	18
21. Okul	277.672	28
22. Okul	284.884	24
23. Okul	309.918	14
24. Okul	273.699	29
25. Okul	381.805	2
26. Okul	282.687	25
27. Okul	273.514	30
28. Okul	281.083	26
29. Okul	317.702	12
30. Okul	264.361	33
31. Okul	291.772	20
32. Okul	297.916	17
33. Okul	320.864	11
34. Okul	271.508	32
35. Okul	316.991	13
İl geneli $\bar{x}$	305.716	

Tablo 33’te de görüldüğü gibi 35 okulun 2011 SBS ortalaması 305,716’dır. 35 okulun 9’u (% 26) ortalama üzerindedir. Dolayısıyla il bazında 9 okulun Seviye Belirleme Sınavı ortalaması, diğer 26 okulunun ortalamasını yükselterek il SBS ortalamasını 305,716’ya çıkarmaktadır.



Şekil 2: Okulların 2011 SBS Puan Ortalamaları

Tablo 33 ve Şekil 2’ye göre araştırma kapsamındaki okulların 5’i (% 14) 400-350 arası, 10’u (% 29) 349-300 arası, 19’u (% 54) 299-250 arası, 1’i (% 3) 249-200 arası puana sahiptir.

Araştırmanın 4. alt amacı olan “Öğretmen görüşlerine göre belirlenen ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ile 2011 SBS sonuçlarına dayanan okul başarısı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusu için Balıkesir Merkez ilçe ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ile 2011 SBS puanı ortalamaları aşağıda verilmiştir.

Tablo 34

*Balıkesir Merkez İlçe İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle  
2011 SBS Puanı Ortalamaları*

Okullar	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri ( $\bar{x}$ )	2011 SBS Ortalamaları
1. Okul	4,19	339.334
2. Okul	4,32	300.862
3. Okul	3,89	293.910
4. Okul	4,63	323.114
5. Okul	4,57	376.850
6. Okul	4,26	387.783
7. Okul	4,39	291.097
8. Okul	4,32	332.041
9. Okul	4,31	233.089
10. Okul	4,22	352.029
11. Okul	4,61	285.278
12. Okul	3,97	299.161
13. Okul	4,69	356.147
14. Okul	4,93	272.573
15. Okul	4,23	288.836
16. Okul	3,17	280.097
17. Okul	4,43	254.336
18. Okul	3,52	347.817
19. Okul	4,68	344.995
20. Okul	4,17	294.322
21. Okul	4,80	277.672
22. Okul	4,13	284.884
23. Okul	4,17	309.918
24. Okul	4,80	273.699
25. Okul	4,52	381.805
26. Okul	4,82	282.687
27. Okul	4,76	273.514
28. Okul	4,28	281.083
29. Okul	4,49	317.702
30. Okul	4,04	264.361
31. Okul	3,17	291.772
32. Okul	4,62	297.916
33. Okul	4,70	320.864
34. Okul	4,22	271.508
35. Okul	4,16	316.991
$\bar{x}$	4.32	305.716

İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ile okul başarısı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere anketten elde edilen yöneticilerin iletişim becerileri

ortalamaları ile 2011 SBS puanı ortalamaları kullanılmıştır. Veriler normal dağılım göstermediğinden (EK-F, s.92), Spearman Brown Sıra Farkları korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 35

*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Okul Başarısı Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Spearman's Analizi Sonucu*

Korelasyonlar					
Spearman's rho	İletişim Becerileri	Korelasyon Katsayısı	İletişim Becerileri	SBS 2011	
			1,000		-,047
		Anlamlılık (2 yönlü)	.		,786
	N	35		35	
	SBS 2011		Korelasyon Katsayısı		1,000
			Anlamlılık (2 yönlü)		,786
N			35	35	

Sonuç olarak öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ile yöneticilerin görev yaptıkları okulların okul başarısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $r = -.047$ ,  $p > .05$ ).

Alan yazında ilişki gösterilmekle birlikte (Gürgen, 1972, s.185; Özdemir, 2002, s.45; Özcan Boydak, 2006; Gürsun, 2007, ss.vii, 27; Akbal, 2008, ss.99, 100; Bayraktutan, 2008, s.87; Okkalı, 2008, s.190; Özden, 2009, s.33; Şanlı, 2009, s.64; Şimşek ve Altinkurt, 2009, s.7) böyle bir sonucun elde edilmesi, çalışma evrenindeki okul yöneticilerin 34'ünün (% 97,14) görev süresinin "1-2 yıl" olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Dolayısıyla bazı öğretmenler (özellikle büyük okullarda çalışanlar) yöneticilerini yeterince tanıyamamış olup, yöneticisiyle gerektiğince iletişim kuramadığı şeklinde yorumlanabilir. Nitekim bu bulgu Torbacioğlu (2007, s.24) ve Şahin'in (2010, s.571) araştırma sonuçlarıyla da paralellik göstermektedir. Çoğu öğretmenin (% 98) yöneticilerini tanıyamadıklarından anket sonuçlarına nasıl tepki vereceklerini öngöremeyecekleri için yöneticilerinin iletişim becerilerini var olan durumdan farklı olarak yansıttıkları düşünülmektedir. Bütün bu sebepler ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ile okul başarısı arasında anlamlı ilişki bulunmamasına sebep olduğu şeklinde yorumlanabilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma konusunun özeti, amaç bölümündeki soruların çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular ile bulgulardan ulaşılan yargılar ve yargılara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

### Sonuç

Okulların, amaçlarını gerçekleştirebilmesi için okulu oluşturan unsurların (okul üyeleri, araç, gereç, donanım, eğitim programları vb.) bir araya getirilmesi gerekir. Bu unsurların bir araya getirilmesi okul yöneticisinin sorumluluğundadır. Okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini kullanır. Yöneticinin bu süreçlerde başarılı olabilmesi için etkili iletişim becerisine sahip olması gerekmektedir.

Okulun amaçlarına ulaşabilmesi için, etkili okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili okul yöneticilerinden beklenen en önemli özelliklerinden biri etkili iletişim becerisine sahip olmalarıdır. Okul yöneticisi, okullarda iletişimi başlatan ve iletişim sürecinin yapısı belirleyen kişidir. Yöneticiler, okul üyelerini amaçlar etrafında birleştirmek ve eğitim-öğretim sürecini geliştirmek durumundadır. Bu durum ise okul yöneticisinin sahip olduğu iletişim becerisi ile gerçekleşir.

Eğitimde başarıya ulaşmanın en önemli yollarından biri, okul içerisinde olumlu bir iletişim ortamı oluşturmaktır. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri, okulun çalışmasını ve okuldaki iletişim sürecini doğrudan etkilemektedir. İletişimin önemini bilen yöneticiler, okullarında olumlu örgüt iklimi oluştururlar. Oluşan bu iklim ise, okul üyelerinin en önemlisi de öğrencilerin başarısını artırmada önemli bir rol oynayabilmektedir.

Balıkesir Merkez ilçede yer alan resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin görüşlerine göre gerçekleştirilen “İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi”ni belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmada elde edilen verilere aşağıda yer verilmiştir.



- İlköğretim okulu yöneticilerinin 24'ü (% 68,57) “üst düzeyde etkili”, 9'u (% 25,71) “etkili fakat geliştirilmesi gereken” ve 2'si (% 5,71) “vasat” iletişim becerisine sahiptir.
- İlköğretim okulu yöneticilerinden en yüksek iletişim becerilerine sahip olan yöneticinin aritmetik ortalaması “ $\bar{x} = 4,93$ ”, en düşük iletişim becerilerine sahip olan yöneticinin aritmetik ortalaması “ $\bar{x} = 3,17$ ”dir.
- Çalışma evrenindeki yöneticiler, 1'i kontrol sorusu (15. soru) olmak üzere 36 sorudan oluşan “İletişim Becerileri Anketi”nde 17 ifadede (1, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 17, 18, 19, 20, 25, 27, 28, 32 ve 35. ifadeler) “üst düzeyde etkili ( $\bar{x} > 4,20$ )”, 18 ifadede (2, 3, 4, 10, 11, 12, 14, 16, 21, 22, 23, 24, 26, 29, 30, 31, 33 ve 34. ifadeler) ise “etkili fakat geliştirilmesi gereken ( $3,40 < \bar{x} < 4,20$ )” iletişim becerilerine sahip oldukları belirlenmiştir.
- Araştırma kapsamında yapılan ankette “Cinsiyet” boyutu en yüksek, “Dönüte verilen önem” ve “Okul Yöneticisinin Statüsü” boyutları en düşük ortalamaya sahiptir.
- Araştırma kapsamında yapılan ankette, ilköğretim okulu yöneticileri “Cinsiyet ayrımı yapmaz.” ifadesinde en yüksek aritmetik ortalamaya ( $\bar{x} = 4,52$ ), “Öğretmenleri etkilemekte makam gücünden çok dostluğu kullanır.” ifadesinde ise en düşük ortalamaya ( $\bar{x} = 3,99$ ) sahiptir.
- İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri yöneticinin yaş, öğrenim durumu, yöneticilikte kıdem, okuldaki görev süresi ve branşına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenin cinsiyeti ve okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- İlköğretim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerilerinin öğretmenlerin yaş değişkenine göre yaş aralığı “21-30 yaş” ile “41-50 yaş”, “21-30 yaş” ile “51 yaş ve üzeri” ve “31-40 yaş” ile “41-50 yaş” grupları arasında anlamlı ( $p < .05$ ) bir farkın olduğu saptanmıştır.
- İlköğretim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerilerinin öğretmenlerin öğrenim durumuna değişkeni açısından “ön lisans” ile “lisans” grupları arasında anlamlı ( $p < .05$ ) bir fark saptanmıştır.

- İlköğretim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerilerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından kıdemi “6-10 yıl” ile “16-20 yıl”, “6-10 yıl” ile “21 yıl ve üzeri” ve “11-15 yıl” ile “21 yıl ve üzeri” grupları arasında anlamlı ( $p < .05$ ) bir fark bulunmaktadır.
- İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan iletişim becerileri ile öğretmenlerin branşları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.
- Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ile yöneticilerin görev yaptıkları okulların okul başarısı arasında alan yazına rağmen anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $r = -.047$ ,  $p > .05$ ).

### Öneriler

Balıkesir Merkez ilçede yer alan resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin görüşlerine göre gerçekleştirilen “İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ile okul başarısına etkisi”ne yönelik yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda, uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilere aşağıda iki başlık altında yer verilmiştir.

#### Uygulayıcılar İçin Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre uygulayıcılar için aşağıdaki öneriler verilmiştir.

- Üst düzey iletişim becerilerine sahip olunmayan iletişim becerileri maddeleri ile ilgili ilköğretim okulu yöneticileri bilgilendirilerek, kendilerini geliştirmeleri konusunda teşvik edilmeli ve girişimleri Milli Eğitim Bakanlığı tarafından desteklenmelidir.
- İletişim sürecine, süreç özelliğini kazandıran unsur “dönüt” ögesi olmakla birlikte, yapılan araştırmada en düşük iletişim becerisi boyutlarından biri olarak belirlenmiştir. Bunun sebebinin işyükünün fazla olması (İlköğretim okulu yöneticilerinin görev tanımı 2508 sayılı Tebliğler dergisinde yapılmıştır.) zaman darlığı vb. nedenler olarak düşünülmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin işyükünün azaltılmasına yönelik olarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerekli çalışmalar yapılmalıdır. İşyükünün azaltılmasının yanı sıra yöneticilerin sahip

olması gereken yeterliliklerini geliştirmeleri için hizmetiçi eğitimler düzenlenmelidir.

