 ****

**T.C.**

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI**

**TUFAN ÇAYBAŞ**

**DENİZLİ - 2021**

**T.C.**

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI**

**Tufan ÇAYBAŞ**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU**

# JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Bu çalışma Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı’nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Doç. Dr. Kadriye Funda NAYIR EKİZ …………………………

Üye: Dr. Öğretim Üyesi Ümit KAHRAMAN …………………………

Üye: Dr. Öğretim Üyesi Aydan ORDU ………………………….

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun …/…/…… tarih ve ……./…… sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

# ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü’nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Tufan ÇAYBAŞ

Sevgili eşim Neslihan ve biricik kızım Elif’e…

# TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimimle başlayan bu süreçte her türlü desteğini gördüğüm ve üzerimde büyük emeği olan değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU’ya…

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve bu araştırmanın her aşamasında bana destek olan enstitü hocalarıma…

Yüksek lisans tez çalışmamda ölçeğini kullanmama izin veren Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞAHİN’e….

Bu çalışmada ölçeğimi içtenlikle cevaplandıran, görüşme sorularıma sabırla ve yine aynı içtenlikle cevap veren Acıpayam ve Tavas ilçelerinde görev yapan öğretmen arkadaşlarıma…

Yüksek lisans eğitimim boyunca zamanlarından çaldığım sevgili eşim Neslihan ve biricik kızım Elif’e…

Yüksek lisans tez çalışmamda bana fikirleriyle yön gösteren ve burada ismini sayamadığım tüm dostlarıma…

**TEŞEKKÜR EDER, SAYGILARIMI SUNARIM.**

# ÖZET

**Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Karma Yöntem Araştırması**

ÇAYBAŞ, Tufan

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU

Aralık 2021, 81 Sayfa

Bu çalışmanın amacı; öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin belirlenmesidir. Araştırmanın evreni, 2020-2021 öğretim döneminde Denizli ili Acıpayam ve Tavas ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kademelerinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Nicel veriler için elektronik ortamda form gönderilen 368 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Nitel veriler, 20 öğretmenden oluşan çalışma grubundan elde edilmiştir. Araştırmada karma yöntem deseni kullanılmıştır. Çalışmanın nicel verileri Şahin (2007) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği” aracılığı ile, nitel verileri araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu aracılığı ile toplanmıştır. Nicel verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, t testi ve tek yönlü varyans analizinden; nitel verilerin analizinde ise içerik analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre; okul yöneticilerinin iletişim becerileri en yüksek düzeyde “güven verme” boyutunda, en düşük düzeyde “geri bildirimde bulunma” boyutunda algılanmış ve okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinde branş, kıdem, öğretmenlerin okuldaki görev süresi, okul türü ve öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkarken; cinsiyet, yöneticilerin okuldaki görev süresi, okuldaki öğrenci sayısı ve öğretmenlerin sendikaya üyelik durumları değişkenlerine göre anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmüştür. Araştırmanın nitel verilerinden; yöneticilerin etkili iletişim becerilerine sahip olduğu ve öğretmenlerin birçoğunun yöneticileriyle herhangi bir iletişim engeli yaşamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, okul yöneticisi, iletişim becerileri, iletişim engelleri.

# ABSTRACT

**Teachers' Views on the Communication Skills of School Administrators: A Mixed Method Research**

ÇAYBAŞ, Tufan

Master Thesis, Department of Educational Sciences,

Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Aydan ORDU

December 2021, 81 Pages

The aim of this study; is to determine the communication skills of school administrators according to the opinions of teachers. The universe of the research consists of teachers working at primary, secondary and high schools in Acıpayam and Tavas districts of Denizli province in the 2020-2021 academic year. The sample of the study consisted of 368 teachers who were sent electronic forms for quantitative data. Qualitative data were obtained from a study group of 20 teachers. Mixed method design was used in the research. The quantitative data of the study were collected through the "Interpersonal Communication Skills Scale of Primary School Administrators" developed by Şahin (2007), and the qualitative data were collected through the interview form developed by the researcher. In the analysis of quantitative data, arithmetic mean, standard deviation, t test and one-way analysis of variance were used; and Content analysis was used in the analysis of qualitative data.

According to the results of the research; The communication skills of school administrators were perceived at the highest level in the dimension of "giving confidence", at the lowest level in the dimension of "giving feedback" and it was revealed that the communication skills of the school administrators were at a high level. While there is a significant difference in the communication skills of school administrators according to the variables of branch, seniority, teachers' tenure at school, school type and number of teachers; It was observed that there was no significant difference according to the variables of gender, the tenure of the administrators at the school, the number of students at the school and the union membership status of the teachers. From the qualitative data of the research; It has been concluded that administrators have effective communication skills and most of the teachers do not experience any communication barriers with their administrators.

Keywords: Teacher, school administrator, communication skills, communication barriers.

# İÇİNDEKİLER

[JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI iii](#_Toc91180953)

[ETİK BEYANNAMESİ iv](#_Toc91180954)

[TEŞEKKÜR vi](#_Toc91180955)

[ÖZET vii](#_Toc91180956)

[ABSTRACT viii](#_Toc91180957)

[İÇİNDEKİLER x](#_Toc91180958)

[BİRİNCİ BÖLÜM](#_Toc91180959)

[GİRİŞ](#_Toc91180960)

[1.1. Problem Durumu 1](#_Toc91180961)

[1.1.1. Problem Cümlesi 2](#_Toc91180962)

[1.1.2. Alt Problemler 2](#_Toc91180963)

[1.2. Araştırmanın Amacı 2](#_Toc91180964)

[1.3. Araştırmanın Önemi 3](#_Toc91180965)

[1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları 3](#_Toc91180966)

[1.5. Sayıltılar 3](#_Toc91180967)

[İKİNCİ BÖLÜM](#_Toc91180968)

[KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR](#_Toc91180969)

[2.1. Kuramsal Çerçeve 5](#_Toc91180970)

[2.2. İletişim Kavramı 5](#_Toc91180971)

[2.3. İletişimin Öğeleri ve İletişim Süreci 7](#_Toc91180972)

[2.3.1. İletişimin Öğeleri 8](#_Toc91180973)

[2.3.1.1. Kaynak. 8](#_Toc91180974)

[2.3.1.2. Mesaj (İleti). 9](#_Toc91180975)

[2.3.1.3. Kanal. 10](#_Toc91180976)

[2.3.1.4. Alıcı. 11](#_Toc91180977)

[2.3.2. İletişim Süreci 11](#_Toc91180978)

[2.3.2.1. Kodlama (encoding, şifreleme). 12](#_Toc91180979)

[2.3.2.2.Kod açma. 13](#_Toc91180980)

[2.3.2.3. Gürültü. 13](#_Toc91180981)

[2.3.2.4. Geri bildirim (dönüt, feed-back, davranışta bulunma). 14](#_Toc91180982)

[2.4. İletişim Türleri / İletişimin Sınıflandırılması 15](#_Toc91180983)

[2.4.1. Etkilerine Göre İletişim 16](#_Toc91180984)

[2.4.1.1. Olumlu iletişim. 16](#_Toc91180985)

[2.4.1.2. Olumsuz iletişim. 16](#_Toc91180986)

[2.4.2. Yönüne Göre İletişim 16](#_Toc91180987)

[2.4.2.1. Tek yönlü iletişim. 16](#_Toc91180988)

[2.4.2.2. Çift yönlü iletişim. 16](#_Toc91180989)

[2.4.3. Kullanılan Kod Sistemine Göre İletişim 17](#_Toc91180990)

[2.4.3.1. Sözlü iletişim. 17](#_Toc91180991)

[2.4.3.2. Sözsüz iletişim. 17](#_Toc91180992)

[2.4.3.3. Yazılı iletişim. 17](#_Toc91180993)

[2.4.4. İlişki Sistemlerine Göre İletişim 18](#_Toc91180994)

[2.4.4.1. Kişi içi iletişim. 18](#_Toc91180995)

[2.4.4.2. Kişilerarası İletişim. 18](#_Toc91180996)

[2.4.4.3. Grup içi iletişim. 18](#_Toc91180997)

[2.4.4.4. Kitle iletişimi. 18](#_Toc91180998)

[2.4.5. Bireylerin Konumlarına Göre İletişim 19](#_Toc91180999)

[2.4.5.1. Dikey iletişim. 19](#_Toc91181000)

[2.4.5.2. Yatay iletişim. 19](#_Toc91181001)

[2.4.6. Zaman ve Mekân Boyutuna Göre İletişim 19](#_Toc91181002)

[2.4.6.1. Yüz yüze iletişim. 19](#_Toc91181003)

[2.4.6.2. Uzaktan iletişim. 20](#_Toc91181004)

[2.5. İletişim Becerileri 20](#_Toc91181005)

[2.5.1. Saygı Duyma Becerisi 21](#_Toc91181006)

[2.5.2. Empati Kurma Becerisi 21](#_Toc91181007)

[2.5.3. Empatik Dinleme (Etkin Dinleme) Becerisi 22](#_Toc91181008)

[2.5.4. Somut Konuşma Becerisi 22](#_Toc91181009)

[2.5.5. Kendini Açma Becerisi 22](#_Toc91181010)

[2.5.6. Geri Bildirimde Bulunma Becerisi 23](#_Toc91181011)

[2.5.7. Ben Dili’ni Kullanabilme Becerisi 23](#_Toc91181012)

[2.5.8. Tam ve Tek Mesajı Yollama Becerisi 24](#_Toc91181013)

[2.5.9. Ben Dilini Kullanarak Empatik Güvengenlik Davranışı Gösterme Becerisi 24](#_Toc91181014)

[2.5.10. Saydam Davranma ve Maske Takmama Becerisi 25](#_Toc91181015)

[2.5.11. Sözel ve Sözel Olmayan Davranışların Uyumlu Olması 25](#_Toc91181016)

[2.6. Kişilerarası İletişim Engelleri 25](#_Toc91181017)

[2.6.1. Psikolojik Engeller (Algı Çerçevesi, Duygular) 26](#_Toc91181018)

[2.6.2. Kültürel Engeller 27](#_Toc91181019)

[2.6.3. Semantik Engeller 27](#_Toc91181020)

[2.6.4. Çevresel (Ortamsal) ve Fiziksel Engeller 27](#_Toc91181021)

[2.6.5. Diğer Kişiler Arası İletişim Engelleri 28](#_Toc91181022)

[2.6.5.1. Filtreleme. 28](#_Toc91181023)

[2.6.5.2. Kaynağın güvenirliği. 28](#_Toc91181024)

[2.6.5.3. Aşırı iletişim yükü. 28](#_Toc91181025)

[2.6.5.4. Seçici dinleme. 29](#_Toc91181026)

[2.6.5.5. Statü farklılığı. 29](#_Toc91181027)

[2.7. İlgili Araştırmalar 29](#_Toc91181028)

[2.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 29](#_Toc91181029)

[2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 33](#_Toc91181030)

[ÜÇÜNCÜ BÖLÜM](#_Toc91181031)

[YÖNTEM](#_Toc91181032)

[3.1. Araştırma Deseni 36](#_Toc91181033)

[3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi/Çalışma Grubu 36](#_Toc91181034)

[3.3. Veri Toplama Araçları 39](#_Toc91181035)

[3.4. Veri Toplama Süreci 40](#_Toc91181036)

[3.5.Verilerin Analizi 41](#_Toc91181037)

[DÖRDÜNCÜ BÖLÜM](#_Toc91181038)

[BULGULAR ve YORUM](#_Toc91181039)

[4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 43](#_Toc91181040)

[4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 43](#_Toc91181041)

[4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar 55](#_Toc91181042)

[4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar 57](#_Toc91181043)

[4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar 60](#_Toc91181044)

[BEŞİNCİ BÖLÜM](#_Toc91181045)

[TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER](#_Toc91181046)

[5.1. Tartışma ve Sonuç 62](#_Toc91181047)

[5.2.Öneriler 67](#_Toc91181048)

[Kaynakça 68](#_Toc91181049)

[EKLER 73](#_Toc91181050)

[Ek 1. Araştırma İzni 73](#_Toc91181051)

[Ek 2. Ölçek Uygulama İzni 74](#_Toc91181052)

[Ek 3. Katılımcı Kabul Formu 75](#_Toc91181053)

[Ek 4. Nitel Araştırma Soruları 76](#_Toc91181054)

[Ek 5. Kişisel Bilgiler Formu 77](#_Toc91181055)

[Ek 6. Okul Yöneticilerinin Kişilerarası İletişim Becerileri Ölçeği 78](#_Toc91181056)

[ÖZGEÇMİŞ 80](#_Toc91181057)

# BİRİNCİ BÖLÜM

# GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemleri, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırmayı oluşturan bazı kavramların tanımları yer almaktadır.