- Okul yöneticileri, öğretmenleri etkilemekte makam gücünden çok dostluğu kullanmaları yönünde bilgilendirilip, bu konuda teşvik edilerek; okullarda formal ortamların yanı sıra okul üyelerinin okula olan bağlılıklarını, işlerine olan doyum ve motivasyonlarını arttırmak adına informal ortamların da oluşturulmasına özen gösterilmesi önerilmektedir.
- Milli Eğitim Bakanlığı, bulunduğu eğitim kurumunda beş yıllık çalışma süresini tamamlayıp, zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulan okul yöneticileri ile ilgili yapılan “zorunlu yer değiştirme” uygulamasının rasyonel bir karar olup olmadığını yönünde çalışmalar yapılmalı ve gerekli önlemleri almalıdır.

Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısında etkili olmadığı sonucuna ulaşılmakla birlikte, alan yazında okul yöneticisinin iletişim becerilerinin okul başarısında etkili olduğu ifade edilmektedir. İleride yapılacak benzeri çalışmalar neticesinde alan yazındaki bilginin doğrulanması durumunda, iletişim becerilerine gereken önem verilerek, okul yöneticilerinin seçiminin yanı sıra yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde iletişim becerilerine yönelik çalışmalar yapılabilir.

### **Araştırmacılar İçin Öneriler**

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre araştırmacılar için aşağıdaki öneriler verilmiştir.

- Aynı çalışma okuldaki görev süresi 4 yıl ve üzeri olan yöneticilerin bulunduğu okullarda uygulanabilir.
- Aynı çalışma yöneticilerin yanı sıra yönetici yardımcılarının iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri alınarak geliştirilebilir.
- Öğretmen görüşlerine dayanılarak yapılan çalışma, öğrenci ve velilerin görüşleri alınarak geliştirilebilir.
- Değişik il ve ilçelerdeki resmi ve özel okullarda benzer araştırmalar yürütülebilir.
- İlköğretim okulu yöneticilerine yönelik olarak yapılan bu araştırma ortaöğretim ve/veya özel ilköğretim okulu yöneticileri için de yapılabilir.

- Aynı çalışma, aynı okullardaki aynı yöneticilere birkaç yıl sonra tekrar yapılarak, bu çalışma verileri ile karşılaştırılarak alan yazındaki bilgi test edilebilir.
- Buldukları eğitim kurumunda 5 yıllık çalışma süresini tamamlayıp, zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulan okul yöneticilerinin bulunduğu okullardaki iletişim süreçlerinde karşılaşılan engeller üzerine çalışma yapılarak okul başarısına etkisi incelenebilir.
- Okul üyelerinin, okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesinin okuldaki iletişim süreçlerine etkileri üzerine görüşlerinin belirlendiği çalışmaların yapılmasının da alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**EKLER**

- EK A** : Çalışma Evrenine İlişkin Sayısal Veriler
- EK B** : Anket Formu
- EK C** : Anket Kullanma İzin Belgesi
- EK D** : Balıkesir İli Valiliği Araştırma İzni
- EK E** : Güvenirlilik Analizi
- EK F** : Normallik ve Homojenlik Testleri
- EK G** : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri
- EK H** : İletişim Becerileri Boyutları

EK-A

**ÇALIŞMA EVRENİNE İLİŞKİN SAYISAL VERİLER**  
**BALIKESİR MERKEZ İLÇE İLKÖĞRETİM OKULLARI**  
**EKİM 2011 ÖĞRETMEN SAYILARI**

	OKULLAR	Öğretmen sayısı	Dönen anketler sayısı	Geçerli anket sayısı
1	1. Okul	68	39	30
2	2. Okul	25	21	16
3	3. Okul	90	45	39
4	4. Okul	40	32	29
5	5. Okul	37	19	14
6	6. Okul	66	28	26
7	7. Okul	34	31	24
8	8. Okul	26	21	17
9	9. Okul	41	31	26
10	10. Okul	65	40	37
11	11. Okul	13	8	7
12	12. Okul	42	38	32
13	13. Okul	40	32	28
14	14. Okul	28	21	19
15	15. Okul	25	21	18
16	16. Okul	39	35	31
17	17. Okul	25	18	16
18	18. Okul	62	34	29
19	19. Okul	37	25	21
20	20. Okul	33	27	27
21	21. Okul	24	20	19
22	22. Okul	37	36	33
23	23. Okul	44	25	19
24	24. Okul	35	16	15
25	25. Okul	71	29	26
26	26. Okul	17	16	15
27	27. Okul	29	26	24
28	28. Okul	14	14	12
29	29. Okul	34	24	17
30	30. Okul	37	15	15
31	31. Okul	87	69	65
32	32. Okul	35	27	26
33	33. Okul	25	20	20
34	34. Okul	22	9	9
35	35. Okul	77	51	49
		1424	964	853



EK-B

**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin  
Okul Başarısına Etkisi**

**ANKET FORMU**

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, İlköğretim Okullarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerisinin okul başarısına etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Ankette yer alan maddelerde size uygun olan seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz. Ayrıca anketin değerlendirilmeye alınabilmesi için, formlarda yer alan tüm maddelerin **eksiksiz** olarak işaretlenmesi gerekmektedir. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için vereceğiniz cevapların objektif olması büyük önem taşımaktadır. Bunun için maddelere vereceğiniz cevapların, **var olan durumun yansıtılması açısından** büyük önem taşımaktadır. Elde edilen bilgiler bilimsel yöntemlerle topluca değerlendirilecektir. Vereceğiniz cevaplar bilimsel araştırmanın dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. **Bu nedenle ankete okulunuzu, okul müdürünüzü, ad ve soyadınızı yazmayınız.**

Değerli yardımlarınız ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

**Handan ÇETİNKAYA**

handan-cetinkaya@hotmail.com

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi  
Yüksek Lisans Öğrencisi



## BÖLÜM 1

### KİŞİSEL BİLGİLER

#### 1. Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

#### 2. Yaşınız

.....

#### 3. Öğrenim Durumunuz

Ön Lisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

#### 4. Öğretmenlikteki toplam çalışma süreniz

..... yıl

#### 5. Bu okulda çalışma süreniz

..... yıl

#### 6. Branşınız

Sınıf Öğretmeni

Branş Öğretmeni



<b>BÖLÜM 2</b>		← Katılıyor → Katılmıyor				
		5	4	3	2	1
<b>1</b>	Karşısındaki düşüncelerine saygılıdır.	5	4	3	2	1
<b>2</b>	Sorunlara farklı açılardan bakabilir.	5	4	3	2	1
<b>3</b>	Mesajları kolayca anlar.	5	4	3	2	1
<b>4</b>	Okul üyelerine karşı objektiftir.	5	4	3	2	1
<b>5</b>	Yapıcı duygulara sahiptir.	5	4	3	2	1
<b>6</b>	Güvenilirdir.	5	4	3	2	1
<b>7</b>	Cinsiyet ayrımı yapmaz.	5	4	3	2	1
<b>8</b>	Giyim-kuşam ve dış görünüşüne dikkat eder.	5	4	3	2	1
<b>9</b>	Okul üyelerine yönelik olumlu tutumlara sahiptir.	5	4	3	2	1
<b>10</b>	Bilmediği konular hakkında görüş bildirmekten kaçınır.	5	4	3	2	1
<b>11</b>	Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli başkalarını sorumlu tutmaz.	5	4	3	2	1
<b>12</b>	Okulda yaşanan olumsuzlukları özür dileyerek geçiştirmeye çalışmaz.	5	4	3	2	1
<b>13</b>	Okulda yaşanan olumsuzlukları ciddiye almama gibi bir eğilim sergilemez.	5	4	3	2	1
<b>14</b>	Okulda yaşanan olumsuzluklardan sürekli olarak kendisini sorumlu tutmaz.	5	4	3	2	1
<b>15</b>	Okul üyelerini dinlemeye yeterli zaman ayırır.	5	4	3	2	1
<b>16</b>	Mesajlarını mantıksal nedenlere dayandırır.	5	4	3	2	1
<b>17</b>	Öğretmenlerin yetki ve sorumluluklarını açıkça tanımlar.	5	4	3	2	1
<b>18</b>	Aktardığı konu hakkında bilgi sahibidir.	5	4	3	2	1
<b>19</b>	Öğretmenlerin işlerini gereğince yerine getirebilmeleri için, o işle ilgili bilgilendirilmelerine önem verir.	5	4	3	2	1

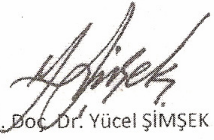
<b>BÖLÜM 2</b>		← Katılıyorum → Katılmıyorum				
		<b>İletişim Sürecinde Okul Yöneticimiz;</b>				
<b>20</b>	Mesajlarının bir amacı vardır.	5	4	3	2	1
<b>21</b>	Mesajlarını karşısındaki kişinin gereksinimlerini karşılayacak şekilde oluşturur.	5	4	3	2	1
<b>22</b>	İletişim sürecinin amaçlanandan farklı boyutlara kaymasını önler.	5	4	3	2	1
<b>23</b>	Gereksiz kelime ve ifadelere yer vermez.	5	4	3	2	1
<b>24</b>	Karşısındaki kişinin sosyo-kültürel durumunu dikkate alır.	5	4	3	2	1
<b>25</b>	Görüşlerinin nedenini açıklar.	5	4	3	2	1
<b>26</b>	Dinlemeye başlamadan önce iletişimin etkililiği için uygun yer düzenlemeleri yapar.	5	4	3	2	1
<b>27</b>	Okul üyelerini dinlemeye yeterli zaman ayırır.	5	4	3	2	1
<b>28</b>	Dinlemeye yönelik tutumları ile okul üyelerini kendisi ile iletişimde bulunmalarını teşvik eder.	5	4	3	2	1
<b>29</b>	Karşısındaki kişinin içinde bulunduğu durumu dikkate alarak iletişimde bulunmaya özen gösterir.	5	4	3	2	1
<b>30</b>	Mesajın anlaşılıp-anlaşılmadığını kontrol eder.	5	4	3	2	1
<b>31</b>	Öncelikle mesaj konusuyla ilgili kişilerle iletişim kurar.	5	4	3	2	1
<b>32</b>	Okul üyelerini ilgilendiren konular hakkında onları zamanında bilgilendirir.	5	4	3	2	1
<b>33</b>	Öğretmenleri etkilemekte makam gücünden çok dostluğu kullanır.	5	4	3	2	1
<b>34</b>	Okul üyelerinin düşüncelerine önem verir.	5	4	3	2	1
<b>35</b>	Okul üyelerinin okulla ilgili sorunlarıyla ilgilenir.	5	4	3	2	1
<b>36</b>	İletilerin hedefi olan alıcıları doğru olarak belirler.	5	4	3	2	1

## EK-C

Sayın Handan etinkaya,

Doktora alışmamam sırasında oluşturmuş bulunduğum "İletişim Becerileri Anketi"ni etik kurallara uyarak, bilimsel amaçlar çerçevesinde kullanmanızda herhangi bir sakınca yoktur.

Çalışmanızda başarı ve kolaylıklar dilerim.

  
Yrd. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK

24.08.2011

Anadolu Üniversitesi

Eğitim Fakóltesi Eğitim Bilimleri Bölümü

Yunus Emre Kampüsü 26470

ESKİŞEHİR

EK-D

T.C.  
BALIKESİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.0.10.20.02.605.99.01.00  
Konu :Araştırma İzni

028169

VALİLİK MAKAMINA  
BALIKESİR

- İlgi** :a) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
b) Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterliğin 11/10/2011 tarih ve B.30.2.ANA.0.70.01.00.399-1110-12620 sayılı yazısı.


Anadolu Üniversitesi -Eğitim Bilimleri Enstitüsü Öğrencisi Handan ÇETİNKAYA' nın " İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Okul Başarısına Etkisi "konulu araştırma izni hakkında ilgi (b) yazı ve ekleri ilişikte sunulmuştur.




İlimizde Müdürlüğümüze bağlı merkezde bulunan tüm ilköğretim okulu öğretmenlerine yönelik yapılacak olan araştırma uygulama izinleri , ilgi (a) yönerge hükümlerine göre, Anadolu Üniversitesi -Eğitim Bilimleri Enstitüsü Öğrencisi Handan ÇETİNKAYA' nın " İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Okul Başarısına Etkisi " konulu araştırma yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca uygun görüldüğü takdirde, adı geçen merkezde bulunan tüm ilköğretim okul müdürlüklerinde söz konusu konuda araştırma yapmasını Olurlarınıza arz ederim.

  
Zeki ÇABUK  
İl Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR  
14.../EKİM /2011

  
Selda DURAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Kasaplar Mah. Eski Sındırgı Cad.No:1-10100 BALIKESİR Tel :0 266 239 62 73 Fax :0 266 239 62 74 e-posta :balikesirmem@meb.gov.tr İnt. Adr. :http://balikesir.meb.gov.tr			
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------



## EK-E

GÜVENİRLİLİK ANALİZİ  
CRONBACH ALFA

## Güvenirlilik İstatistikleri

Cronbach Alfa	Maddelerin N
,981	36

## Madde İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	N
S1	4,2286	1,19487	853
S2	4,0879	1,20562	853
S3	4,1454	1,19858	853
S4	4,1911	1,14749	853
S5	4,2427	1,14283	853
S6	4,3107	1,11365	853
S7	4,5182	,93005	853
S8	4,3834	1,06791	853
S9	4,2954	1,08746	853
S10	4,1489	1,19569	853
S11	4,1301	1,21152	853
S12	4,1606	1,18133	853
S13	4,2708	1,15797	853
S14	4,0164	1,22942	853
S15	4,2720	1,14598	853
S16	4,1946	1,18168	853
S17	4,3939	1,04794	853
S18	4,3036	1,09005	853
S19	4,3142	1,09405	853
S20	4,3693	1,01206	853
S21	4,0996	1,17312	853
S22	4,1524	1,17094	853
S23	4,0551	1,23068	853
S24	4,1442	1,17449	853
S25	4,3013	1,08314	853
S26	4,1887	1,13036	853
S27	4,2837	1,12449	853
S28	4,1970	1,16528	853
S29	4,1372	1,19219	853
S30	4,1055	1,16809	853
S31	4,1735	1,14875	853
S32	4,2837	1,10767	853
S33	3,9859	1,33032	853
S34	4,1290	1,24084	853
S35	4,2169	1,18226	853
S36	4,1970	1,13673	853

## Maade-Toplam İstatistikleri

	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde-toplam korelasyon	Madde silindiğinde Cronbach Alfa
S1	147,3998	974,294	,803	,980
S2	147,5404	973,537	,806	,980
S3	147,4830	974,832	,793	,980
S4	147,4373	977,131	,797	,980
S5	147,3857	975,310	,826	,980
S6	147,3177	977,719	,813	,980
S7	147,1102	997,859	,628	,981
S8	147,2450	997,871	,542	,981
S9	147,3329	979,675	,804	,980
S10	147,4795	984,532	,661	,981
S11	147,4982	978,149	,739	,981
S12	147,4678	980,277	,729	,981
S13	147,3576	979,171	,760	,981
S14	147,6120	1004,308	,382	,982
S15	147,3564	974,112	,841	,980
S16	147,4338	972,941	,831	,980
S17	147,2345	987,515	,713	,981
S18	147,3247	978,518	,820	,980
S19	147,3142	979,227	,806	,980
S20	147,2591	985,502	,772	,981
S21	147,5287	974,980	,809	,980
S22	147,4760	977,071	,781	,981
S23	147,5733	978,879	,717	,981
S24	147,4842	982,989	,696	,981
S25	147,3271	979,662	,808	,980
S26	147,4396	979,899	,769	,981
S27	147,3447	975,275	,841	,980
S28	147,4314	974,823	,817	,980
S29	147,4912	975,816	,784	,981
S30	147,5229	977,048	,783	,981
S31	147,4549	976,201	,809	,980
S32	147,3447	978,287	,809	,980
S33	147,6424	977,037	,683	,981
S34	147,4994	970,767	,819	,980
S35	147,4115	971,754	,847	,980
S36	147,4314	975,046	,835	,980

## Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Maddelerin N
1,5163E2	1,036E3	32,18067	36

## EK-F NORMALLİK VE HOMOJENLİK TESTLERİ

### 2. b. Alt Amacı için Shapiro-Wilk ve Levene Testleri

#### Normallik Testleri

Yaş	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	Anlamlılık	İstatistik	sd	Anlamlılık
31-40 yaş	,260	2	.			
İletişim Becerileri 41-50 yaş	,239	12	,057	,813	12	<b>,013</b>
51 yaş ve üzeri	,151	21	,200*	,944	21	<b>,258</b>

a. Lilliefors Anlamlılık Düzeltmesi

\*. Bu doğru anlamlılık için en düşük sınırdır.

#### Varyans Homojenlik Testi

İletişim Becerileri

Levene İstatistiği	sd1	sd2	Anlamlılık
,657	2	32	<b>,525</b>

Veriler homojen dağılmasına ( $p > .05$ ) rağmen normal dağılım göstermemektedir.

Bu yüzden bu alt amaç için non-parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

### 2.c. Alt Amacı için Shapiro-Wilk Testi

#### Normallik Testleri<sup>b</sup>

Öğrenim Durumu	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	Anlamlılık	İstatistik	sd	Anlamlılık
İletişim Becerileri Lisans	,156	34	,036	,899	34	<b>,004</b>

a. Lilliefors Anlamlılık Düzeltmesi

b. Öğrenim durumu = Ön lisans olduğu zaman iletişim becerileri sabittir. Bu atlanmıştır.

Bazı “öğrenim durumu” gruplarında (ön lisans:1, yüksek lisans:0, doktora:0) yeterli denek sağlanmadığından, veriler için homojenlik testi yapılamamıştır. Ayrıca veriler normal dağılım göstermediğinden bu alt amaç için non-parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

2.d. Alt Amaç için Shapiro-Wilk ve Levene Testleri

**Normallik Testleri**

Yöneticilikte Toplam Süre	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
	İstatistik	sd	Anlamlılık	İstatistik	sd	Anlamlılık	
İletişim Becerileri	1-5 yıl	,298	3	.	,916	3	<b>,437</b>
	6-10 yıl	,260	2	.			
	11-15 yıl	,286	7	,088	,849	7	<b>,121</b>
	16-20 yıl	,173	11	,200*	,891	11	<b>,143</b>
	21 yıl ve üzeri	,218	12	,121	,879	12	<b>,086</b>

a. Lilliefors Anlamlılık Düzeltmesi

\*. Bu doğru anlamlılık için en düşük sınırdır.

**Varyans Homojenlik Testi**

İletişim Becerileri

Levene İstatistiği	sd1	sd2	Anlamlılık
,719	4	30	<b>,586</b>

Veriler homojen dağılmasına ( $p > .05$ ) rağmen normal dağılım göstermemektedir.

Bu yüzden bu alt amaç için non-parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

2.e. Alt Amaç için Shapiro-Wilk Testi

**Normallik Testleri<sup>b</sup>**

Buldukları Okuldaki Görev Süre	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	Anlamlılık	İstatistik	sd	Anlamlılık
İletişim Becerileri 1-2 yıl	,151	34	,047	,898	34	<b>,004</b>

a. Lilliefors Anlamlılık Düzeltmesi

b. Bu Okulda Süre = 3-4 yıl olduğu zaman iletişim becerileri sabittir. Bu atanmıştır.

Bazı “buldukları okuldaki görev süresi” gruplarında (3-4 yıl:1, 5-6 yıl:0, 7-8 yıl:0, 9 yıl ve üzeri:0) yeterli denek sağlanamadığından veriler için homojenlik testi yapılamamıştır. Ayrıca veriler normal dağılım göstermediğinden bu alt amaç için non-parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.



### 2.f. Alt Amacı için Shapiro-Wilk ve Levene Testleri

#### Normallik Testleri

Branşı	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
	İstatistik	sd	Anlamlılık	İstatistik	sd	Anlamlılık	
İletişim Becerileri	Sınıf Öğretmeni	,160	16	,200*	,886	16	<b>,048</b>
	Branş Öğretmeni	,179	19	,112	,907	19	<b>,066</b>

a. Lilliefors Anlamlılık Düzeltmesi

\*. Bu doğru anlamlılık için en düşük sınırdır.

#### Varyans Homojenlik Testi

İletişim Becerileri

Levene İstatistiği	sd1	sd2	Anlamlılık
,018	1	33	<b>,893</b>

Veriler homojen dağılmasına ( $p > .05$ ) rağmen normal dağılım göstermemektedir.

Bu yüzden bu alt amaç için non-parametrik testlerden Mann Whitney-U testi kullanılmıştır.

### 3.a. Alt Amacı için Kolmogorov-Smirnov ve Levene Testleri

#### Normallik Testleri

Cinsiyet	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
	İstatistik	sd	Anlamlılık	İstatistik	sd	Anlamlılık	
Toplam puan	Kadın	,186	451	<b>,000</b>	,835	451	,000
	Erkek	,192	402	<b>,000</b>	,812	402	,000

a. Lilliefors Anlamlılık Düzeltmesi

#### Varyans Homojenlik Testi

Toplam puan

Levene İstatistiği	sd1	sd2	Anlamlılık
,004	1	851	<b>,949</b>

Veriler homojen dağılmasına ( $p > .05$ ) rağmen normal dağılım göstermemektedir.

Bu yüzden bu alt amaç için non-parametrik testlerden Mann Whitney-U testi kullanılmıştır.

3.b. Alt Amacı için Kolmogorov-Smirnov ve Levene Testleri

**Normallik Testleri**

Yaş	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	Anlamlılık	İstatistik	sd	Anlamlılık
21-30 yaş	,155	122	<b>,000</b>	,873	122	,000
31-40 yaş	,172	281	<b>,000</b>	,856	281	,000
41-50 yaş	,211	320	<b>,000</b>	,786	320	,000
51-60 yaş	,200	130	<b>,000</b>	,768	130	,000

a. Lilliefors Anlamlılık Düzeltmesi

**Varyans Homojenlik Testi**

Toplam puan

Levene İstatistiği	sd1	sd2	Anlamlılık
3,905	3	849	<b>,009</b>

Veriler normal ve homojen dağılım göstermemektedir. Bu yüzden bu alt amaç için non-parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

3.c. Alt Amacı için Kolmogorov-Smirnov ve Levene Testleri

**Normallik Testleri**

Öğrenim Durumu	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	Anlamlılık	İstatistik	sd	Anlamlılık
Ön Lisans	,208	137	<b>,000</b>	,785	137	,000
Lisans	,184	685	<b>,000</b>	,834	685	,000
Yüksek Lisans	,209	31	<b>,001</b>	,842	31	,000

a. Lilliefors Anlamlılık Düzeltmesi

**Varyans Homojenlik Testi**

Toplam puan

Levene İstatistiği	sd1	sd2	Anlamlılık
9,860	2	850	<b>,000</b>

Veriler normal ve homojen dağılım göstermemektedir. Bu yüzden bu alt amaç için non-parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

3.d. Alt Amaç için Kolmogorov-Smirnov ve Levene testleri

**Normallik Testleri**

Öğretmenlikte Toplam Süre	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	Anlamlılık	İstatistik	sd	Anlamlılık
1-5 yıl	,161	63	,000	,866	63	,000
6-10 yıl	,165	151	,000	,862	151	,000
Toplam puan	,159	136	,000	,875	136	,000
16-20 yıl	,203	166	,000	,800	166	,000
21 yıl ve üzeri	,210	337	,000	,776	337	,000

a. Lilliefors Anlamlılık Düzeltmesi

**Varyans Homojenlik Testi**

Toplam puan

Levene İstatistiği	sd1	sd2	Anlamlılık
2,018	4	848	,090

Veriler homojen dağılmasına ( $p>.05$ ) rağmen normal dağılım göstermemektedir. Bu alt amaç için non-parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

3.e. Alt Amaç için Kolmogorov-Smirnov ve Levene Testleri

**Normallik Testleri**

Buldukları Okuldaki Görev Süresi	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	Anlamlılık	İstatistik	sd	Anlamlılık
1-2 yıl	,213	180	,000	,786	180	,000
3-4 yıl	,170	200	,000	,854	200	,000
Toplam puan	,174	193	,000	,850	193	,000
7-8 yıl	,195	109	,000	,800	109	,000
9 yıl ve üzeri	,198	171	,000	,809	171	,000

a. Lilliefors Anlamlılık Düzeltmesi

**Varyans Homojenlik Testi**

Toplam puan

Levene İstatistiği	sd1	sd2	Anlamlılık
1,858	4	848	,116

Veriler homojen dağılmasına ( $p>.05$ ) rağmen normal dağılım göstermemektedir. Bu yüzden bu alt amaç için non-parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

### 3.f. Alt Amacı için Kolmogorov-Smirnov ve Levene Testleri

#### Normallik Testleri

Branş	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	Anlamlılık	İstatistik	sd	Anlamlılık
Toplam puan						
Sınıf Öğretmeni	,206	430	<b>,000</b>	,794	430	,000
Branş Öğretmeni	,172	423	<b>,000</b>	,852	423	,000

a. Lilliefors Anlamlılık Düzeltmesi

#### Varyans Homojenlik Testi

Toplam puan

Levene İstatistiği	sd1	sd2	Anlamlılık
,944	1	851	<b>,331</b>

Veriler homojen dağılmasına ( $p>.05$ ) rağmen normal dağılım göstermemektedir. Bu yüzden bu alt amaç için non-parametrik testlerden Mann Whitney-U testi kullanılmıştır.