## Problem Durumu

Günümüzde, Facebook, My Space, LinkedIn gibi sosyal ağ siteleri; Instagram ve Twitter gibi sosyal medya uygulamaları insanların birçoğu tarafından kullanılmaktadır. Çoğu kişinin telefonunda, bilgisayarında veya tabletinde bu uygulamaların en az birini bulmak mümkündür veya sosyal ağ sitelerine üyelikleri mevcuttur. Facebook profili oluşturan bireyler için ilişki durumu seçeneklerinden birisi de ilişkilerinin “karmaşık” olduğunu belirtmektir. Bu basit ifade aslında günümüz dünyasını ve yaşamlarımızı da tanımlamaktadır. İlişkilerimiz, ailelerimiz, işimiz, politikalarımız ve kendimiz hakkındaki inançlarımız karmaşıktır. Bu karmaşıklık, örgütlerde daha belirgin olarak göze çarpmaktadır. Örgütsel dünyanın yüz yıl önceki dünyadan (tarım, artan sanayileşme ve montaj hattının doğuşu), elli yıl önceki dünyadan (banliyölere taşınma, uzun süreli istihdam ve babanın en iyisini bildiği), hatta yirmi yıl önceki dünyadan (çapraz fonksiyonel çalışma ekipleri, internetin ilk yılları ve cam tavan kırılması) çok daha karmaşık olduğuna şüphe yoktur. Örgütsel dünyanın karmaşıklığı örgütsel iletişimi de etkilemiştir ve bu karmaşıklıkla başa çıkmaya yardımcı olan sosyalleşme, karar verme, çatışma yönetimi, duyguların yönetimi, farklılıkların yönetimi gibi çeşitli süreçleri de beraberinde getirmiştir (Miller, 2012). Günümüzde bu süreçlerin, örgütlerde şüphesiz en çok yöneticileri etkilemekte olduğu söylenebilir. Bu süreçlerin yanında yöneticiler iletişim sorununun giderek karmaşıklaştığı bir ortamla da karşı karşıyadır (Freeman ve Stoner, 1992).

Örgütte etkili bilgi akışını sağlamada ve uyumlu ilişkileri geliştirmede kilit rol oynayan yöneticilerin önemli iletişimsel rolleri bulunmaktadır. Yöneticiler zamanlarının çoğunu çalışanları ile etkileşime ayırırlar. Yönetici izleme çalışmaları, yöneticilerin çalışma zamanlarının yüzde 60'ından fazlasını başkalarıyla planlanmış ve planlanmamış toplantılarda, yaklaşık yüzde 25'inin masa başında çalışmada, yüzde 7'sinin telefonda ve yüzde 3'ünün işe gitmede olduğunu ortaya koymuştur (Dickson, Hargie ve Tourish, 2004).

Araştırmalara göre, çalışanlar açısından, bir örgütün kültürünü %70 oranında yönetici belirler. Bir örgütte istenen ya da istenmeyen davranışların nereden kaynaklandığını görmek, örgütte bulunan kişilerin enerji ve isteklendirme düzeyini görmek için yöneticiye bakmak yeterlidir. Eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin ne yaptıkları kadar, neyin yapılması gerektiğini nasıl anlattıkları da önemlidir (Türkmenoğlu, 2019). Bunu yapmanın yolunun da şüphesiz ki karşısındakiyle olan etkili bir iletişimden geçtiği söylenebilir.

İnsanlar iletişim kurduklarında iletişim sürecinde yer alan tüm unsurları anladığında, sadece kendi iletişimlerini değil, başkalarının iletişimini de etkilemeyi öğrenebilirler. Bu nedenle, iletişim becerileri, özünde, liderlik becerileridir. Hedeflerinize ve sonuçlarınıza ulaşabilmeniz için kendinizle bir başkası veya bir grup arasındaki iletişimi yönetmenizi ve yönlendireceğiniz yollara erişmenizi sağlar (McPheat, 2010).

Okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerilerinin bilinmesi, bu becerilerin geliştirilebilmesi adına çalışmalar yapmak açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmanın okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesine katkı sağlayacağı ve okul yöneticileri ile okulda bulunan tüm paydaşları arasında yaşanabilecek iletişim engellerinin önlenmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu yüzden, bu araştırmada okul yöneticilerinin iletişim becerileri belirlenmeye çalışılmıştır.

### Problem Cümlesi

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri nasıldır?

### Alt Problemler

1. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri nasıldır?
2. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri cinsiyet, kıdem, çalıştıkları okuldaki görev süresi, branş, okul türü, okuldaki öğretmen ve öğrenci sayıları, sendikaya üyelik durumları ve okul yöneticilerinin okulda çalışma süreleri değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin olumlu görüşleri nelerdir?
4. Öğretmenlerin yöneticileriyle yaşadıkları iletişim engellerine ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı iletişim araçlarıyla ilgili görüşleri nelerdir?

## Araştırmanın Amacı

Eğitim kurumları toplumların geleceklerini inşa eden örgütlerdir. Bu örgütlerin başındaki okul yöneticileri çağın gerekliliklerini yerine getirebilecek liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Aksi halde toplumu da olumsuz yönde etkileyeceklerdir. Okul yöneticileri eğitim örgütlerini iyi yönetebilirlerse eğitimin kalitesi artacaktır dolayısıyla da toplum gelişecektir.

Eğitim örgütlerinde iletişim sürecini başlatan ve kurulacak iletişimin yönünü belirleyen en önemli öğe, yöneticidir. Bu yüzden okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip, karşılaşabilecekleri iletişim engellerinin üstesinden gelebilecek bireyler arasından seçilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin belirlenmesidir.

## Araştırmanın Önemi

Çalışanlar ile iş birliği yapan, sorunlarının çözümüne yardımcı olan, yansız davranan, olumlu ilişkileri örgüt içinde ve dışında da sürdüren, hoşgörülü, motive eden, mesleki ve kişisel formasyona sahip yöneticilerin, çalışanları ile daha sağlıklı bir iletişim kurabilecekleri kabul edilir (Bursalıoğlu, 2015).

Bu araştırma okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yöneliktir. Her bireyin dolayısıyla okul müdürünün farklı iletişim becerilerine sahip olduğu varsayılmaktadır. Bu becerilerin bu çalışmada paylaşılmasının okul müdürlerine rehber olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırmanın okullarda yaşanabilecek iletişim engellerinin çözümüne de katkı sağlayarak sağlıklı bir okul ikliminin oluşmasına yardımcı olması öngörülmektedir.

## Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma Denizli ili Acıpayam ve Tavas ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kademelerinde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırmada uygulanan ölçek ve araştırma için yapılan görüşmeler 2020-2021 öğretim yılı ile sınırlıdır.
3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri, araştırmada kullanılan ölçme araçlarındaki sorulara verilen yanıtlarla sınırlıdır.

## Sayıltılar

1. Kullanılan ölçek ve görüşme soruları, araştırma konusu hakkında veri toplamak için yeterlidir.
2. Araştırmaya katılan öğretmenler, ölçek ve görüşme sorularını ciddiye alarak içtenlikle cevaplamışlardır.
3. Kaynaklardan sağlanan bilgiler gerçeği yansıtmaktadır.

# İKİNCİ BÖLÜM

# KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmanın konusu olan iletişim, iletişim becerileri ve iletişim engelleri ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. Ayrıca araştırma konusu ile ilgili daha önce yapılmış yurtiçi ve yurtdışı araştırmalara da yer verilmiştir.

## 2.1. Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde araştırmayla ilgili olan alanyazın taraması yapılıp araştırma konusu açıklanmaktadır.

## 2.2. İletişim Kavramı

İnsan dışındaki tüm varlıklar hayatlarının devamını sağlayabilmek, insanlar ise ilişkilerini sürdürebilmek için iletişim sürecine ihtiyaç duymaktadırlar. İnsanın biyolojik bir varlık yapısından, sosyal bir varlık olarak ele alınmasında şüphesiz iletişimin çok önemli yer tuttuğunu söylemek yanlış olmayacaktır. İnsanın varlığını ve toplumsal ilişkilerinin iletişim yoluyla sürdüren bir varlık olarak adlandırılmasından dolayı iletişim kavramının da insanlık tarihiyle başladığı söylenebilir. İlk insandan kalma mağara resimleri veya Kızılderililerin dumanla haberleşmeleri bu duruma bir örnek olarak gösterilebilir. İletişimle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Tüm tanımların ortak özelliği iletişimin psikolojik temelli bir bilgi alışverişi olduğudur. İletişim sürecinin temel amacıysa insanları etkilemek ve insanlardan etkilenmektir. Bu iki kavramın -- etkilemek ve etkilenmek – doğrudan çağrıştırdığı “etkileşim” kavramı da karşılıklı hareket etme ve birbirini etkileme anlamındadır (Güven, 2013).

İngilizcede iletişim anlamına gelen “communication” kelimesi Latincede ortak anlamındaki “communis” sözcüğünden türetilmiştir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise iletişim; duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Tanrıöğen de (2018) iletişimde bir ortaklığın var olduğundan söz etmektedir.

İletişim kavramı sosyoloji, psikoloji, yönetim bilimleri, dil bilim, sosyal bilimler, sibernetik ve daha birçok disiplinin konusu olmuştur. Bu yüzden iletişim kavramını tanımlamak veya herkesin ortak görüşünün olduğu bir tanımda buluşmak mümkün değildir. İletişimle ilgili ilk çalışmaların İkinci Dünya Savaşında insanları kandırma veya etkileme amacıyla kitle iletişimi olarak başladığı bilinir. İletişim sürecinin iletim yönünün vurgulandığı; bir fikrin, bir hissin, bir davranışın bir kişiden bir başka kişiye nasıl aktarıldığını ortaya koyan doğrusal iletişim anlayışından, ortaklık, karşılıklı iletişim ve paylaşım gibi noktaları vurgulayan iletişim modellerine doğru gelişim gösterdiği bilinmektedir (Kaya, 2019).