### 4. Alt Amacı için Shapiro-Wilk Testi

#### Normallik Testleri

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	Anlamlılık	İstatistik	sd	Anlamlılık
SBS 2011	,156	35	,032	,951	35	<b>,118</b>
İletişim Becerileri	,154	35	,036	,898	35	<b>,003</b>

a. Lilliefors Anlamlılık Düzeltmesi

Veriler normal dağılım göstermemektedir. Bu yüzden bu alt amaç için non-parametrik testlerden Spearman's rho kullanılmıştır.



EK-H

## İLETİŞİM BECERİLERİ BOYUTLARI

*Kalıplaşmış Düşünceler Boyutu*

Okullar	1. soru	2. soru	Kalıplaşmış Düşünceler Boyutu	Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
1. Okul	4,40	3,90	4,15	4,19
2. Okul	4,94	4,19	4,56	4,32
3. Okul	3,67	3,77	3,72	3,89
4. Okul	4,72	4,55	4,64	4,63
5. Okul	4,71	4,57	4,64	4,57
6. Okul	4,35	4,35	4,35	4,26
7. Okul	4,67	4,08	4,38	4,39
8. Okul	4,47	4,12	4,29	4,32
9. Okul	4,62	4,15	4,38	4,31
10. Okul	4,24	4,24	4,24	4,22
11. Okul	4,57	4,57	4,57	4,61
12. Okul	4,19	3,84	4,02	3,97
13. Okul	4,79	4,71	4,75	4,69
14. Okul	4,89	4,89	4,89	4,93
15. Okul	4,22	4,28	4,25	4,23
16. Okul	2,87	2,90	2,89	3,17
17. Okul	4,63	4,50	4,56	4,43
18. Okul	3,37	3,23	3,30	3,52
19. Okul	4,67	4,71	4,69	4,68
20. Okul	4,00	3,93	3,96	4,17
21. Okul	4,63	4,63	4,63	4,80
22. Okul	4,09	3,88	3,98	4,13
23. Okul	3,58	4,16	3,87	4,17
24. Okul	5,00	4,93	4,97	4,80
25. Okul	4,58	4,42	4,50	4,52
26. Okul	5,00	4,87	4,93	4,82
27. Okul	4,92	4,75	4,83	4,76
28. Okul	4,42	4,08	4,25	4,28
29. Okul	4,75	4,56	4,66	4,49
30. Okul	4,00	4,00	4,00	4,04
31. Okul	2,94	2,85	2,89	3,17
32. Okul	4,58	4,35	4,46	4,62
33. Okul	4,80	4,75	4,78	4,70
34. Okul	4,42	4,00	4,21	4,22
35. Okul	4,22	4,06	4,14	4,16
$\bar{x}$	4,23	4,09	4,16	4,32

*Algı Boyutu*

Okullar	3. soru	Algı Boyutu	Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
1.Okul	4,17	4,17	4,19
2.Okul	4,56	4,56	4,32
3.Okul	3,92	3,92	3,89
4.Okul	4,76	4,76	4,63
5.Okul	4,64	4,64	4,57
6.Okul	4,15	4,15	4,26
7.Okul	4,04	4,04	4,39
8.Okul	4,29	4,29	4,32
9.Okul	3,96	3,96	4,31
10.Okul	4,16	4,16	4,22
11.Okul	4,57	4,57	4,61
12.Okul	3,47	3,47	3,97
13.Okul	4,75	4,75	4,69
14.Okul	4,84	4,84	4,93
15.Okul	4,61	4,61	4,23
16.Okul	2,84	2,84	3,17
17.Okul	4,44	4,44	4,43
18.Okul	3,27	3,27	3,52
19.Okul	4,71	4,71	4,68
20.Okul	4,26	4,26	4,17
21.Okul	5,00	5,00	4,80
22.Okul	4,06	4,06	4,13
23.Okul	4,47	4,47	4,17
24.Okul	4,93	4,93	4,80
25.Okul	4,31	4,31	4,52
26.Okul	4,60	4,60	4,82
27.Okul	4,71	4,71	4,76
28.Okul	3,92	3,92	4,28
29.Okul	4,44	4,44	4,49
30.Okul	4,07	4,07	4,04
31.Okul	2,89	2,89	3,17
32.Okul	4,73	4,73	4,62
33.Okul	4,80	4,80	4,70
34.Okul	4,33	4,33	4,22
35.Okul	4,18	4,18	4,16
$\bar{x}$	4,15	4,15	4,32

*Duygu Boyutu*

Okullar	4.	5.	6.	Duygu Boyutu	Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri
	soru	soru	soru		
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
1. Okul	4,10	4,33	4,43	4,29	4,19
2. Okul	4,31	4,50	4,50	4,44	4,32
3. Okul	3,87	3,74	3,87	3,83	3,89
4. Okul	4,76	4,59	4,76	4,70	4,63
5. Okul	4,50	4,71	4,79	4,67	4,57
6. Okul	4,12	4,27	4,31	4,23	4,26
7. Okul	4,58	4,67	4,46	4,57	4,39
8. Okul	4,29	4,65	4,47	4,47	4,32
9. Okul	4,38	4,62	4,00	4,33	4,31
10. Okul	4,22	4,24	4,38	4,28	4,22
11. Okul	4,29	4,71	4,86	4,62	4,61
12. Okul	3,69	4,16	4,31	4,05	3,97
13. Okul	4,71	4,82	4,93	4,82	4,69
14. Okul	4,79	4,95	5,00	4,91	4,93
15. Okul	4,17	4,33	4,28	4,26	4,23
16. Okul	3,00	2,97	3,16	3,04	3,17
17. Okul	4,63	4,50	4,63	4,58	4,43
18. Okul	3,47	3,47	3,57	3,50	3,52
19. Okul	4,57	4,76	4,81	4,71	4,68
20. Okul	4,19	4,22	4,26	4,22	4,17
21. Okul	4,84	4,79	4,89	4,84	4,80
22. Okul	4,06	4,12	4,18	4,12	4,13
23. Okul	3,84	3,68	4,11	3,88	4,17
24. Okul	4,73	4,93	4,87	4,84	4,80
25. Okul	4,50	4,58	4,65	4,58	4,52
26. Okul	4,87	4,87	4,87	4,87	4,82
27. Okul	4,92	4,92	4,96	4,93	4,76
28. Okul	4,42	4,42	4,67	4,50	4,28
29. Okul	4,25	4,56	4,56	4,46	4,49
30. Okul	3,87	3,93	4,00	3,93	4,04
31. Okul	3,35	3,15	3,38	3,30	3,17
32. Okul	4,77	4,62	4,77	4,72	4,62
33. Okul	4,65	4,75	4,85	4,75	4,70
34. Okul	4,33	4,08	4,08	4,17	4,22
35. Okul	4,10	4,14	4,16	4,14	4,16
$\bar{x}$	4,19	4,24	4,31	4,25	4,32



*Cinsiyet Boyutu*

Okullar	7.	Cinsiyet	Okul
	soru	Boyutu	Yöneticilerinin İletişim Becerileri
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
1. Okul	4,57	4,57	4,19
2. Okul	4,69	4,69	4,32
3. Okul	4,31	4,31	3,89
4. Okul	4,72	4,72	4,63
5. Okul	4,93	4,93	4,57
6. Okul	4,27	4,27	4,26
7. Okul	4,67	4,67	4,39
8. Okul	4,47	4,47	4,32
9. Okul	4,77	4,77	4,31
10. Okul	4,54	4,54	4,22
11. Okul	4,14	4,14	4,61
12. Okul	4,28	4,28	3,97
13. Okul	4,93	4,93	4,69
14. Okul	5,00	5,00	4,93
15. Okul	4,33	4,33	4,23
16. Okul	3,84	3,84	3,17
17. Okul	4,31	4,31	4,43
18. Okul	4,20	4,20	3,52
19. Okul	4,81	4,81	4,68
20. Okul	4,33	4,33	4,17
21. Okul	4,84	4,84	4,80
22. Okul	4,48	4,48	4,13
23. Okul	4,63	4,63	4,17
24. Okul	4,93	4,93	4,80
25. Okul	4,81	4,81	4,52
26. Okul	4,87	4,87	4,82
27. Okul	4,92	4,92	4,76
28. Okul	4,92	4,92	4,28
29. Okul	4,75	4,75	4,49
30. Okul	4,00	4,00	4,04
31. Okul	4,29	4,29	3,17
32. Okul	4,69	4,69	4,62
33. Okul	4,75	4,75	4,70
34. Okul	4,50	4,50	4,22
35. Okul	4,18	4,18	4,16
$\bar{x}$	4,52	4,52	4,32

*Giyim, Kuşam ve Dış Görünüş Boyutu*

Okullar	8. soru	Giyim, Kuşam ve Dış Görünüş Boyutu	Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
1. Okul	4,57	4,57	4,19
2. Okul	4,63	4,63	4,32
3. Okul	4,44	4,44	3,89
4. Okul	4,66	4,66	4,63
5. Okul	4,43	4,43	4,57
6. Okul	4,42	4,42	4,26
7. Okul	4,21	4,21	4,39
8. Okul	4,29	4,29	4,32
9. Okul	4,15	4,15	4,31
10. Okul	4,46	4,46	4,22
11. Okul	4,71	4,71	4,61
12. Okul	4,19	4,19	3,97
13. Okul	4,57	4,57	4,69
14. Okul	5,00	5,00	4,93
15. Okul	4,22	4,22	4,23
16. Okul	3,97	3,97	3,17
17. Okul	4,44	4,44	4,43
18. Okul	4,30	4,30	3,52
19. Okul	4,71	4,71	4,68
20. Okul	4,33	4,33	4,17
21. Okul	4,79	4,79	4,80
22. Okul	4,30	4,30	4,13
23. Okul	4,79	4,79	4,17
24. Okul	4,67	4,67	4,80
25. Okul	4,65	4,65	4,52
26. Okul	4,80	4,80	4,82
27. Okul	4,88	4,88	4,76
28. Okul	4,08	4,08	4,28
29. Okul	4,50	4,50	4,49
30. Okul	4,20	4,20	4,04
31. Okul	3,63	3,63	3,17
32. Okul	4,38	4,38	4,62
33. Okul	4,65	4,65	4,70
34. Okul	3,92	3,92	4,22
35. Okul	4,35	4,35	4,16
$\bar{x}$	4,38	4,38	4,32