Freeman ve Stoner, (1992) iletişimin geçmiş yıllara göre giderek karmaşıklaşmakta olduğundan ve iletişimi bir çalışma konusu olarak tanımlamanın da zorlaştığından söz etmektedirler. Ayrıca, iletişimi tanımlarken üç temel noktaya dikkat çekmişlerdir: (1) İletişim insanları içerir ve iletişimi anlamak, bu sebeple, insanların birbirleriyle nasıl bağlantı kurduğunu anlamaya çalışmayı içerir. (2) İletişim, insanların iletişim kurabilmek için kullandıkları terimlerin tanımları üzerinde anlaşmaları gerektiğini ileri süren ortak anlamları içerir. (3) İletişimin sembolik olduğu—jestler, sesler, harfler, sayılar ve kelimeler yalnızca iletişim kurmak için olan fikirleri temsil edebilir veya tahmin edebilir.

Bir araştırmacı iletişime ilişkin, uygulanması mümkün olmayan veya geniş çapta kabul görmeyen 95 tanım bulmuştur. Bunların dışında farklı ve benzer özelliklerde tanımlamalar da mevcuttur. Daft, (2012) iletişimin konuşmak ya da yazmak değil paylaşmak olduğunu belirterek iletişimin, davranışın motive edilmesi veya etkilenmesi için iki ya da daha fazla birey tarafından bilgi alışverişi ve anlaşılma süreci olduğunu söylemiştir. Başaran da (2004) iletişimi, insan ilişkileri ve bir arada bulunan kişilerin, hedeflerine ulaşmak için karşılıklı etkileşimleri olarak görmüştür. Ayrıca, kişinin bir başkasıyla iletişime geçmek için öncelikle bir amacının olmasını, bu amacı gerçekleştirmek için de bir dizi etkileşime geçmesi gerektiğini de belirtmiştir.

Cüceloğlu (2001), aynı ortamda birbirlerini algılayan insanların iletişim kurmamalarının mümkün olmadığını belirterek bu durumu bir otobüs yolculuğu örneğiyle aktarmıştır. Bir yerden başka bir yere yolculuk esnasında yanınızda oturup konuşmayı oldukça çok seven birisi durmadan size sorular soruyor. Siz de konuşmak istemediğiniz için uyumuş numarası yapıyorsunuz veya kitap okumaya başlıyorsunuz. Bunları yapmanız bile karşınızdaki kişiye birtakım mesajlar verir. Eylemsizlik, hareketsiz durmak, susmak, konuşmamak da bazen konuşmak, hareket etmek gibi karşıdaki insana mesaj verir.

İletişim, herkesin bildiği fakat tam anlamıyla tanımlayamadığı bir olgudur. İletişim, biriyle sohbet etmektir, günlük yaşamımızda bulunan televizyondur, bilginin yayılmasıdır, giyim tarzı veya saç biçimidir ya da bunlara benzer her şeydir; bu liste sonsuza kadar uzatılabilir. Özetle, iletişim, hayatın ta kendisidir. Kişiler arası iletişim, fikir, his, davranış ve kanılarla, davranış şekillerinin kaynak ile alıcı arasındaki bir ilişkilenme yoluyla ve değişim hedefiyle birinden bir başkasına bazı kanallar kullanılması yoluyla aktarımıdır (Yüksel, 2019).

İletişim, insan yaşamı içerisinde gerçekleşen bir olgudur. Bu olgu ise bir süreç içinde gerçekleşir ve o süreçteki tüm etkinlikleri kapsar. İletişim sadece bilgi ya da duyguların aktarımı anlamına gelmez. İletişimin anlamlandırma, etkilenme, etki etme, değişiklik meydan getirme, yönlendirme gibi daha birçok fonksiyonu vardır. Eflatun’un kişilerin düşüncelerinin sembole çevrilmesi, Aristo’nun da söz söyleme sanatı ve ikna etmenin bütün uygun anlamları olarak tanımladığı iletişim Türkçede haberleşim, bildirme olarak kullanılmaktadır (Geçikli, 2010).

İletişim, ana anlamıyla bilginin, his ve düşüncelerin paylaşılma ve kişilerin veya toplulukların tavır ve duruşlarını etkilemeye yönelik bir fiildir. İletişim, kişiler arasında bilgi alışverişi amacıyla kurulan bir ilişkiler sistemidir. Bunun yanında, iletişim, bireylerin amaçsızla etkileşmelerinden daha çok duygusal ve bilişsel bir etki oluşturmaya ayrıca bir davranışın sebebi olmaya yönelik iletinin bilinçli bir şekilde kaynaktan alıcıya aktarılmasıdır (Eğinli ve Gürüz, 2012).

İletişimle ilgili tanımların ortak noktaları incelendiğinde, iletişim; (1) İki veya daha fazla insan arasında etkileşim ve değişim sürecidir. (2) Etkin anlamda fikirlerin değiş-tokuşudur. (3) Düşüncelerin, duyguların ya da fikirlerin konuşma, yazışma veya simgelerle değişimi ya da taşınmasıdır. (4) iki veya daha fazla insanın anlam paylaşmasıdır. (5) duygu ve düşüncelerin ifadesidir. (6) Yazar ve konuşmacının, aklındakileri başkalarına açıklaması ve bu fikirleri onlara aşılamasıdır. Tanımlardan, iletişim için en az iki kişinin gerekli olduğu ve düşünce ya da fikirlerin birinden diğerine iletildiği bir süreç olarak göz önünde bulundurulması gerektiği anlaşılmaktadır (Acar ve Paksoy, 2004)

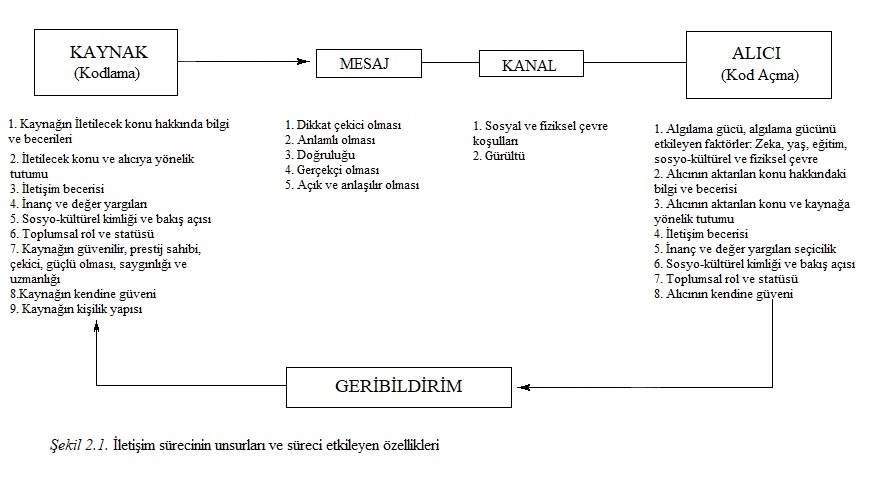
Araştırılan tüm tanımlar incelendiğinde, iletişimin bir süreç olduğu ve bu süreçte birçok etkenin bulunduğu, bir kişinin duygu ve düşüncelerini karşısındakine aktarma işi olduğu sonucu çıkarılmıştır. Duygu ve düşünceyi ileten aynı anlamı paylaşıyorsa iletişim gerçekleşmiş demektir.

## 2.3. İletişimin Öğeleri ve İletişim Süreci

İletişim süreci kaynak ve alıcı arasındaki bilgi alışverişini içerir (Lunenburg ve Ornstein, 2012). Kaynak ve alıcı arasındaki bilgi yani mesaj ya da ileti iletişimin bir diğer öğesidir. Mesajın kaynak ve alıcı arasında iletilmesi bir kanal vasıtasıyla gerçekleşir. Kaynaktan alıcıya giden mesaj tekrar aynı yolla geri gelir. Bu da geribildirim sürecidir. İletişimin, kaynak (verici, gönderen), mesaj (ileti), kanal ve alıcı (hedef) olmak üzere dört temel öğesi bulunmaktadır. Bu dört temel öğenin tamamlayıcısı dönüt olarak adlandırılır. (Güven, 2013). Literatür taramasında, iletişimin öğelerinin üç, dört veya beş temel öğeden oluştuğunu belirten görüşlere de rastlanmıştır. Can (2005), iletişimin üç temel öğesinden bahsederken Gürel ve Gürüz (2008), iletişimin beş temel öğeden oluştuğunu belirtmiştir. Her ne kadar literatürde temel ya da tamamlayıcı olarak belirtilse de iletişim öğelerinin benzer şekilde adlandırıldığı görülmektedir. Dolayısıyla; iletişimin temel öğeleri kaynak, mesaj, kanal ve alıcı şeklinde sıralanabilir. Bunların dışında iletişim sürecini tamamlayan ve bu temel öğeler arasında ilişkiyi sağlayan dört tane de iletişim süreci vardır. Bunlar kodlama (encoding, şifreleme), kod açma (decoding, yorumlama, deşifreleme), geri bildirim (dönüt, feed-back, davranışta bulunma) ve gürültüdür (Kaya, 2019; Tanrıöğen, 2018; Yüksel, 2019). Aşağıda sırasıyla iletişimin öğeleri ve sonrasında bu öğeler arasında ilişkiyi sağlayan süreç kısaca açıklanmıştır.

### 2.3.1. İletişimin Öğeleri

İletişim temel öğeleri kaynak, mesaj, kanal ve alıcıdır. Geri bildirim ise bu temel öğelerin tamamlayıcısıdır (Güven, 2013). Şekil 2.1.’de iletişim sürecinin öğeleri ve süreci etkileyen özellikler gösterilmektedir.

~~~~*Şekil 2.1.* İletişim sürecinin öğeleri ve süreci etkileyen özellikler.

*Not: Şekil örneği* “Geçikli, F. (2010). Halkla İlişkiler ve İletişim. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım” künyeli kitaptan alınmıştır.

2.3.1.1. Kaynak. Kaynak kelimesi etimolojik olarak bir şeyin çıkış noktası, menşei anlamındadır. Mesajın oluşturularak kaynaklandığı ve bir yolla alıcıya gönderildiği unsur kaynak (source) olarak tanımlanabilir. İletişimde ise kaynak, gönderici (sender) olarak yer alır. İletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde işleyişi kaynağın güvenirlik, sosyodemografik özellikler, iletişim uzmanlığı, kodlama yeteneği ve empati becerisi gibi birtakım özelliklerine bağlıdır (Gürel ve Gürüz, 2008).

Kişilerarası iletişimde kaynak mesajı gönderendir. (Kaya, 2019; Tanrıöğen, 2018; Tutar, 2009; Yüksel, 2019). Gönderilmiş olan mesaj karşıdakine yönelir ve karşıdaki birey mesajı aldığında hedef durumundadır. Ama hedef mesajı aldıktan sonra onu yorumlayıp kendisi de bir ileti üretir. Ürettiği bu iletiyi daha önce mesaj gönderene geri gönderir. Bu anda iletişim sürecinin başındaki kaynak hedef, iletişim sürecinin başındaki hedef de kaynak olmuştur. İletişim devam ettikçe bu döngü devam eder. Özetlemek gerekirse, kaynak, mesajı gönderen; hedef ise mesajı alan kişidir ve iletişim süreci devam ettiği sürece bu rolleri değişirler (Can, 2005; Kaya, 2019).

Kaynağın mesajı gönderirken etkilendiği etkenler bulunmaktadır. Bunlar; kaynağın iletişim becerisi, tutumları, deneyim ve bilgi düzeyi ile çevresel ve toplumsal kültürel ve ekonomik değerler olarak sıralanabilir (Can, 2005; Tanrıöğen, 2018; Yüksel, 2019).

İletişim sürecinde belli bir kişi ya da grubun davranışlarında değişiklik yapmayı hedefleyerek iletişim sürecini başlatan kişi kaynaktır. Örneğin bir toplantıda konuşmacı, kongrede bildiri sunucusu, yazarlar ve kitle iletişiminde mesajın ortaya çıkmasında katkı sağlayan herkes kaynağa örnek teşkil edebilir (Güven, 2013).

2.3.1.2. Mesaj (İleti). Mesaj kaynak tarafından alıcıya gönderilen bir uyarı, bir düşünce, his, sanı ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış halidir. Mesaj, simgelerden (işaret- sinyal) oluşur. Bir işaret kazanılmış “denem-bilgilerden” birinin yerine konmuş bir belirticidir. Örneğin “köpek” işareti genel olarak insanların sahip olduğu köpekler hakkında kazanılmış denem bilgilerinin yerine konulmuş bir işarettir. İşte mesaj, iletişimde bu tür işaretlerin kodlanmış halidir. Yazarken yazı, çizerken resim, hareket yaparken ortaya çıkan el, kol, yüz hareketleri bunlara örnektir (Yüksel, 2019).

İletişim sürecinde alıcıya iletilmek istenen her şey mesaj-iletidir. Mesaj bu süreçte kaynakla alıcı arasında gidip gelen anlamlardır. Mesaj anlatılmak, anlamlandırılmak istenen her şeyi taşıyan bilgi, duygu ya da düşüncedir. Mesajların bir içeriği, bir de yapıları vardır. İçerikleri anlam ile ilgilidir bunun yanında yapısı kod ve sembollerle ilgilidir (Kaya, 2019).

Kaynak alıcıya iletmek istediği duygu, düşünce ya da fikrini öncelikle bedensel hareketlerden – jest, mimik- ve bunlara ek olarak söz, resim, ışık, formül vb. sembollerden en az birini ya da birkaçını seçerek kendi anlatımıyla kodlayarak mesaj haline getirmek zorundadır (Güven, 2013).

Mesajlar; sözsüz mesajlar, eylemler, konuşmalar ve yazışmalar şeklinde dört tür olabilir. İletişimin etkili olduğu durumlarda sadece bir tür mesaj şekli kullanılmaz. Aktarılmak istenen bilgi ya da tutumun durumuna göre mesaj türü değişebilir. Mesaj türlerinde de dikkat edilmesi gereken durumlar vardır. Örneğin kullanılan jest, mimik veya hareketler kültürden kültüre farklılık gösterebilir. Dolayısıyla kaynak bunları seçerken alıcıyla ortak kültürü paylaştığından emin olmalıdır (Tanrıöğen, 2018).

Tanrıöğen (2018), bir mesajın oluşturulması ve alıcıya gönderilmesi sırasında dikkat edilmesi gereken maddeleri sıralamıştır. Tanrıöğen’e (2018) göre mesaj;

* Bir ana fikre sahip olmalıdır,
* Kişiselleştirilmelidir,
* Sözlü ve sözsüz olarak uyumlu olmalıdır,
* Sembolleri ortak olmalıdır,
* Uygun uzunlukta olmalıdır,
* Tekrarlardan oluşmalıdır,
* Alıcıya kaynağın amacını anlatabilmelidir.

2.3.1.3. Kanal.Gönderen ve alıcı arasında yer alan ve iletinin ulaşmasını sağlayan ışık, radyo, ses dalgaları ve telefon kabloları gibi fiziksel araçlar ya da söz, yazı, resim gibi göstergeler gibi geçit veya yollar kanal olarak adlandırılır. (Eren, 2000; Gürel ve Gürüz, 2008). Kanal fiziksel (ses, beden), teknik (telefon, internet) ya da toplumsal (okullar, gazeteler, dergiler vb.) olabilir. Örgütlerde ise resmi ya da gayri resmi olmak üzere iki tür kanaldan söz edilebilir. Resmi kanallara emir komuta zinciri, intranet, şirket dergisi, şikâyet kutusu; gayri resmi kanallara da dedikodu, fısıltı, söylenti veya yöneticinin çalışanlarla gayri resmi toplantıları ya da konuşmaları örnek olarak gösterilebilir (Tutar, 2009).

Bireylerin duyu organları da kanal olarak kabul edilir. İletişim açısından gönderilen mesaj birden fazla duyu organına hitap ediyorsa iletişimin etkililiği artar. Bir konferansta katılımcılarla etkileşim halinde olan bir kişi konuşmasının yanında görsellerden de faydalanıyorsa mesajının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır (Acar ve Paksoy, 2004).

Kanal seçilirken iletilmek istenen mesajın özelliği göz önüne alınmalıdır. Kaynağın mesajının alıcı tarafından istenildiği gibi anlaşılmasının sağlanması kanalın kapasitesine bağlıdır. Kanal kapasitesinden kasıt kanalın taşıyabileceği bilgi miktarını ifade eder. Bir kanalın kapasitesinden fazla bilgi yüklenmesi yanlış ya da eksik anlaşılmalara sebebiyet verebilir (Berko, Wolvin ve Wolvin’den aktaran Eğinli ve Gürüz, 2012). Aynı zamanda kanalın seçiminde hız, maliyet ve etkililik faktörleri de göz önüne alınmalıdır (Tutar, 2009).

2.3.1.4. Alıcı.Alıcı iletişim sürecinin sonunda bulunan, kaynaktan gelen mesajları algılayıp, kendi çerçevesinde yorumlayan ve sözlü-sözsüz tepkiler veren kişidir (Eğinli ve Gürüz, 2012; Geçikli, 2010; Güven, 2013). Bir başka deyişle alıcı, kaynağın muhatap aldığı birey ya da bireylere denir (Tanrıöğen, 2018). Alıcı, mesaj kendisine ulaşır ulaşmaz aktif hale geçer ve mesajı anlamaya çalışır, onu çözümleyip çözümlemeyeceğine karar verir (Acar ve Paksoy, 2004). Gazete okuyucusu, televizyon seyircisi, dersteki öğrenciler, bir kitap ya da dergi okuru alıcıya örnek olarak gösterilebilir (Güven, 2013).

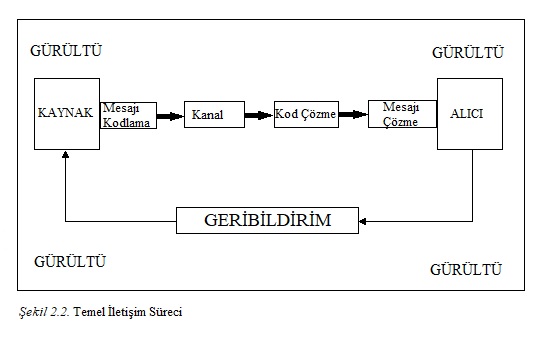
İletişim sürecinde alıcı, kaynak tarafından gönderilen mesajlara olumlu ya da olumsuz tepkiler vermektedir. Bu davranışların temelinde alıcının kaynağa olan olumlu ya da olumsuz tutumları, iletiye dair tepkileri ve sürece ilişkin beklentileri vardır (Gürel ve Gürüz, 2008). Alıcının psikolojik, sosyolojik ya da eğitim durumu alınan mesajların yorumlanmasında önemli bir etkendir (Tanrıöğen, 2018). Alıcının algılama gücü, iletilen konu hakkındaki bilgi ve becerisi, iletilecek konu ve kaynağa karşı tutumu, inanç, değer yargıları ve seçiciliği, toplumsal rol ve statüsü, sosyo-kültürel yaşamı, bakış açısı ve görüş farkı, kendine olan güveni ve kişilik yapısı mesajın etkililiğini arttırabilir veya düşürebilir (Geçikli, 2010). Alıcının tüm bu özelliklerinin bilinmesi kaynak tarafından gönderilen mesajdaki sözcük seçiminde farklılık görülmesine sebep olabilir (Tanrıöğen, 2018).

Alıcının mesaja kaynak tarafından verilen anlamı yükleyip yükleyememesi birtakım nedenlere bağlıdır. Etkin bir iletişim, kaynağın ve alıcının kullandığı kodlama sistemini ve sembolleri bilmelerini gerekli kılar (Eren, 2000). Yani, etkin bir iletişim, alıcının mesajı alıp onu çözümlemesiyle ve ona bir anlam vermesiyle oluşur. Kaynağın mesaja verdiği anlam ile alıcının mesaja verdiği anlam benzer olursa etkili bir iletişimden söz edilebilir (Acar ve Paksoy, 2004). Bu yüzden, alıcının özellikleri, arzu ve eğilimleri, anlık durumları, koşulları, toplumsal ilişki ve bağımlılıkları çok iyi yorumlanmalı ve iletişim sürecinin başarısı için öncelikli olarak ele alınmalıdır (Gürel ve Gürüz, 2008).

### 2.3.2. İletişim Süreci

İletişim her zaman ve her yerde devam eden, kesintiye uğramayan bir süreçtir. Bir gazete okumak, televizyon izlemek, yolda gördüğümüz trafik levhaları, reklam panoları gibi günlük yaşamda karşılaştığımız her şey iletişimin dolayısıyla iletişim sürecinin bir parçasıdır (Güven, 2013). İletişim süreci kaynağın mesajı alıcı tarafından anlaşılabilecek bir şekilde kodlayıp alıcıya göndermesi ile başlar. İletişim sürecinde kaynak önce mesajı alıcı tarafından algılanabilir bir şekilde işaret ya da sembollere dönüştürür yani kodlar. Kodlanan mesajı bir kanal vasıtasıyla (sözel ve görsel) yollar. Alıcı ise aldığı bu mesajı kodunu açar (decoding) yani onu yorumlar ve bu yoruma göre tepki kodlayıp tekrar geri gönderir (geri-bildirim). İletişim bu şekilde devam eder. İletişimin etkili olması sürecin sağlıklı işlemesine bağlıdır (Tutar, 2009).