*Tutumlar Boyutu*

Okullar	9. soru	10. soru	Tutumlar Boyutu	Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
1. Okul	4,43	4,40	4,42	4,19
2. Okul	4,56	4,25	4,41	4,32
3. Okul	3,95	4,03	3,99	3,89
4. Okul	4,86	4,62	4,74	4,63
5. Okul	4,50	4,43	4,64	4,57
6. Okul	4,35	4,00	4,17	4,26
7. Okul	4,50	4,67	4,58	4,39
8. Okul	4,35	4,18	4,26	4,32
9. Okul	4,58	4,19	4,38	4,31
10. Okul	4,43	3,84	4,14	4,22
11. Okul	4,57	4,71	4,64	4,61
12. Okul	4,22	4,34	4,28	3,97
13. Okul	4,68	4,64	4,66	4,69
14. Okul	5,00	4,89	4,95	4,93
15. Okul	4,39	4,00	4,19	4,23
16. Okul	3,16	2,77	2,97	3,17
17. Okul	4,38	4,63	4,50	4,43
18. Okul	3,43	3,73	3,58	3,52
19. Okul	4,86	4,57	4,71	4,68
20. Okul	4,22	3,96	4,09	4,17
21. Okul	4,63	4,79	4,71	4,80
22. Okul	4,03	3,94	3,98	4,13
23. Okul	4,21	4,37	4,29	4,17
24. Okul	4,93	4,60	4,77	4,80
25. Okul	4,62	4,54	4,58	4,52
26. Okul	5,00	4,80	4,90	4,82
27. Okul	4,92	4,42	4,67	4,76
28. Okul	4,67	4,42	4,54	4,28
29. Okul	4,75	4,44	4,59	4,49
30. Okul	3,87	3,60	3,73	4,04
31. Okul	3,22	3,20	3,21	3,17
32. Okul	4,77	4,58	4,67	4,62
33. Okul	4,80	3,95	4,38	4,70
34. Okul	3,58	4,50	4,04	4,22
35. Okul	4,34	4,06	4,20	4,16
$\bar{x}$	4,30	4,15	4,22	4,32

## Savunma Davranışları Boyutu

Okullar	11. soru	12. soru	13. soru	14. soru	Savunma Davranışları Boyutu	Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
1. Okul	4,30	4,20	4,20	3,83	4,13	4,19
2. Okul	4,31	4,00	4,44	3,69	4,11	4,32
3. Okul	3,62	3,72	3,77	3,56	3,67	3,89
4. Okul	4,72	4,72	4,83	4,41	4,67	4,63
5. Okul	4,71	4,64	4,50	4,00	4,64	4,57
6. Okul	4,04	4,19	4,15	3,77	4,04	4,26
7. Okul	4,50	4,50	4,67	3,83	4,38	4,39
8. Okul	4,47	4,18	4,47	3,76	4,22	4,32
9. Okul	4,42	4,31	4,46	4,00	4,30	4,31
10. Okul	4,03	4,16	4,32	4,03	4,14	4,22
11. Okul	4,00	4,71	4,71	4,00	4,36	4,61
12. Okul	4,03	4,00	4,13	3,75	3,98	3,97
13. Okul	4,68	4,68	4,61	4,39	4,59	4,69
14. Okul	4,84	4,89	5,00	4,63	4,84	4,93
15. Okul	4,28	3,94	4,22	3,78	4,06	4,23
16. Okul	2,90	3,26	3,32	3,42	3,23	3,17
17. Okul	4,19	4,44	4,38	4,50	4,38	4,43
18. Okul	3,37	3,40	3,60	3,50	3,47	3,52
19. Okul	4,43	4,71	4,86	4,00	4,50	4,68
20. Okul	4,30	4,26	4,30	3,96	4,20	4,17
21. Okul	4,95	4,89	4,95	4,74	4,88	4,80
22. Okul	3,97	4,03	4,45	4,18	4,16	4,13
23. Okul	4,05	3,95	4,32	4,00	4,08	4,17
24. Okul	4,87	4,87	4,47	4,00	4,55	4,80
25. Okul	4,62	4,62	4,62	4,58	4,61	4,52
26. Okul	4,53	4,60	4,67	4,80	4,65	4,82
27. Okul	4,38	4,79	4,88	4,33	4,59	4,76
28. Okul	4,58	4,50	4,67	4,50	4,56	4,28
29. Okul	4,63	4,38	4,38	4,69	4,27	4,49
30. Okul	3,60	4,20	4,27	4,13	4,05	4,04
31. Okul	2,92	2,98	3,03	3,66	3,15	3,17
32. Okul	4,58	3,96	4,81	4,31	4,41	4,62
33. Okul	4,75	4,70	4,75	4,15	4,59	4,70
34. Okul	3,50	4,50	4,58	4,58	4,29	4,22
35. Okul	4,22	4,16	4,10	4,06	4,14	4,16
$\bar{x}$	4,13	4,16	4,27	4,02	4,14	4,32

*Bilgi Düzeyi Boyutu*

Okullar	16. soru	17. soru	18. soru	19. soru	Bilgi Düzeyi Boyutu	Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
1. Okul	4,27	4,30	4,37	4,27	4,30	4,19
2. Okul	4,31	4,50	4,25	4,50	4,39	4,32
3. Okul	3,87	4,05	4,26	4,08	4,06	3,89
4. Okul	4,62	4,59	4,66	4,66	4,63	4,63
5. Okul	4,64	4,57	4,86	4,71	4,70	4,57
6. Okul	4,46	4,42	4,38	4,46	4,43	4,26
7. Okul	4,42	4,63	4,42	4,58	4,51	4,39
8. Okul	4,53	4,35	4,65	4,53	4,51	4,32
9. Okul	4,00	4,46	4,04	4,35	4,21	4,31
10. Okul	4,19	4,35	4,35	4,24	4,28	4,22
11. Okul	4,57	4,71	4,57	4,71	4,64	4,61
12. Okul	4,00	3,84	3,88	3,88	3,90	3,97
13. Okul	4,71	4,93	4,93	4,93	4,88	4,69
14. Okul	4,89	4,95	5,00	5,00	4,96	4,93
15. Okul	4,33	4,61	4,50	4,44	4,47	4,23
16. Okul	3,13	3,52	3,48	3,42	3,39	3,17
17. Okul	4,44	4,43	4,25	4,44	4,39	4,43
18. Okul	3,43	4,07	3,77	3,80	3,77	3,52
19. Okul	4,86	4,86	4,81	4,86	4,85	4,68
20. Okul	4,26	4,30	4,41	4,26	4,31	4,17
21. Okul	4,95	5,00	4,89	4,89	4,93	4,80
22. Okul	4,12	4,48	4,24	4,18	4,26	4,13
23. Okul	4,42	4,58	4,42	3,89	4,33	4,17
24. Okul	4,87	4,87	4,87	4,80	4,85	4,80
25. Okul	4,38	4,77	4,38	4,42	4,49	4,52
26. Okul	4,87	4,87	4,87	4,87	4,87	4,82
27. Okul	4,75	4,88	4,88	4,88	4,84	4,76
28. Okul	3,92	4,25	4,25	4,33	4,19	4,28
29. Okul	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,49
30. Okul	4,00	3,80	3,93	3,87	3,90	4,04
31. Okul	2,92	3,92	3,14	3,37	3,34	3,17
32. Okul	4,73	4,46	4,81	4,77	4,69	4,62
33. Okul	4,75	4,70	4,75	4,85	4,76	4,70
34. Okul	4,08	4,50	4,42	4,50	4,38	4,22
35. Okul	4,02	4,22	4,18	4,29	4,18	4,16
$\bar{x}$	4,19	4,39	4,30	4,31	4,30	4,32

*Gereksinimlerini Karşılama Boyutu*

Okullar	20. soru	21. soru	Gereksinimlerini Karşılama Boyutu	Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
1. Okul	4,23	4,13	4,18	4,19
2. Okul	4,56	4,44	4,50	4,32
3. Okul	4,28	3,79	4,04	3,89
4. Okul	4,76	4,55	4,66	4,63
5. Okul	4,36	4,36	4,36	4,57
6. Okul	4,23	4,19	4,21	4,26
7. Okul	4,50	4,17	4,33	4,39
8. Okul	4,47	4,29	4,38	4,32
9. Okul	4,31	3,92	4,12	4,31
10. Okul	4,35	4,05	4,20	4,22
11. Okul	4,71	4,71	4,71	4,61
12. Okul	4,34	3,91	4,13	3,97
13. Okul	4,68	4,61	4,64	4,69
14. Okul	4,95	4,95	4,95	4,93
15. Okul	4,33	4,00	4,17	4,23
16. Okul	3,32	2,90	3,11	3,17
17. Okul	4,56	4,31	4,44	4,43
18. Okul	3,90	3,30	3,60	3,52
19. Okul	4,81	4,67	4,74	4,68
20. Okul	4,33	4,11	4,22	4,17
21. Okul	4,95	4,84	4,89	4,80
22. Okul	4,15	3,85	4,00	4,13
23. Okul	4,47	4,21	4,34	4,17
24. Okul	4,80	4,80	4,80	4,80
25. Okul	4,69	4,54	4,62	4,52
26. Okul	4,93	4,87	4,90	4,82
27. Okul	4,92	4,67	4,79	4,76
28. Okul	4,33	4,08	4,21	4,28
29. Okul	4,69	4,56	4,63	4,49
30. Okul	4,13	4,07	4,10	4,04
31. Okul	3,57	2,85	3,21	3,17
32. Okul	4,58	4,69	4,63	4,62
33. Okul	4,80	4,75	4,78	4,70
34. Okul	4,83	3,58	4,21	4,22
35. Okul	4,33	4,18	4,26	4,16
$\bar{x}$	4,37	4,10	4,23	4,32



*İletişimde Planlama Boyutu*

Okullar	22. soru	23. soru	24. soru	25. soru	İletişimde Planlama Boyutu	Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
1. Okul	4,07	4,20	4,10	4,27	4,16	4,19
2. Okul	4,19	4,50	4,50	4,44	4,41	4,32
3. Okul	3,87	3,54	3,82	4,03	3,81	3,89
4. Okul	4,34	4,55	4,55	4,69	4,53	4,63
5. Okul	4,57	4,21	4,36	4,57	4,43	4,57
6. Okul	4,19	4,19	3,88	4,42	4,17	4,26
7. Okul	4,29	3,29	4,33	4,50	4,10	4,39
8. Okul	4,00	4,12	4,29	4,41	4,21	4,32
9. Okul	4,15	3,73	4,31	4,54	4,18	4,31
10. Okul	4,43	4,32	3,97	4,35	4,27	4,22
11. Okul	4,71	4,71	4,14	4,71	4,57	4,61
12. Okul	3,94	4,13	3,84	4,22	4,03	3,97
13. Okul	4,57	4,71	4,39	4,71	4,60	4,69
14. Okul	4,89	4,84	4,95	5,00	4,92	4,93
15. Okul	4,22	4,28	3,72	4,00	4,06	4,23
16. Okul	3,23	3,03	3,45	3,61	3,33	3,17
17. Okul	4,31	4,50	4,38	4,44	4,41	4,43
18. Okul	3,37	3,23	3,50	3,37	3,37	3,52
19. Okul	4,67	4,48	4,43	4,86	4,61	4,68
20. Okul	4,19	4,30	4,04	4,33	4,21	4,17
21. Okul	4,74	4,74	4,68	4,84	4,75	4,80
22. Okul	3,91	4,06	3,97	4,33	4,07	4,13
23. Okul	4,16	4,15	3,95	4,42	4,17	4,17
24. Okul	4,80	4,53	4,60	4,80	4,68	4,80
25. Okul	4,50	4,50	4,42	4,42	4,46	4,52
26. Okul	4,87	4,47	4,87	4,87	4,77	4,82
27. Okul	4,96	4,63	4,75	4,88	4,80	4,76
28. Okul	4,33	3,75	4,00	4,25	4,08	4,28
29. Okul	4,19	4,50	4,50	4,44	4,41	4,49
30. Okul	4,13	3,93	4,13	4,27	4,12	4,04
31. Okul	3,22	2,83	3,29	3,25	3,15	3,17
32. Okul	4,27	4,42	4,65	4,65	4,50	4,62
33. Okul	4,85	4,60	4,70	4,70	4,71	4,70
34. Okul	3,92	3,33	4,50	4,33	4,02	4,22
35. Okul	4,06	4,18	4,29	4,20	4,18	4,16
$\bar{x}$	4,15	4,06	4,14	4,30	4,16	4,32

*Dinleme Boyutu*

Okullar	26. soru	27. soru	28. soru	Dinleme Boyutu	Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
1. Okul	3,97	4,03	4,07	4,02	4,19
2. Okul	4,19	4,63	4,44	4,42	4,32
3. Okul	3,85	3,90	3,87	3,87	3,89
4. Okul	4,62	4,69	4,52	4,61	4,63
5. Okul	4,50	4,57	4,71	4,60	4,57
6. Okul	4,31	4,35	4,38	4,35	4,26
7. Okul	4,38	4,63	4,25	4,42	4,39
8. Okul	4,18	4,41	4,29	4,29	4,32
9. Okul	4,42	4,65	4,54	4,54	4,31
10. Okul	4,03	4,19	4,32	4,18	4,22
11. Okul	4,71	4,71	4,86	4,76	4,61
12. Okul	3,69	3,75	3,94	3,79	3,97
13. Okul	4,57	4,79	4,61	4,65	4,69
14. Okul	4,95	4,89	5,00	4,95	4,93
15. Okul	4,22	4,22	4,06	4,17	4,23
16. Okul	3,45	3,52	3,13	3,37	3,17
17. Okul	4,38	4,56	4,56	4,50	4,43
18. Okul	3,30	3,47	3,37	3,38	3,52
19. Okul	4,67	4,86	4,71	4,75	4,68
20. Okul	4,19	4,30	4,30	4,23	4,17
21. Okul	4,68	4,79	4,74	4,74	4,80
22. Okul	4,24	4,30	4,06	4,20	4,13
23. Okul	4,21	4,16	3,95	4,11	4,17
24. Okul	4,73	5,00	4,93	4,89	4,80
25. Okul	4,46	4,54	4,35	4,45	4,52
26. Okul	5,00	4,93	4,87	4,93	4,82
27. Okul	4,75	4,86	4,75	4,79	4,76
28. Okul	3,83	4,42	4,17	4,14	4,28
29. Okul	4,38	4,50	4,44	4,44	4,49
30. Okul	4,00	4,00	4,40	4,13	4,04
31. Okul	3,43	3,34	2,98	3,25	3,17
32. Okul	4,81	4,77	4,73	4,77	4,62
33. Okul	4,70	4,85	4,75	4,77	4,70
34. Okul	4,25	4,50	4,33	4,36	4,22
35. Okul	4,04	4,06	4,18	4,10	4,16
$\bar{x}$	4,19	4,28	4,20	4,22	4,32



*Empati Boyutu*

Okullar	29.	Empati	Okul
	soru	Boyutu	Yöneticilerinin İletişim Becerileri
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
1. Okul	4,00	4,00	4,19
2. Okul	4,50	4,50	4,32
3. Okul	3,64	3,64	3,89
4. Okul	4,52	4,52	4,63
5. Okul	4,64	4,64	4,57
6. Okul	4,31	4,31	4,26
7. Okul	4,42	4,42	4,39
8. Okul	4,24	4,24	4,32
9. Okul	4,42	4,42	4,31
10. Okul	4,22	4,22	4,22
11. Okul	4,86	4,86	4,61
12. Okul	3,94	3,94	3,97
13. Okul	4,54	4,54	4,69
14. Okul	5,00	5,00	4,93
15. Okul	4,11	4,11	4,23
16. Okul	2,84	2,84	3,17
17. Okul	4,31	4,31	4,43
18. Okul	3,30	3,30	3,52
19. Okul	4,57	4,57	4,68
20. Okul	4,19	4,19	4,17
21. Okul	4,68	4,68	4,80
22. Okul	3,94	3,94	4,13
23. Okul	4,16	4,16	4,17
24. Okul	4,93	4,93	4,80
25. Okul	4,46	4,46	4,52
26. Okul	4,67	4,67	4,82
27. Okul	4,54	4,54	4,76
28. Okul	4,33	4,33	4,28
29. Okul	4,56	4,56	4,49
30. Okul	4,13	4,13	4,04
31. Okul	2,97	2,97	3,17
32. Okul	4,62	4,62	4,62
33. Okul	4,75	4,75	4,70
34. Okul	4,08	4,08	4,22
35. Okul	4,20	4,20	4,16
$\bar{x}$	4,14	4,14	4,32

*Dönüte Verilen Önem Boyutu*

Okullar	30. soru $\bar{x}$	Dönüte Verilen Önem Boyutu $\bar{x}$	Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri $\bar{x}$
1. Okul	3,90	3,90	4,19
2. Okul	4,38	4,38	4,32
3. Okul	3,95	3,95	3,89
4. Okul	4,52	4,52	4,63
5. Okul	4,43	4,43	4,57
6. Okul	4,27	4,27	4,26
7. Okul	4,17	4,17	4,39
8. Okul	4,00	4,00	4,32
9. Okul	4,31	4,31	4,31
10. Okul	4,22	4,22	4,22
11. Okul	4,71	4,71	4,61
12. Okul	3,72	3,72	3,97
13. Okul	4,50	4,50	4,69
14. Okul	4,95	4,95	4,93
15. Okul	4,39	4,39	4,23
16. Okul	2,74	2,74	3,17
17. Okul	4,31	4,31	4,43
18. Okul	3,33	3,33	3,52
19. Okul	4,48	4,48	4,68
20. Okul	3,85	3,85	4,17
21. Okul	4,58	4,58	4,80
22. Okul	4,24	4,24	4,13
23. Okul	4,32	4,32	4,17
24. Okul	4,67	4,67	4,80
25. Okul	4,35	4,35	4,52
26. Okul	4,87	4,87	4,82
27. Okul	4,54	4,54	4,76
28. Okul	4,00	4,00	4,28
29. Okul	4,19	4,19	4,49
30. Okul	4,07	4,07	4,04
31. Okul	3,14	3,14	3,17
32. Okul	4,54	4,54	4,62
33. Okul	4,65	4,65	4,70
34. Okul	4,17	4,17	4,22
35. Okul	4,14	4,14	4,16
$\bar{x}$	4,11	4,11	4,32

*İletişim Zincirinde Varolan Kişileri Atlamama Boyutu*

Okullar	31.	İletişim	Okul
	soru	Zincirinde	Yöneticilerinin
		Varolan	İletişim
		Kişileri	Becerileri
		Atlamama	
		Boyutu	
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
1. Okul	4,10	4,10	4,19
2. Okul	4,44	4,44	4,32
3. Okul	3,92	3,92	3,89
4. Okul	4,52	4,52	4,63
5. Okul	4,64	4,64	4,57
6. Okul	4,27	4,27	4,26
7. Okul	4,54	4,54	4,39
8. Okul	4,18	4,18	4,32
9. Okul	4,35	4,35	4,31
10. Okul	4,30	4,30	4,22
11. Okul	4,71	4,71	4,61
12. Okul	3,97	3,97	3,97
13. Okul	4,68	4,68	4,69
14. Okul	4,95	4,95	4,93
15. Okul	4,39	4,39	4,23
16. Okul	3,19	3,19	3,17
17. Okul	4,31	4,31	4,43
18. Okul	3,30	3,30	3,52
19. Okul	4,76	4,76	4,68
20. Okul	3,89	3,89	4,17
21. Okul	4,58	4,58	4,80
22. Okul	4,15	4,15	4,13
23. Okul	4,05	4,05	4,17
24. Okul	4,87	4,87	4,80
25. Okul	4,38	4,38	4,52
26. Okul	4,87	4,87	4,82
27. Okul	4,79	4,79	4,76
28. Okul	4,17	4,17	4,28
29. Okul	4,38	4,38	4,49
30. Okul	4,20	4,20	4,04
31. Okul	3,09	3,09	3,17
32. Okul	4,69	4,69	4,62
33. Okul	4,60	4,60	4,70
34. Okul	4,00	4,00	4,22
35. Okul	4,00	4,00	4,16
$\bar{x}$	4,17	4,17	4,32

*İletişimin Zamanlaması Boyutu*

Okullar	32. soru	İletişimin Zamanlaması Boyutu	Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
1. Okul	4,23	4,23	4,19
2. Okul	4,56	4,56	4,32
3. Okul	4,21	4,21	3,89
4. Okul	4,48	4,48	4,63
5. Okul	4,43	4,43	4,57
6. Okul	4,38	4,38	4,26
7. Okul	4,63	4,63	4,39
8. Okul	4,35	4,35	4,32
9. Okul	4,65	4,65	4,31
10. Okul	4,32	4,32	4,22
11. Okul	4,86	4,86	4,61
12. Okul	4,09	4,09	3,97
13. Okul	4,82	4,82	4,69
14. Okul	5,00	5,00	4,93
15. Okul	4,44	4,44	4,23
16. Okul	3,13	3,13	3,17
17. Okul	4,50	4,50	4,43
18. Okul	3,60	3,60	3,52
19. Okul	4,81	4,81	4,68
20. Okul	4,26	4,26	4,17
21. Okul	4,89	4,89	4,80
22. Okul	4,27	4,27	4,13
23. Okul	4,26	4,26	4,17
24. Okul	4,87	4,87	4,80
25. Okul	4,35	4,35	4,52
26. Okul	4,93	4,93	4,82
27. Okul	4,79	4,79	4,76
28. Okul	4,08	4,08	4,28
29. Okul	4,50	4,50	4,49
30. Okul	4,27	4,27	4,04
31. Okul	2,98	2,98	3,17
32. Okul	4,73	4,73	4,62
33. Okul	4,70	4,70	4,70
34. Okul	4,33	4,33	4,22
35. Okul	4,33	4,33	4,16
$\bar{x}$	4,28	4,28	4,32

## Okul Yöneticisinin Statüsü Boyutu

Okullar	33. soru	34. soru	35. soru	Okul Yöneticisinin Statüsü Boyutu	Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
1. Okul	3,97	4,10	4,27	4,11	4,19
2. Okul	4,00	4,69	4,44	4,38	4,32
3. Okul	3,56	3,62	3,82	3,67	3,89
4. Okul	4,48	4,66	4,69	4,61	4,63
5. Okul	4,86	4,86	4,64	4,79	4,57
6. Okul	4,38	4,31	4,38	4,36	4,26
7. Okul	4,25	4,33	4,42	4,33	4,39
8. Okul	4,41	4,35	4,47	4,41	4,32
9. Okul	4,04	4,38	4,46	4,54	4,31
10. Okul	3,89	4,05	4,08	4,01	4,22
11. Okul	4,86	4,71	4,71	4,76	4,61
12. Okul	3,78	3,84	3,94	3,85	3,97
13. Okul	4,32	4,75	4,82	4,63	4,69
14. Okul	4,95	5,00	5,00	4,98	4,93
15. Okul	3,78	4,22	4,50	4,17	4,23
16. Okul	2,45	3,06	2,94	2,82	3,17
17. Okul	4,31	4,38	4,44	4,38	4,43
18. Okul	3,23	3,43	3,50	3,39	3,52
19. Okul	4,57	4,57	4,62	4,59	4,68
20. Okul	3,74	3,93	4,11	3,93	4,17
21. Okul	4,79	4,74	4,84	4,79	4,80
22. Okul	3,91	4,09	4,27	4,09	4,13
23. Okul	3,32	3,95	4,21	3,82	4,17
24. Okul	5,00	4,80	4,87	4,89	4,80
25. Okul	4,46	4,58	4,54	4,53	4,52
26. Okul	4,60	4,87	4,87	4,78	4,82
27. Okul	4,33	4,71	4,83	4,63	4,76
28. Okul	4,17	4,25	4,25	4,22	4,28
29. Okul	4,50	4,56	4,69	4,58	4,49
30. Okul	4,27	4,13	3,93	4,11	4,04
31. Okul	2,63	2,45	2,89	2,66	3,17
32. Okul	4,42	4,88	4,69	4,67	4,62
33. Okul	4,75	4,75	4,70	4,73	4,70
34. Okul	4,25	4,25	4,33	4,28	4,22
35. Okul	4,04	4,10	4,20	4,12	4,16
$\bar{x}$	3,99	4,13	4,22	4,11	4,32