İletişimin kaynak, mesaj, kanal ve alıcı olmak üzere dört ana öğesi olduğundan yukarıda söz edilmişti. İletişimin dört ana öğesi arasında ilişkiyi sağlayan dört iletişim süreci vardır. Bunlar kodlama (encoding, şifreleme), kod açma (decoding, yorumlama, deşifreleme), geri bildirim (dönüt, feed-back, davranışta bulunma) ve gürültüdür (Kaya, 2019; Tanrıöğen, 2018; Yüksel, 2019). Şekil 2.2. de temel iletişim süreci ve unsurları belirtilmektedir. Bu unsurlar sırasıyla açıklanmaktadır;

*Şekil 2.2.* Temel iletişim süreci

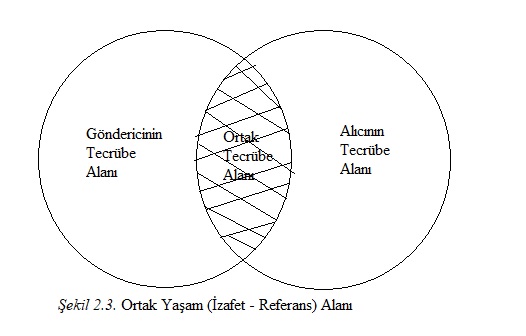
*Not: Şekil örneği* “Eğinli, A.T., Gürüz, D. (2012). Kişilerarası İletişim – Bilgiler- Etkiler- Engeller. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık” künyeli kitaptan alınmıştır.

2.3.2.1. Kodlama (encoding, şifreleme). Mesajı işaret haline getirmeye yarayan simgelere ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallara kod adı verilir. İnsanların en çok kullandığı kod sistemi dildir. Ayrıca sayılar, matematiksel semboller, trafik levhaları, el-kol, yüz, beden hareketleri de birer koddur. Bir şeyin kod olabilmesi için o kod üzerinde sosyal bir uzlaşmanın olması gereklidir. Aynı mesaj farklı kültürlerde farklı anlamlara gelebilir (Kaya, 2019).

Tanrıöğen (2018), aynı mesajın farklı kültürlerde farklı anlama gelebileceğini, kaynağın iletmek istediği anlamı karşı tarafın da aynı şekilde algıladığından emin olunması gerektiğini belirtmektedir. Kaynağın iletmek istediği anlamlar soyuttur. Bu yüzden kaynak bu anlamları birtakım sembollerle karşı tarafa iletmek durumundadır. Kaynak, alıcıyla ortak semboller seti kullanarak mesajını iletir.

2.3.2.2.Kod açma. Kaynak tarafından anlama dönüştürülen, basit bir el hareketinden karmaşık bir matematik formülüne kadar olan her şeyi kapsayabilecek simgelerin alıcıya istenilen bir şekilde ulaşması ve beklenen davranışın ortaya çıkması; mesajın doğru bir şekilde kodlanmasına ve kodun doğru açılmasıyla mümkündür. Mesajın yorumlanarak, anlamlı bir şekilde algılanmasına da kod açma (decoding, yorumlama, deşifreleme) denir. Süreçte mesajlar yalnızca kod açma vasıtasıyla, kâğıt üzerindeki anlamsız işaretler veya bir dizi görüntü ya da ses sinyalleri olmaktan çıkıp anlamlı hale gelirler. Kodlama kaynak tarafından; kod açma da alıcı tarafından yapılır (Tutar, 2009).

İletişim sürecinin etkili olabilmesi için kaynağın kodlama esnasında, alıcının da kod açma esnasında kullanabileceği ortak tecrübe alanlarının olması gereklidir. Her bireyin tecrübe alanı farklıdır. Dil gibi simgeler kişinin tecrübe alanıyla ilgili olduğu oranda anlamlı hale gelmektedir. Yabancı dil bilmeyen birine yabancı dilde söylenen bir cümle alıcıya anlamlı gelmeyecek ve iletişim söz konusu olmayacaktır. Kısacası mesaja aynı anlamın verilmesini sağlayan, ortak tecrübe alanıdır. Aşağıdaki şekil 2.3.’te ortak tecrübe alanına girmeyen mesajlar doğru biçimde yorumlanamamakta ve etkili bir iletişim söz konusu olmamaktadır (Gürel ve Gürüz, 2008).

*Şekil 2.3.* Ortak Yaşam (İzafet – Referans) Alanı

*Not: Şekil örneği* “Tutar, H. (2009). Örgütsel İletişim. Ankara: Seçkin Yayıncılık” künyeli kitaptan alınmıştır.

2.3.2.3. Gürültü. Mesajın, alıcı tarafından alınmasına engel olan her türlü etken gürültüdür. İletişimin doğruluğunu ya da güvenirliğini azaltan gürültü, sistemin şemsiyesi gibidir ve iletişimin diğer tüm öğeleri içerisinde yer alabilir (Eren, 2000).

Gürültünün iletişimin her anında gerçekleşen üç türü vardır. Beş duyu organındaki herhangi bir bozukluk ya da teknik açıdan meydana gelebilecek her türlü arıza ve aksaklıkları kapsayan, mesajın gönderilmesini ya da alınmasını engelleyen ya da azaltan çevresel etkenlere fiziksel gürültü denir. Kişilerin daha önceden sahip oldukları toplumsal ya da kişisel önyargılarını, değer ve tutumlarını kapsayan kaynak ve alıcının bilgiye ilişkin farklı algılara sahip olmasına sebep olan engellere psikolojik gürültü denir. Sesin tonundan kullanılan dile, kullanılan teknik terimlerden kelime vurgularına, mimiklerden jestlere kadar alıcının gönderenin amaçladığı anlamı kavrayamaması nedeniyle gündeme gelen gürültü türüne de semantik gürültü adı verilir (Gürel ve Gürüz, 2008).

2.3.2.4. Geri bildirim (dönüt, feed-back, davranışta bulunma). İletişim sürecinde kaynağın iletmek istediği anlamın, ne kadarının alıcı tarafından alındığı ya da ne derecede kaynağın anlatmak istediği şekilde alındığı, alıcının vereceği tepkilerle ortaya çıkacaktır. Alıcının vereceği bu tepkilere dönüt ya da geri bildirim adı verilir. İngilizce ’de “feed-back” kelimesinin karşılığı olan dönüt kavramı yerine geri bildirim, geriye bilgi akışı, geri besleme veya aydınlatıcı yankı gibi sözcükler de kullanılabilmektedir (Güven, 2013).

Geri bildirim iletişimi daha iyi hale getirmek için kullanılır. Geri bildirim, alıcının kaynağın gönderdiği mesaja cevap vermesi olarak düşünülebilir. Geri bildirime en iyi örnek askerlikteki emir tekrarıdır. Geri bildirim sayesinde kaynak daha önceki iletişim süreçlerinde yapmış olduğu hataları görüp veya eksikliklerini belirleyip bir dahaki iletişim sürecinde bunlardan kaçınacaktır (Acar ve Paksoy, 2004). Geri bildirimin kişilerarası iletişimdeki görevi karşılıklı gönderilen mesajların doğru algılanıp algılanmadığını test etmektir (Kaya, 2019).

Tanrıöğen (2018), geri bildirimin, alıcının tepkisini ölçmeye yarayan, iletişim sürecinin bir emniyet supabı olduğunu belirtmiş ve alıcının tepkisinin bilinmesinin faydalarını şöyle sıralamıştır;

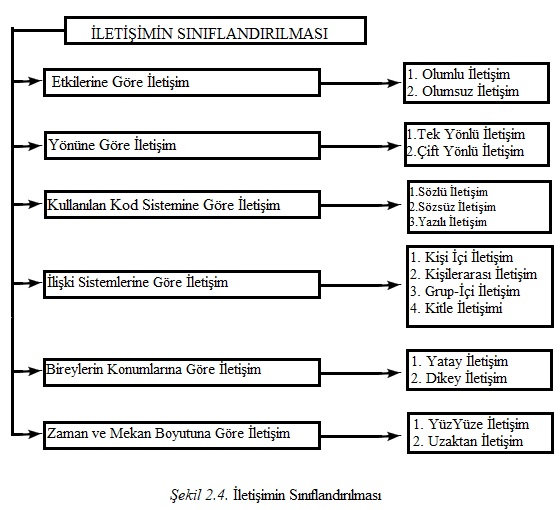
* Kaynağın istediği davranışın alıcı tarafından yapılma derecesini öğrenmek,
* Gerçekleştirilen işin örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki düzeyini bilmek,
* Alıcının istenilen davranışı gerçekleştirmedeki eksik yönlerini tespit edip önlemini almak,
* Arzulanan davranışın hedefinden sapmasını önlemek.

## 2.4. İletişim Türleri / İletişimin Sınıflandırılması

Bilim sözlü mesajlar üzerine kurulmuştur. Her bir bilim dalının kendine has bir terminolojisi vardır. Bu terminoloji bilinmeden bilgi üretimi veya aktarımı yapılamaz. Bu yüzden, dil insanlığın ilerlemesindeki en önemli araçtır. Fakat insan ilişkileri söz konusu olduğunda bu güçlü araç etkisiz olabilmektedir. Bir bakış, bir dokunuş veya vücudun duruş şekli duyguları daha etkili ifade eder. İçerik iletişiminde sözlü mesajlar etkili olurken, duygu iletişiminde sözsüz mesajlar etkilidir (Cüceloğlu, 2001).

İletişim süreci çeşitli nitelikleri ile birlikte çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Sınıflandırmalar sınıflandırmayı yapanın amacına göre değişiklik gösterebilir. Her sınıflandırmanın belli bir ölçütü vardır (Kaya, 2019). Bu ölçütlere göre iletişim etkilerine, yönüne, kullanılan kod sistemlerine, toplumsal ilişki sistemlerine, bireylerin konumlarına ve zaman mekân boyutuna göre iletişim olarak sınıflandırılabilir (Tutar ve Yılmaz, 2002).

Şekil 2.4. te gösterildiği gibi etkilerine göre iletişim olumlu ve olumsuz; yönüne göre tek yönlü ve çift yönlü; kullanılan kod sistemine göre sözlü, sözsüz ve yazılı; ilişki sistemlerine göre iletişim kişi içi, kişilerarası, grup içi ve kitle iletişimi; bireylerin konumlarına göre yatay ve dikey, zaman ve mekân boyutuna göre de yüz yüze ve uzaktan iletişim olarak sınıflandırılır (Kaya, 2019).

*Şekil 2.4.* İletişimin sınıflandırılması

*Not: Şekil örneği* “Kaya, A. (2019). İnsan İlişkileri ve İletişim. Ankara: Pegem Akademi” künyeli kitaptan alınmıştır.

2.4.1. Etkilerine Göre İletişim

İletişim, iletişimde bulunan kişiler üzerinde oluşturduğu etki bakımından olumlu ve olumsuz iletişim olmak üzere ikiye ayrılır (Kaya, 2019).

2.4.1.1. Olumlu iletişim. Bir iletişim süreci kişilerde güzel ve olumlu etkiler bırakıyorsa, katılanlar bu süreç sonunda gereksinimleri karşılanmış, değer verildikleri hissine kapılmış ve anlaşıldıklarını farkına varmışlarsa bu iletişim olumlu bir iletişimdir. Olumlu iletişimde kişiler istediklerini aldıklarından dolayı bu iletişimin devamını isterler. Kişilerin ruh sağlığına iyi gelir. Olumlu iletişimde bireyler birbirlerini koşulsuz kabul ederler (Kaya, 2019).

2.4.1.2. Olumsuz iletişim. İletişim sürecinde eleştiri ve suçlama varsa, kabul etme veya saygı gösterme yoksa ve süreç katılanlar üzerinde olumsuz bir etki bırakıyorsa olumsuz bir iletişimden söz ediliyordur. Bu tür iletişimde kişiler kabul edildikleri, isteklerinin karşılandığı ya da düşüncelerinin değer verildiği hissine kapılmazlar (Cüceloğlu, 2001).

### 2.4.2. Yönüne Göre İletişim

İletişim, iletişimin yönü dikkate alındığında tek yönlü ve çift yönlü iletişim olarak ikiye ayrılır (Demiray, 2019; Kaya, 2019).

2.4.2.1. Tek yönlü iletişim. Bu iletişim türünde sadece belirli bir kaynaktan diğerine bilgi aktarımı mevcuttur. Hedef sadece bilgileri alır fakat bu bilgilere tepki göstermez ve sürece katılmaz. Tek yönlü iletişim bu yönüyle sağlıklı bir iletişim türü değildir. Örneğin, bir sınıfta öğrencilerin öğretmeni dinliyor olması, öğrencilerin öğretmeni anlıyor olduğu anlamına gelmez ya da bir öğretmenin sadece anlatıyor olması, onun da anlatabiliyor olduğunu göstermez (Demiray, 2019).

2.4.2.2. Çift yönlü iletişim. İletişim tanımında da belirtildiği gibi, en az iki kişi arasındaki bilgi, duygu, düşünce ve anlam alışverişi varsa bu tür iletişim çift yönlü iletişimdir (Kaya, 2019). İletişim tanımları ortak bir noktada birleştirilirse bilginin karşılıklı değişimi olduğundan söz edilir. Öyleyse, iletişimin çift yönlü olması esastır. Çift yönlü iletişim yoksa sağlıklı ve etkili bir iletişim yoktur (Demiray, 2019).

### 2.4.3. Kullanılan Kod Sistemine Göre İletişim

İletişim alanında bilinen en yaygın sınıflama kullanılan kodlar bakımından yapılan sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim sınıflandırmasıdır (Güven, 2013). Cüceloğlu (2015), sözlü iletişimin akıl, mantık ve düşünceyi, sözsüz iletişimin ise duyguları ve ilişkileri en etkili ifade etme aracı olduğunu belirtmektedir.

2.4.3.1. Sözlü iletişim. Sözlü iletişim kişilerin evrensel olarak kabul edilen sembolleri konuşma süresi içinde kullanarak mesajını iletmesine denir. Bir başka ifadeyle sözlü iletişim bir kişiden diğerine mesajların sesli olarak ya da ses yoluyla aktarılmasıdır. Sözlü iletişimde dil unsuru kullanılır. Dile bağlı olarak dil bilgisi kuralları da dikkate alınır (Eğinli ve Gürüz, 2012). Sözlü iletişime, yüz yüze konuşmalar, toplantılardaki konuşmalar, kurslar ve telefon görüşmeleri örnek verilebilir (Tutar, 2009).

2.4.3.2. Sözsüz iletişim. Sözel olmayan iletişime denir. Kişiler arasında, konuşma dışındaki iletişim araçları kullanılarak gerçekleştirilen iletişimdir (Gürel ve Gürüz, 2008). Bir bakış, bir gülüş, bir göz kırpma veya bir vücut hareketiyle bazen insanlar anlatmak istediklerini kolayca anlatabilirler. Örneğin, politikacıların “V” parmak işareti bugün tüm ülkelerde zafer anlamında kullanılır. Vücut hareketlerinin birçok anlamının olduğu vücut hareketlerinin incelenmeye başlamasıyla ortaya çıkartılmıştır. Örneğin, bir kaşın kaldırılması şüpheyi, omuz sallama kayıtsızlığı, elin alına vurulması unutkanlığı ifade eder. Tek başına bir hareket pek bir şey ifade etmese de konuşmayla uyumlu olduğu zamanlarda etkili bir iletişim gerçekleşir (Can, 2005). Sözsüz mesajların sözel mesajlardan beş kat daha fazla etkiye sahip olduğu araştırmalarda mevcuttur (Tanrıöğen, 2018).

2.4.3.3. Yazılı iletişim. Yazı insanın veya toplulukların geçirdiği toplumsal veya kültürel mirasların sürecidir. Yazının icadı bürokrasinin temelini atmış, din ve devlet yapılarının oluşmasında önemli bir yer edinmiştir (Tutar, 2009). Yazılı iletişimin diğer iletişimin türlerinden üstün tutulan yönü kanıt niteliğinde olmasıdır. İnsanlar söylediklerini kısa sürede unutabilirler. Bu yüzden yazılı iletişimin önemi büyüktür. Ayrıca yazılı iletişimde bir bilgi aynı anda birden fazla kişiye iletilebilir. Bu iletişimin sözlü ve sözsüz iletişimden eksikliği ise yazıyı okuyanların aynı yorumu yapamayacak olmaları ve anında dönüt sağlanamamasıdır (Can, 2005).

### 2.4.4. İlişki Sistemlerine Göre İletişim

İnsan kurmuş olduğu ilişki sistemlerine göre kendisiyle, çevresindeki diğer kişilerle, katıldığı grup veya bu grubun üyeleriyle; kısacası içinde yaşadığı toplumla ilişki halindedir. İnsanın yer aldığı ilişkiler sisteminde iletişim kişi içi iletişim, kişilerarası iletişim, grup içi iletişim ve kitle iletişimi olmak üzere dört gruba ayrılır (Kaya, 2019).

2.4.4.1. Kişi içi iletişim. Simgeleri, bir kişinin dışa vurulmayacak şekilde, kendi içinde üretmesi, iletmesi veya yorumlamasına kişinin kendi içinde iletişimi adı verilir. Kişinin kendisiyle iletişimine ayrıca içsel iletişim ya da öz iletişim adı da verilir. Kişinin kendisiyle iletişimi; kendisini sorgulaması, isteklerini ve ihtiyaçlarını düşünmesi, yaptıklarını yargıya çekmesi, hayal kurması, duygulanması, üzülmesi, iç dünyasından mesajlar alması vb. gibi her şeyi kapsar. Kişi bu şekilde kendisiyle iletişim kurduğunda hem kaynak hem de alıcı rolünde bulunur (Tutar, 2009).

2.4.4.2. Kişilerarası İletişim. Kişilerarası iletişim birden fazla kişi arasında anlamaların, duyguların, düşüncelerin ve bilgilerin paylaşılmasıdır. Anne-baba çocuk iletişimi, öğretmen- öğrenci iletişimi, karı-koca iletişimi, arkadaş- arkadaş iletişimi önemli kişilerarası iletişim örnekleridir (Kaya, 2019).

Kişilerarası iletişim örgütlerde, insan ilişkilerini kurmada ve geliştirmede önemli bir rol oynar. Kişilerarasında etkin olmayan iletişim de gerçekleşebilir. Bunun nedenleri arasında kişilerin birbirlerini sevmemeleri, birbirlerine karşı güven kayıpları yaşamaları, birbirlerini dinlememeleri ve birbirleriyle anlaşamamaları olarak sayılabilir (Eğinli ve Gürüz, 2012).

2.4.4.3. Grup içi iletişim. Ortak bir amaç ya da hedef için birlikte olan ve bu birlikteliğe ait olma hissini taşıyan, birlikte karar alan küçük bir grup arasında yüz yüze gerçekleşen iletişim türüdür. Grup, birbirleriyle etkileşimde olan, ortak hedef ve amaçları olan, birbirlerinin farkında olan ve kendilerini grup olarak gören insan topluluklarından oluşur. Grup iletişimleri örgütler içinde olabileceği gibi örgütler dışında informel olarak da gerçekleşebilir. Grup iletişimini grubun büyüklüğü ve statü ilişkileri, grubun yapısı, grubun oluşumu ve grubun fiziksel çalışma ortamı gibi etkenler etkiler (Tutar, 2009).

2.4.4.4. Kitle iletişimi. İnsanlar arasında kitle iletişim araçlarının kullanılmasıyla gerçekleştirilen iletişim türüdür. Bazı bilgilerin, birtakım kişiler tarafından üretilip bunların kalabalıklara iletilmesi ve bu kalabalıklar tarafından yorumlanması sürecidir. Kitle iletişiminin topluma bilgi sağlama, bireylerin toplumsallaşma sürecine katılmasına yardımcı olma, toplumu belirli bir amaca yönlendirme gibi fonksiyonları bulunmaktadır. Bunların yanında günümüzde televizyon vasıtasıyla, kitle iletişiminin siyasal ve ticari alanda kötüye kullanımı da görülmektedir (Kaya, 2019).

### 2.4.5. Bireylerin Konumlarına Göre İletişim

Bireylerin grup veya topluluk içindeki konumlarına göre iletişim dikey ve yatay olmak üzere ikiye ayrılır. Bu sınıflandırma eşit ve eşit olmayan şeklinde de yapılabilir (Cüceloğlu, 2001).

2.4.5.1. Dikey iletişim. Farklı örgütsel kademelerde bulunanlar arasında gerçekleşen bu tür iletişimde yönergeler, emirler, çalışma koşulları ve örgüte ait bilgiler aktarılır. Bu tür iletişimde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bir bilgi hareketliliği vardır. Yukarıdan aşağı emirler, yönergeler ve istekler giderken aşağıdan yukarıya raporlar, astların istekleri bilgi ve haberler gider. Aşağıdan yukarı yönlü bilgi akışında fiziksel uzaklık, her düzeyde haberin değişmesi, üstün davranışı, astın statüsünün düşüklüğü ve geleneklerin etkisi gibi nedenlerle mesaj her zaman doğru ya da tam olarak iletilemeyebilir (Tanrıöğen, 2018).

2.4.5.2. Yatay iletişim. Örgütlerdeki aynı seviyede bulunan birimler ya da kişiler arasında gerçekleşen iletişimdir. Bu iletişimin en önemli işlevi çeşitli birimler veya kişiler arasında eşgüdümlemeyi sağlamasıdır. Büyük şirketlerde birimler arasında işe yabancılaşma, farklılaşma sadece bir alanda uzmanlaşma gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bunun aşılmasının yolu yatay iletişimdir (Can, 2005).

### 2.4.6. Zaman ve Mekân Boyutuna Göre İletişim

Zaman ve mekân boyutuna göre iletişim yüz yüze iletişim ve uzaktan iletişim olmak üzere ikiye ayrılır (Kaya, 2019).

2.4.6.1. Yüz yüze iletişim. Yüz yüze iletişimde bireyler aynı mekânda bulunurlar ve iletişim türleri genellikle sözlüdür. Evdeki aile bireyleri arasındaki iletişim çoğu zaman yüz yüze iletişime örnektir. Fiziksel olarak aynı mekânda bulunan bireyler birbirlerinin ne söylediğini ya da ne söylemek istediğini beden dillerinden de anlayabilirler (Kaya, 2019).

2.4.6.2. Uzaktan iletişim. Aynı fiziksel mekânı paylaşmayan bireylerin çeşitli araçlarla birbirleriyle kurmuş oldukları iletişimdir. Özellikle günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte telefonlarla yapılan görüntülü görüşmeler hakkında yüz yüze mi yoksa uzaktan mı olduğu hakkında tartışmalar bulunmaktadır. Aynı fiziksel mekânda bulunmadıklarından dolayı bu durum uzaktan iletişime örnek verilebilir (Kaya, 2019).

## 2.5. İletişim Becerileri

Tüm insan etkileşimleri bir iletişim biçimidir. İş dünyasında işverenler, çalışanlar, tedarikçiler ve müşterilerle etkili bir şekilde iletişim kurmadan hiçbir şey elde edilemez. Dünyanın en başarılı iş adamlarına bakarsanız, iletişim sanatında ustalaşan insanları göreceksiniz. Ve bu iyi bir iletişimci olmak ile gelişmiş bir iletişimci olmak arasındaki farktır bir başka deyişle; gelişmiş iletişim gerçek bir sanat şeklidir. Etkili bir iletişimci olabilmek; ortalama bir insanın sahip olduğu yeteneklerin ötesine geçen bir beceri seti ve incelik gerektirir (McPheat, 2010).

Bir duvarın bir tarafında olduğunuzu ve iletişim kurmak istediğiniz kişinin duvarın diğer tarafında olduğunu düşünün. Arada duvardan daha fazlası da vardır. Duvar, timsahlarla dolu ve bataklık tarafından kesilmiş bir hendek ile çevrilidir. Bu engeller, farklı kültürler, farklı beklentiler, farklı deneyimler, farklı bakış açıları veya farklı iletişim tarzları olabilir. İletişim becerileri, etkili iletişimin önündeki bu gibi engelleri kaldırmak için kullandığımız araçlardır. Bu engelleri ortadan kaldırmak için uygun araçları veya iletişim becerilerini uygulamanız gereklidir. İletişim iki yönlü bir sokaktır. Bu engellerin diğer tarafındaki kişi de size mesaj göndermeye çalışacaktır. Bu mesajları açıkça anlama yeteneğiniz, iletişim becerilerini kullanma yeteneklerinize bağlıdır. İletişimde başarılı olmak için, iletişim sürecindeki engellerin birçok noktada ortaya çıkabileceğini bilmek önemlidir (McPheat, 2010).