*Alicının Seçimi Boyutu*

Okullar	36. soru	Alicının Seçimi Boyutu	Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri
	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
1. Okul	4,07	4,07	4,19
2. Okul	4,63	4,63	4,32
3. Okul	3,95	3,95	3,89
4. Okul	4,62	4,62	4,63
5. Okul	4,50	4,50	4,57
6. Okul	4,23	4,23	4,26
7. Okul	4,50	4,50	4,39
8. Okul	4,24	4,24	4,32
9. Okul	4,29	4,29	4,31
10. Okul	4,16	4,16	4,22
11. Okul	4,14	4,14	4,61
12. Okul	3,88	3,88	3,97
13. Okul	4,57	4,57	4,69
14. Okul	4,95	4,95	4,93
15. Okul	4,06	4,06	4,23
16. Okul	2,97	2,97	3,17
17. Okul	4,50	4,50	4,43
18. Okul	3,57	3,57	3,52
19. Okul	4,81	4,81	4,68
20. Okul	4,11	4,11	4,17
21. Okul	4,84	4,84	4,80
22. Okul	4,06	4,06	4,13
23. Okul	4,37	4,37	4,17
24. Okul	4,73	4,73	4,80
25. Okul	4,46	4,46	4,52
26. Okul	4,60	4,60	4,82
27. Okul	4,75	4,75	4,76
28. Okul	4,25	4,25	4,28
29. Okul	4,69	4,69	4,49
30. Okul	4,07	4,07	4,04
31. Okul	3,23	3,23	3,17
32. Okul	4,81	4,81	4,62
33. Okul	4,80	4,80	4,70
34. Okul	4,17	4,17	4,22
35. Okul	4,12	4,12	4,16
$\bar{x}$	4,20	4,20	4,32

## KAYNAKÇA

- Açıklalın, A. (1998). *Toplumsal kuramsal ve teknikleri ile okul yöneticiliği (2. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Açıkel, G. (2010). *Ortaöğretim kurumlarında yönetici öğretmen iletişimi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 23 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Ağıroğlu Bakır, A. (2007). *Sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar açısından ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirilmesi (Malatya İli örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 23 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Akbal, N. (2008). *Etkili okulun oluşmasında okul yöneticilerinin etkin iletişim becerileri (Büyükçekmece örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 23 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Arslan, E. ve Arslan, B. (2008). Örgütsel iletişim. U. Demiray (Ed.). *Genel İletişim* içinde. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aslan, B. ve Yıldırım, N. (2004, 6-9 Temmuz). *Okul yöneticisinden beklentiler*. 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında sunulmuş bildiri. Özeti <http://www.pegema.net/dosya/dokuman/397.pdf> adresinden 15 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Ateş, N. (1991). *Örgütsel ve yönetsel etkinliğe ulaşmada iletişimin rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ateş, Ö. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle iletişim tarzları (Kırıkkale İli örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 01 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.

- Avcılar, M. Y. (2005). Kişisel etki kaynakları ve ağızdan ağza iletişim ağı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 333-347.
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-16.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7, 1-30.
- Balcı, F. (2009). İletişim. *Çağın Polisi Dergisi*, 2(20), 47-49. [www.caginpulisi.com.tr/20/47-49.htm](http://www.caginpulisi.com.tr/20/47-49.htm) adresinden 15 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Başaran, B. (2004). *Örgüt içi iletişim ve yönetime katılma ilişkisinin genel memnuniyet üzerine etkisi: Sektörel bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 05 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Başarı, A. (2007). *Sınıf içi iletişim aksaklıklarına yönelik öğretmen-öğrenci görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 08 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Başören, M. (2005). *Çeşitli değişkenlere göre rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Bayraktutan, Ş. (2008). *İlköğretim okullarında sınıf içi iletişimin öğrenci okul başarısına etkisi (İstanbul İli Kartal İlçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 16 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıel Basım Yayın.



- Beatty, B. R. (2000). *Emotion matters in teacher administrator interactions: Teacher speak about their leaders*. Australian Association for Research in Education Annual Conference. <http://www.aare.edu.au/00pap/beat00445.htm> adresinden 10 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Benligiray, S. (2005). *Büro yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını no:1640.
- Bıçakçı, İ. (2004). *İletişim ve halkla ilişkiler: Eleştirel bir yaklaşım*. Ankara: Mediacat Yayınları.
- Biber, L., Öztekin, A. ve Öztekin, H. (2008). *Genel ve teknik iletişim*. M. Işık (Ed.). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Bilen, M. (2004). *Sağlıklı insan ilişkileri*. Ankara: Armoni Ltd. Şti.
- Binbaşıoğlu, C. ve Binbaşıoğlu, E. (1989). *Endüstri psikolojisi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde iletişim. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 75-80.
- Bolatkıran, M. A. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin duygusal yeterlilikleriyle iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi (Gaziantep İli Merkez İlçeleri örneği)*. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 07 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Canlıer, V. (1997). *Yönetimde iletişim ve başarı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Carter, V. ve Good, E. (1973). *Dictionary of education (4. baskı)*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 301-316.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 153, 180-192.
- Cesur, H. (2009). *Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi (Şişli İlçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 01 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Coşkun, S. (2010). *İlköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin velilerle iletişim kurma yolları (Kocaeli İli örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 01 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Cüceloğlu, D. (2002). *İletişim donanımları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2004). *İnsan ve davranışı, psikolojinin temel kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çankaya, İ. H. ve Aküzüm, C. (2010). İlköğretim okullarında öğretmenlerin iletişim kurma düzeyleri ile yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri arasındaki ilişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 49-57.
- Çelik, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Gaziantep İli Merkez İlçeleri örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 01 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.

- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (2004, 6-9 Temmuz). *Örgütsel hikâyeler ve okul kültürünün analizi*. 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında sunulmuş bildiri. <http://pegema.net/dosya/dokuman/332.pdf> adresinden 15 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Çınar, İ. ve Demirtaş, H. (2004, 6-9 Temmuz). *Yönetici, öğretmen, veli ve öğrencilerin başarı algısı ve eğitime ilişkin görüşleri (Malatya İli örneği)*. 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında sunulmuş bildiri. <http://www.pegema.net/dosya/dokuman/5881360.pdf> adresinden 15 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Çınkır, Ş. (2004). Okulda etkili öğretmen-öğrenci ilişkisinin yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 161.
- Çiftçi, Ü. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenleri arasındaki iletişim sorunları*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veritabanından 01 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Çimen, N., Gündoğdu, K. ve Kızıлтаş, E. (2010). Seviye belirleme sınavına (SBS) ilişkin öğrenci ve öğretmen görüşleri (Erzurum İli örneği). *İlköğretim Online E-Dergi*, 9(1), 316-330. <http://ilkogretim-online.org.tr/> adresinden 17 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Çubukçu, Z. ve Döndar, İ. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algı ve beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 157, 261-269.
- Demir, K. (2000). Örgütlerde iletişim yönetimi. C. Elma ve K. Demir (Ed.). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar içinde*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçlar. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Ö. (1999). *Planlamadan değerlendirmeye öğretme sanatı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2010). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 208-223.
- Demirtaş, Z. ve Kaya, H. (2009). Okul kültürünün öğrenci başarısı üzerine etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 55-68.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.
- Dicle, Ü. (1974). *Bir yönetim aracı olarak örgütsel haberleşme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 169.
- Dökmen, Ü. (2001). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Durğun, S. (2011). Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma yolları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(2), 57-68.
- Ekinci, A. (2010). Japon eğitim sisteminden Türk eğitim sistemine iyi örnekler. *Milli Eğitim Dergisi*, 188, 32-49.
- Elma, C. ve Demir, K. (2003). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erarslan, İ. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarının belirlenmesi (İstanbul İli Gaziosmanpaşa İlçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 01 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Erdem, A.R. (2007). Sınıf öğretmenlerinin karşılaştığı yönetsel sorunlar ve yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 271-287.

- Erden, M. ve Akman, Y. (1995). *Eğitim psikolojisi gelişim-öğrenme-öğretme*. Ankara: Arkadaş Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (8. baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, A. (1995). *Öğretim teknolojisi: İletişim*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Eroğlu, E. ve Sunel, G. (2004). Yöneticilerin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi ve Penguen gıda işletmesinde bir uygulama. *Review of Social, Economic and Business Studies*, 3(4), 178-203.
- Eroğlu, E. (2008). Eğitim ortamında etkili iletişim ve boyutları. U. Demiray (Ed.). *Etkili İletişim içinde*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları (Van İli örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 08 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Freedman, J. L., Sears, D.O. ve Carlsmith, J. M. (1989). *Sosyal psikoloji*. (A. Dönmez, Çev.). İstanbul: Ara Yayıncılık.
- Gencan, R. ve Karasu, M. (2010). *Eğitim yöneticilerinin sorunları ve çözüm önerileri*. 1. Eğitim Yönetimi Sempozyumunda sunulmuş bildiri. Özeti [http://www.eyuder.org/dergi/e\\_dergi/1\\_eyys/index.html](http://www.eyuder.org/dergi/e_dergi/1_eyys/index.html) adresinden 16 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gezer, B. (2005). *Okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkileri (Elazığ İli örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 05 Nisan 2011 tarihinde edinilmiştir.

Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 50, 247-268.

Gökçe, O. (1993). *İletişim bilimine giriş*. Konya: Adalet Matbaası.

Gökkaya, S. (2009). *Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi (Kırklareli İli örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 01 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.

Gökkyer, N. (2004). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri ve bu rolleri sınırlayan etkenler (Bingöl İli örneği)*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 12 Nisan 2011 tarihinde edinilmiştir.

Güçlü, N. (2000). İletişim. L. Küçükahmet (Ed.). *Sınıf yönetimi içinde* (s.133-154). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Güleç, S. ve Alkış, S. (2003). İlköğretim birinci kademe öğrencilerinin derslerdeki başarı düzeylerinin birbiri ile ilişkisi. *İlköğretim-Online E-Dergi*, 2(2), 19-27. <http://ilkogretim-online.org.tr/> adresinden 10 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.

Gümüş, M. (1999). *Yönetimde başarı için altın kurallar*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Gündüz, Y. ve Yazıcı, Ö. (2010). Etkili eğitim denetiminde yaşanan iletişim engelleri ve bu engelleri aşma yolları. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 3(2), 37-52.

Güneş, K. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili algı ve beklentileri (İstanbul İli Avrupa yakası örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 01 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.

Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Günindi, N. (2008). *Okul öncesi eğitim kurumlarına devam eden altı yaş çocuklarının sosyal uyum becerileri ile anne-babalarının empatik becerileri arasındaki ilişkinin*

*incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 13 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.

Gürbüz, O., Akgül, A. ve Yıldız, S. Ş. (2010). İlköğretim öğrencilerinin ortaöğretime geçiş sistemine (OGES) yönelik görüşleri (Afyonkarahisar örneği). *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 37-55.

Gürgen, Y. (1972). *İşletme yönetiminde haberleşmenin önemi*. Ankara: Emel Yayınevi.

Gürses, Y. (2006). *Eğitim örgütlerinde yöneticilerin etkili iletişim kurma becerilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma (Kütahya Merkez İlçe örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 01 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.

Gürsun, Y. (2007). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik rolleri ile iletişim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kartal İlçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 03 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.

Güzeller, C. (2005). İlköğretim akademik başarı not ortalamaları ile OKÖSYS alt test puanları arasındaki uygunluk geçerliği çalışması. *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 133-143.

Horowitz, S. (1997). From vision to victory: Communication key to effective leadership. *Thrust for Educational Leadership*, 27(3), 31.

Hoşgörür, V. (2003). İletişim. Z. Kaya (Ed.). *Sınıf yönetimi* içinde (s. 149-179). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

İler, F. (2005). *Beden dili*. <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/bedendiliteorisi.htm> adresinden 15 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.

İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1998). *İnsan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş*. İstanbul: Cem Ofset.

- Karademir, H. (2008). *İlköğretim okullarında okul müdürlerine ait iletişimin öğrenciler tarafından algı düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 16 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Karagöz, B. K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 02 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Karaköse, R. (2005). *Ergenlerle etkili iletişim* [Çevrimiçi sürüm]. Ş. Karaköse (Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karlı, C. (2007). *İlköğretim okullarında yönetici öğretmen iletişimi: Öğretmen algılarına göre İstanbul İli Tuzla İlçesi örneğinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 08 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Kasapçopur, A., Çakır, M., Norşenli, F. ve Halay, D. (2010). *Ortaöğretime geçiş sisteminde SBS ve yeni bir model*. [www.eymud.org/Download/WN8G61CF.pdf](http://www.eymud.org/Download/WN8G61CF.pdf) adresinden 10 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Kaya, H. (2009). *Okul kültürünün öğrenci başarısı üzerine etkisi (Batman İli örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 02 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Kaypakoğlu, S. (2008). *Kişilerarası iletişim-cinsiyet farklılıkları, güç ve çatışma*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Kazan, H. ve Ergülen, A. (2008). Toplam kalite yönetici araç ve tekniklerinin üretimde etkin kılınması: Kosi uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 159-182.



- Keskin, H. K. ve Yapıcı, Ş. (2008). Başarılı ve başarısız öğrencilerin kişilik özellikleri ile ilgili öğretmen ve veli görüşleri. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 1(1), 20-32.
- Kırmızı, H. (2004). *Genel ve teknik iletişim*. Trabzon: Celepler Yayıncılık.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-91.
- Köknel, Ö. (1982). *Kaygıdan mutluluğa kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Köse, M. R. (2007). Aile sosyoekonomik ve demografik özellikleri ile okul ve özel dershanenin liselere giriş sınavına katılan öğrencilerin akademik başarıları üzerindeki etkileri. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 5(17), 46-77.
- Kuzu, T. S. (2003). Eğitim-öğretim ortamında etkili sözel iletişim. *Milli Eğitim Dergisi*, 158, 14-24.
- Mercin, L. (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Mısırlı, İ. (2008). *Genel ve teknik iletişim. Kavramlar-ilkeler-uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2007). *Ortaöğretime geçiş sistemi rehber kitabı*. <http://orgm.meb.gov.tr/duyurular/SBS%20Kitapcik.pdf> adresinden 14 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumlarına Geçiş Yönergesi*. [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/2602\\_1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/2602_1.html) adresinden 20 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), (2008). *Halkla ilişkiler ve organizasyon hizmetleri alanı - etkin iletişim*. [http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla\\_iliskiler/moduller/etkin\\_iletisim.pdf](http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla_iliskiler/moduller/etkin_iletisim.pdf) adresinden 05 Mayıs 2011 tarihinde edinilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), (2009). *Eğitim kurumları yöneticileri (Genelge 2009/73)*.  
[http://personel.meb.gov.tr/daireler/mevzuat/mevzuatlar/egitim\\_kurumlari\\_yoneticileri\\_2009\\_73\\_nolu\\_genelge.pdf](http://personel.meb.gov.tr/daireler/mevzuat/mevzuatlar/egitim_kurumlari_yoneticileri_2009_73_nolu_genelge.pdf) adresinden 09 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), (2010). *Kişiler arası iletişim*. [www.sdb.meb.gov.tr](http://www.sdb.meb.gov.tr)  
 adresinden 07 Mayıs 2011 tarihinde edinilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), (2010). *Zorunlu yer değiştirmeler*.  
<http://personel.meb.gov.tr/upload/Zorunlu%20Yer%20De%C4%9Fi%C5%9Ffirmeler.pdf> adresinden 09 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), (2011a). *Örgüt iletişimi*. [http://megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/modul\\_pdf/90KG00006.pdf](http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/90KG00006.pdf) adresinden 11 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), (2011b). *Ortaöğretim kurumları öğrenci seçme ve yerleştirme sınavı kılavuzu*. Ankara: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Yayınları.

Memişoğlu, S.P. ve Özcan, H. (2007). İletişim sürecine ilişkin Endüstri Meslek Lisesi öğretmen ve yönetici görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 102-11.

Morgan, C.T. (1984). *Psikolojiye giriş ders kitabı*. (S. Karakaş, Çev.). Ankara: Meteksan Ltd. Şti.

Morris, C.G. (2002). *Psikolojiyi anlamak*. (B. Ayvaşık ve M. Sayıl, Çev.). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Nartgün, Ş. S. ve Çakmak, Y. (2011). *Meslek liselerinde yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları*. 2. Uluslararası Eğitimde Yeni Trendler ve Yeni Uygulamalar Konferansında sunulmuş bildiri.  
[http://www.iconte.org/FileUpload/ks59689/File/254\\_senay.pdf](http://www.iconte.org/FileUpload/ks59689/File/254_senay.pdf) adresinden 26 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.

- Odabaş, H. (2003). Kurumsal bilgi yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 17(4), 357-386.
- Okkalı, M. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel iletişim becerilerinin örgütsel öğrenmeye etkisinin öğretmenler tarafından algılanması*. Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 02 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Özan Boydak, M. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 153-160.
- Özan Boydak, M., Türkoğlu, Z. ve Şener, G. (2010). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 275-294.
- Özbudak, F. (2009). *Yönetici-öğretmen iletişimi (İstanbul İli Küçükçekmece İlköğretim Okulları örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 05 Nisan 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Özcan, S. ve Açık, F. (2011). SBS Türkçe sorularıyla Türkçe ders kitaplarındaki soruların örtüşme düzeyi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 16(4), 355-370.
- Özdemir, A. (2002). Sağlıklı okul ikliminin çeşitli görünümleri ve öğrenci başarısı. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 10(1), 39-46.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde örgütsel yenileşme ve karara katılma. *Milli Eğitim Dergisi*, 146.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2000). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 266-282.
- Özden, T. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okullarındaki iletişim iklimine yönelik algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin. Yüksek

Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 25 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.

Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Özer, K. (1995). *İletişimsizlik becerisi*. İstanbul: Varlık Yayınları.

Özgen, E. (2003). İletişim ve liderlik. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 18, 99-119.

Öskiper, Y. (2004). *Yeniden yapılandırma sürecinde oluşan örgütsel çatışmaların çözümünde iletişim: X proje direktörlüğüne yönelik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 08 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.

Öztaş, R. (2001). *Sınıf öğretmenlerinin iletişim yeterlilikleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Paksoy, M. ve Acar, A. C. (1998). *Örgütsel iletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Rehber, E. ve Atıcı, M. (2009). İlköğretim ikinci kademe öğrencilerinin empatik eğilim düzeylerine göre çatışma çözme davranışlarının incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 323-342.

Rogers, C. R. (1983). Empatik olmak değeri anlaşılmamış bir varoluş şeklidir. (F. Akkoyun, Çev.). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16, 103-124. (Orijinal eser 1975 yılında basılmıştır).

Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Sarıer, Y. (2010). Ortaöğretime giriş sınavları (OKS-SBS) ve PISA sonuçları ışığında eğitimde fırsat eşitliğinin değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 107-129.

- Sarıyer, A. (2008). *Genel iletişim*. [http://www.csharpertime.com/forum/dosyalar/HaftalikDersler/BilgisayarProgramciligi/Donem2/Genel\\_Iletisim/H06.pdf](http://www.csharpertime.com/forum/dosyalar/HaftalikDersler/BilgisayarProgramciligi/Donem2/Genel_Iletisim/H06.pdf) adresinden 05 Mayıs 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Scanlon, B. K. ve Keys, B. (1983). *Management and organizational behavior*. New York: Wiley.
- Schramm, W (1992). *Haberleşme nasıl işler? Kitle haberleşmesi teorilerine giriş*. (Ü. Oskay Çev.). İstanbul: Derya Yayınları.
- Scoot, M. (1997). *Zaman yönetimi*. (A. Ç. Çelik, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Semerci, Ç. (1999). Eğitimde bilgisayara dayalı ölçme. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(3), 199-208.
- Senemoğlu N. (2004). *Gelişim öğrenme ve öğretim-kuramdan uygulamaya*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Şahin, A. (2007). Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152, 81-102.
- Şahin, S. (2010). Okul kültürünün bazı değişkenler açısından incelenmesi. *İlköğretim Online E-Dergi*, 9(2), 561-575. <http://ilkogretim-online.org.tr/> adresinden 30 Mayıs 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Şahmaran, H. (2008). *Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne bağlı meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesi (İstanbul Avrupa yakası örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 13 Mart 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Şanlı, Ö. (2009). *İlköğretim okul yöneticilerinin pozitif yönetim yaklaşımlarının öğrenci başarısına etkisi (Malatya İli örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 05 Nisan 2011 tarihinde edinilmiştir.

- Şaşı, M. (2008). *Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve diğer personelin okul müdürüyle iletişimlerinde karşılaştıkları yönetsel sorunlar*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 05 Nisan 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Şen, İ. (2007). *İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenlerle iletişiminde yaşanan sorunlar*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 02 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Eskişehir İli örneği)*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri [Çevrimiçi sürüm]. *Akademik Bakış*, 17, 1-16. <http://www.akademikbakis.org/> adresinden 13 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Tağraf, H. ve Arslan, N.T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.
- Tezcan, M. (1997). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara: Olgaç Matbaası.
- Tezel, A. (2004). Aile içi iletişim. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-6.
- Tomaç, S. (2009). *Anaokulu öğretmenlerinin iletişim becerileri açısından yöneticileri algılamalar*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 05 Nisan 2011 tarihinde edinilmiştir.

- Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki (Malatya İli örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 03 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Torbacıoğlu, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yöntemleri ve güdüleme derecelerine ilişkin öğretmen alguları (Çorum İli örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 05 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 1(1), 33-47.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2003). *Genel iletişim-kavramlar ve modeller (4. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2005). *Genel ve teknik iletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tümkiye, S. ve Türker, P. (2010). İlköğretim 1. kademe öğretmenlerinde algılanan problem davranış düzeyleri ve bazı sosyo demografik değişkenlere göre tükenmişliğin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(3), 92-109.
- Uz, G. (2006). *T.C. Kamu sektöründe yönetici-yönetilen ilişkilerinde iletişim ve güven*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 08 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Vural, Ö. (2008). *Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik özellikleri ve empatik becerilerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 08 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Yatkın, A. ve Yatkın, Ü. (2006). *Halkla ilişkiler ve iletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Yavuz, M. (2010). Öğretmenlerin geri bildirimlerine göre okul müdürlerinin dinleme becerilerinin analizi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 292-306.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşilyurt, E. (2009). Okul kültürünün öğretim başarısına olan etkisine yönelik öğretmen görüşleri (Elazığ İli örneği). *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 195-215.
- Yıldırım, S. (2007). *Motivasyon ve çalışma yaşamında motivasyonun önemi*. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş. [www.kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00742/selahittin\\_yildirim\\_proje.pdf](http://www.kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00742/selahittin_yildirim_proje.pdf) adresinden 16 Nisan 2012 tarihinde edinilmiştir.
- Yıldız, K. (1996). *Bolu ilköğretim okullarında yönetici-öğretmen iletişimi*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 01 Mart 2011 tarihinde edinilmiştir.
- Yiğiter, K. Engin, A. O. ve Yağız, O. (2007). Öğrenme sürecinde bireyler arası iletişim ve etkileşim. *Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 123-157.
- Yurdakul, S. ve Ural, Ö. (2008). İletişimde giyimin yeri. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 44-54.
- Yüksel, T. (2008). *İlköğretim okullarında müdür-öğretmen iletişimi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 08 Ağustos 2011 tarihinde edinilmiştir.