Eğitim örgütlerinde iletişim becerisi, öğretmenlik mesleğini geliştirmede en önemli unsurlardan biridir. Yüksek iletişim becerilerine sahip yöneticiler, örgütlerin mevcut insan kaynaklarını daha verimli bir şekilde geliştirmelerine ve çevresel güçlerle etkili bir şekilde başa çıkmalarına ve çalışanların iş memnuniyetini artırmalarına yardımcı olabilir (Barati ve Hamidi, 2011).

İletişim becerisi bireyin saygıyı ve empatiyi temel alarak, etkin dinleyebilme, somut konuşarak kendini açabilme, duygu ve düşüncelerini hiçbir şeyi gizlemeden ben dili ile iletebilme, başkalarını küçük görmeden kendi haklarını koruyabilme, sözlü ve sözsüz mesajları uyumlu bir şekilde kullanabilmesiyle karşısındaki kişiyle doyum verici ilişkiler kurabilmesini sağlayan, karşısındakinden olumlu tepkiler getiren ve bireyin toplum içerisinde yaşamasına yardımcı olan öğrenilmiş davranışlar olarak tanımlamaktadır (Yüksel-Şahin, 2019).

İyi ve etkili bir iletişim kurabilmek için bireyin kendisine ve karşısındakine samimi olarak saygı duyması, empati kurması, etkin dinlemeyi sağlaması, somut konuşması, kendini açması, “ben dilini” kullanması, tam ve tek mesajı yollaması, saydam (maskesiz) davranması, sözel ve sözel olmayan mesajları uyumlu kullanması, ben dilini kullanarak empatik güvengenlik davranışını sergilemesi gereklidir (Yüksel-Şahin, 2019). Etkili iletişim becerileri olarak el alınan bu davranışlar aşağıdaki paragraflarda kısaca açıklanmaktadır.

### 2.5.1. Saygı Duyma Becerisi

İnsanlar etkili bir şekilde iletişim kurabilmek için öncelikle kendilerine ve daha sonra da birbirlerine saygı duymalıdırlar. İnsanın kendisine saygı duyması kendisi hakkında olumlu ve olumsuz özelliklerini görmesini, kendisini daha iyi kabul edebilmesini, daha az savunmacı olmasını ve karşısındaki insanları da daha iyi kabul edebilmesini sağlar. Kendine saygı duyan kişi karşısındaki kişiye de saygı duyar. İnsanların karşısındakilere koşulsuz saygı duymasının temelinde kendi iç dünyasıyla sağlam ve koşulsuz bir değer ve saygı ilişkisi kurması yatar (Yüksel-Şahin, 2019).

### 2.5.2. Empati Kurma Becerisi

Empati tanımlarına bakıldığında her birinin farklı bir alana dokunduğu görülmektedir. Empati, aslında, tek bir tanımlama yapılamayacak kadar eski ve geniş bir alan yazından gelen bir kavramdır. Empati; diğer kişinin fenomolojik dünyasına odaklanma, dünyayı bir başka kişinin bakış açısıyla algılama yeteneği, bilişsel rol alma süreci, dolaylı olarak diğer kişinin durumuna hayali olarak katılım, diğer kişinin psikolojik durumunu anlama, içsel yaşantısını paylaşma, diğer kişinin içsel yaşantısını doğru kestirme, diğer kişiye anladığını iletme ve diğer kişinin duygusal durumuna cevap verme olarak birçok şekilde tanımlanabilir (Acun-Kapıkıran, 2019).

İletişimin etkili olması veya iletişim engellerini ortadan kaldırmanın yollarından biri empatik davranıştır. Empatik davranışla kaynak, alıcının algı çerçevesini ve duygularını daha kolay anlama fırsatı yakalar. Böylece karşısındaki kişinin durumuna uygun kodlamayı yaparak daha anlaşılır mesajlar gönderme imkânı bulur (Tanrıöğen, 2018).

### 2.5.3. Empatik Dinleme (Etkin Dinleme) Becerisi

İletişimde karşımızdaki kişinin dünyayı nasıl algıladığını bilmek için onu dinlemek gereklidir. İlişkilerin olumlu olması, insanlardan bilgi edinilmesi, kişileri tanımada, kişileri anlamada ve kişilere yardım etmede en temel öğe etkin dinlemedir. Dinleme kişilerarası bir iletişim becerisidir. Öğretmen öğrencisini, anne babalar çocuklarını etkin bir şekilde dinleyerek onların dinlemeye karşı olumlu bir tutum geliştirmesini sağlayabilirler (Cihangir-Çankaya, 2019).

Aktif dinleme veya derinlemesine dinleme olarak da adlandırılan empatik dinleme, karşılıklı anlayış ve güveni geliştiren başka bir kişiyi dinleme ve ona tepki verme yoludur. Dinleyicinin konuşmacının mesajını almasını ve doğru bir şekilde yorumlamasını ve ardından uygun bir yanıt vermesini sağladığından hem üçüncü taraflar hem de tartışmacılar için temel bir beceridir (Salem, 2003).

İstediğiniz kadar önemli bilgiler verin karşısındaki kişi sizi dinlemiyorsa bu bilgilerin hiçbir anlamı olmayacaktır. Aynı şekilde size söylenen önemli bilgileri siz dinlemezseniz içinde bulunduğunuz iletişim süreci etkisiz olacaktır. Dolayısıyla, iyi bir iletişim süreci için karşımızdaki kişileri etkin bir şekilde dinlemek gerekmektedir. Etkin dinleme için; konuşma kesilmeli, göz teması kurulmalı, karşındaki kişi rahatlatılmalı, engeller ortadan kaldırılmalı, karşıdaki kişiyle empatik bir ilişki kurulmalı, not alınmalı, sabırlı olunmalı, duygular kontrol edilmeli, sorular sorulmalı ve karşıdaki kişi yargılanmamalıdır (Tanrıöğen, 2018).

### 2.5.4. Somut Konuşma Becerisi

Etkili bir iletişimin sağlanabilmesi için kişinin etkin dinlemeden sonra anladıklarını veya hissettiklerini, düşündüklerini net bir şekilde ifade edebilmesi gereklidir. İnsanlar bazen kendilerini daha farklı, daha üstün veya daha çok bilir göstermek için süslü ve karmaşık kelimeler ya da cümleler kullanmaktadırlar. Bu durum onların karşısındaki kişiler tarafından anlaşılamaması durumunu ortaya çıkarabilir. Acaba ne demek istedi düşüncesi otaya çıkar ve iletişim bu noktada kopar. Bu yüzden iletişimde duygu, düşünce ve istekler somut bir şekilde anlatılmalıdır (Yüksel-Şahin, 2019).

### 2.5.5. Kendini Açma Becerisi

Kendini açma davranışı, kişilerarası ilişkilerin açık olması, gelişmesi ve sürdürülebilmesi açısından önemli unsurlardan biridir. Bu kavram bilimsel olarak ilk defa Sydney M. Jourard tarafından ortaya çıkartılmıştır. Kendini açma; kişinin kendisi hakkında gizlediği bazı şeyleri başkaları ile paylaştığı; kendini, duygu ve gereksinimleriyle ilgili bildiklerini bir başka kişiye sözel olarak aktardığı bir iletişim sürecidir (Çetinkaya, 2019).

Kendisini bilen, problemler ile başa çıkabilen, enerjik, etkili ve psikolojik sağlığı iyi olan bireyler daha fazla kendini açma davranışı sergilemektedirler. Kendini açmak sağlıklı bir kişiliğin göstergesidir. İnsanlar kendilerini açtıklarında ayrıca kendileriyle ilgili bir geri bildirim de alabilirler. Böylece, kendileriyle ilgili daha çok bilgi sahibi olurlar (Yüksel-Şahin, 2019).

### 2.5.6. Geri Bildirimde Bulunma Becerisi

Geri bildirimler gönderilen mesajın alıcılar tarafından istenilen düzeyde alınıp alınmadığını kontrol etmek için oldukça önemlidir. Geri bildirimler hem formel hem de formel olmayan yollardan sağlanabilirler. Formel olmayan yollardan alıcıya soru sorulması, yüz ifadelerinden ya da beden diline bakılarak geri bildirim alınabilir. Ayrıca, yazılı olarak veya formel olarak da geri bildirim alınabilir (Tanrıöğen, 2018).

Geri bildirimlerin yapıcı olması; kaynak ve alıcı arasında oluşturulan güvene dayalıdır. Alıcının almaya uygun olduğu zamanda verilmesi, beklenen davranışların istenildiği şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin alıcı ile birlikte kontrol edilmesi, alıcının kapasitesine uygun oranda gerçekleştirilmesi, mesajların alınma ve anlaşılma derecelerini belirleyebilmesi açısından yapıcı bir geri bildirim iletişimde önemli bir rol oynar (Lunenburg ve Ornstein, 2012).

Yöneticilerin de sürekli olarak karşısındakilere geri bildirimde bulunma durumunda oldukları düşünülürse geri bildirimde bulunma becerisi yöneticiler için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu açıdan, yöneticiler geri bildirimde bulunurken, geri bildirimlerinin anlaşılabilir, inandırıcı ve kabul edilebilir olmasına özen göstermeleridirler (Schermerhorn’dan akt. Şahin, 2007).

### 2.5.7. Ben Dili’ni Kullanabilme Becerisi

Karşılıklı insan ilişkilerinin olduğu bir toplumda çatışmalar da kaçınılmazdır. Çatışmaları önlemenin en temel unsuru da sağlıklı iletişimdir. Gündelik yaşamın stresi de insanları gerginliğe ve asabiyete sürüklemektedir. Bu da karşımızdaki kişilere bu şekilde davranıp onları kırmamıza neden olmaktadır. Bundan kaçınmanın yollarından birisi “ben dili’dir. Ben Dili; kişinin o anda karşılaştığı durum ve davranış karşısında kişisel tepkilerini kızgınlık, öfke ve sinirle değil kendi duygu ve düşünceleriyle içten, samimiyetle ve sakince ifade etme tarzıdır. Kişi kendisini "ben"li cümlelerle anlattığı zaman karşındakini incitmemiş, fakat kendi mesajlarını da vermiş olur. Ben dili savunmaya itmez, diğer kişiye suçluluk hissettirmez, duygunun nedeni anlaşıldığı için sağlıklı bir iletişime yol açar. Ben iletisi alan kişi başkalarını düşünmeyi de öğrenir. “Ben dili” kişiler arasında yakınlaşmayı sağlar. Kişiler arasındaki anlaşmazlıkları azaltır. Konuşan kişiyi rahatlatır (Gordon, 1999).

### 2.5.8. Tam ve Tek Mesajı Yollama Becerisi

İletişim kurarken bazı insanlar kendilerini daha farklı, daha üstün ya da daha çok bilgi sahibi göstermek için karmaşık bir dil kullanarak mesajlarını iletirler. Bu durum alıcının mesajı anlamamasına veya yanlış anlamasına ayrıca iletişimin bozulmasına veya kopmasına neden olur. Bu yüzden, anlatılmak istenen, tam ve net bir şekilde ortaya konulmalıdır. Bu durum “tam ve tek mesajı” yollama olarak adlandırılır. Bu şekildeki ifadeler anlamdaki çarpıtmaların önüne geçer. Tam ve tek mesaj algı, duygu ve yollayanın isteği olmak üzere üç öğeden oluşur. Algı, mesajı yollayanın durumunu; duygu öğesi, mesajı yollayanın duygularını; istek ögesi ise mesajı yollayanın isteğini belirtir (Yüksel-Şahin, 2019).

### 2.5.9. Ben Dilini Kullanarak Empatik Güvengenlik Davranışı Gösterme Becerisi

Güvengenlik, bireyin tüm isteklerini, duygularını, düşüncelerini başkalarını baskı altına almadan, tehdit edici olmadan, doğrudan ve uygun bir biçimde rahatlıkla ifade edebilmesidir. Bir başka ifadeyle güvengenlik; başkalarını hor görmeden, onların haklarına saygı göstererek kendi haklarını da koruyabilme yolu olarak gösterilen kişilerarası iletişim biçimlerinden biridir. Güvengen olan kişi kendisini ifade etmede kendisini özgür ve güvende hisseder. Ailesi, üstleri, astları ve tanımadığı kişiler ile rahat bir şekilde iletişim kurabilir. Güvengen kişi çekinden kişiden farklı olarak isteklerini elde etmek için devamlı olarak harekete geçer (Uz-Baş, 2019).

Empatik güvengenlik ise karşıdaki kişiye karşı duyarlı olunmasıdır. Bireyin karşısındaki kişinin içinde bulunduğu durumu, duygu ve düşüncelerini anlaması ve bunu kendi haklarını da koruyarak dile getirmesidir. Ben Dili’ni kullanarak duygu ve düşünceler açıkça ifade edilmelidir. Okuduğunuz bir kitabı isteyen arkadaşınıza “hayır veremem” demek yerine “kitabı merak ettiğini biliyorum. Şu anda da ben okuyorum. Okumayı bitirdikten sonra sana verebilirim” demek ben dilini kullanarak empatik güvengenlik davranışına güzel bir örnek sayılabilir (Yüksel-Şahin, 2019).

### 2.5.10. Saydam Davranma ve Maske Takmama Becerisi

İletişimin etkili olabilmesinin en önemli şartlarından birisi bireylerin iletişimde saydam olmasıdır. Saydamlık, bireyin olduğu gibi görünmesidir. Hileler, kurgu ve roller olmadan bireyin sadece kendisi olmasıdır. Bireyin bu şekilde olması iletişimin sağlıklı olması açısından önemlidir (Yüksel-Şahin, 2019).

İnsanlar iş yaşamlarında, evliliklerinde, ilişkilerinde devamlı olarak sosyal bir rol oynamak zorunda kalırlar. Bu, çocukluktan itibaren kişilere aşılanan, bireylerin diğer bireylerin onlardan istedikleri gibi davrandıklarında onlar tarafından daha çok sevilecekleri düşüncesinden kaynaklanır. Bu durum da bireylerin maske takması olarak adlandırılır. Bireylerin maske takmasının bir diğer nedeni de diğer kişilerin karşısına her zaman en iyi biçimleriyle çıkma istekleridir. Ailelerinde gelen “elini yüzünü yıka dilenci çocuğu sanacaklar, okula giderken saçlarını tara bu çocuğun ailesi yok mu diyecekler şeklindeki telkinler, bireyde, olduğum gibi görünürsem insanlar benimle alay edecekler hor görecekler düşüncesi oluşturur ve bireyi maske takmaya zorlar (Cüceloğlu, 2015).

### 2.5.11. Sözel ve Sözel Olmayan Davranışların Uyumlu Olması

Sözel olmayan davranışlar kişinin beden duruşu, jest ve mimikleri, kıyafeti, oturuş biçimi, ofis seçimi vb. olarak açıklanmıştı (Bkz. 2.3.3.2. Sözsüz iletişim). Kişilerin sözel olmayan davranışları ile sözel davranışları yani söyledikleri arasındaki uyum etkili bir iletişimin şartlarından biridir. Mehrabian, beden, söz ve sesin iletişimi ne kadar etkilediğini araştırdığı çalışmasında; sözel olmayan davranışların %55, sesin %38 ve sözcüklerin %7 oranında etkili olduğunu bulmuştur (Akt. Yüksel-Şahin, 2019).

Etkili bir iletişim amaçlanıyorsa; telefonda konuşurken birisi odaya geldiğinde onunla ilgilenmemek yerine nazikçe gülümseyerek elinizle koltuğu işaret ettiğiniz bir örnekteki gibi, sözel olmayan davranışları kullanabilmek ve sözel davranışlarla sözel olmayan davranışların uyumlu olmasını sağlayabilmek önemlidir. Bazen ne söylediğimiz ile nasıl söylediğimiz arasında farklılıklar görülebilir. Ya da söylenen kelimelerle sözsüz iletişimdeki dil uyuşmayabilir. Bu durumda karşıdaki kişi sözsüz iletişim davranışlarına bakacaktır (Yüksel-Şahin, 2019).

## 2.6. Kişilerarası İletişim Engelleri

Bir iletişim sürecinin etkili olmasında bazı temel koşulların sağlanması gerekmektedir. Dilin anlaşılır olması, simgelerin benzer bir şekilde tanımlanması, çoklu kanal kullanımı ve geri bildirimin sağlanması gibi koşullar iletişimin etkili ve başarılı olmasını sağlayacaktır. İletişimin gerçekleşmesini sağlayan bu ön koşulların var olmasına rağmen iletişimin gerçekleşmesini engelleyici birtakım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler psikolojik engeller, kültürel engeller, semantik engeller, çevresel (ortamsal) engeller, mekanik engeller, stilistik engeller, didaktik-metodik engeller, statü ve roller, korunma alanı, hiyerarşi, uyutma, sınırlama, mesajın yapısı ve niteliği, geri bildirim yetersizliği olarak sıralanabilir (Geçikli, 2010). Kaya (2019) ise iletişimin önünde birçok engel bulunduğundan bahsetmiş ve bu engelleri genel olarak yapıcı ve bozucu iki engel türü şeklinde sınıflandırmıştır. Ayrıca; insanların iletişime olan ihtiyaçlarının farkında olmamaları, iletişimin önemini yeterince kavrayamamaları ve etkin iletişim yöntemlerini bilmemelerinden kaynaklı olarak engellerle de karşılaşabileceğini belirtmiştir.

Kişilerarası iletişimin etkililiğini engelleyen bazı önemli faktörler kısaca açıklanmıştır.

### 2.6.1. Psikolojik Engeller (Algı Çerçevesi, Duygular)

Algı, bir kişinin dışarıdan gelen bir mesaja verdiği anlam olarak adlandırılabilir. Her bireyin algısı farklıdır. Başka bir ifadeyle, insanlar aldıkları aynı mesajı, yaşantıları, kültürleri, bilgileri gibi faktörlerden dolayı farklı yorumlayabilirler. Farklı yorumlama kişilerarasında iletişimin kopmasına ya da yanlış anlaşılmasına neden olur. Bu engel genellikle mesajların kodlanma ve deşifre edilme aşamasında görülür (Tanrıöğen, 2018).

İletişim sürecinde, kaynak, gönderecek olduğu mesajı meydana getirme aşamasında kendi bilgilerini kullanır, kendi değer yargılarına ve kendi anlamlarına göre bu bilgileri belirli kodlara (yazı, ses, resim vb.) çevirir. Diğer bir ifadeyle, her mesaj kaynağın algılama sürecinin bir ürünüdür. Bu yüzden, algılama süreci iletişimde bir filtre görevi görür. Bu durum sadece kaynak için değil alıcı için de söz konusudur. (Eren, 2000).

Kişilerarası iletişim ile duygular oldukça ilişkilidir. Bireyin duygusal durumu kişilerarası iletişim sürecini önemli bir şekilde etkilemektedir. Olumlu ya da olumsuz duygularımız karşımızdakinin tam olarak ne söylemek istediğini anlamamıza ya da bakış açısına şüpheyle bakmamıza neden olabilir. Mutlu, hüzünlü, gergin, heyecanlı olduğumuz veya karşımızdakine karşı hissettiklerimiz gibi durumlarda mesajları algılamamız farklılaşmaktadır. Bu durum ise ciddi bir iletişim engeline yol açar (Siyez, 2019; Tanrıöğen, 2018).

### 2.6.2. Kültürel Engeller

İletişim aynı zamanda farklı milletlere, dinlere, kastlara, inançlara, ırklara vb. mensup kişiler arasında da gerçekleşir; kişiler arasında kültürel farklılıklar olabilir. İletişimde, başka bir kişinin kültürünü anlamak ve kabul etmek hayati önem taşır. Başka bir insanın kültürel farklılıklarının farkında olmayan bireylerle iletişim engellerinin yaşanması kaçınılmazdır (Kapur, 2018).

Farklı kültür ve geçmişlere sahip insanlarla iletişim, insanların sahip olduğu değerler, inançlar ve tutumlar arasındaki farklılıkların farkına varmak anlamına gelir. Kültüre dayalı iletişim engellerini aşmak için empati önemli bir unsurdur (Rani, 2016).

### 2.6.3. Semantik Engeller

Semantik (anlam bilim) engel, kaynağın mesajını, alıcının farklı anlaması durumunda ortaya çıkan bir engeldir. Bazı sözcüklerin kullanım alanı oldukça geniş ve farklı olabilir. Sözcüğün, gönderenin kullandığı anlamıyla, alıcının algıladığı anlamı farklı olduğu zaman etkili bir iletişimden söz edilemez ve iletişim engeliyle karşılaşılır (Can, 2005). Aynı kelimeler farklı kişiler için farklı anlamlara gelebilir. Aynı örgütte yer alan bireylerin aynı dili konuşup anlaşamaması mümkündür. Bir kişi, kelimeler ile bilgiyi iletebilir fakat anlamı iletemez. Bu yüzden, anlam bilim ya da semantik ciddi bir iletişim problemi olabilir (Lunenburg ve Ornstein, 2012).

Diğer kişilerle iletişim kurarken ister resmi ister gayri resmi olsun, ne tür iletişim araçları kullanılırsa kullanılsın, uygun kelimelerden yararlanmak çok önemlidir. İletişimde kullanılan dil ve kelime bilgisi anlaşılır olmalıdır. İki veya daha fazla kişi birbirleriyle iletişim halindeyken ortak bir dil kullanmalıdır, böylece herkes birbirini anlayabilir (Kapur, 2018).

### 2.6.4. Çevresel (Ortamsal) ve Fiziksel Engeller

Etkili iletişimin önündeki en bariz engeller çevresel ve fiziksel engellerdir. Fiziksel çevre iletişim esnasında bulunulan ortamla ilgili özellikleri tanımlamak için kullanılır. Mobilyalar, günün hangi saatinde görüşüldüğü, görüşülen yer, gürültü düzeyi, sıcaklık vb. fiziksel çevre ile ilgilidir (Siyez, 2019). Fiziksel çevreden kaynaklı engellerin arasında gürültü, kapalı kapılar, iletişim için kullanılan hatalı ekipmanlar vb. gibi engeller bulunur. Ancak, bu engeller kolaylıkla kaldırılabilir (Rani, 2016).

### 2.6.5. Diğer Kişiler Arası İletişim Engelleri

Alan yazın incelendiğinde yukarıda verilen iletişim engellerinin yanı sıra birtakım kişiler arası iletişim engellerinin de bulunduğu görülmüştür. Kişiler arası iletişim engelleri kısaca açıklanmaktadır.

2.6.5.1. Filtreleme. Filtreleme, iletişim süreci engellerinden bir diğeridir. Filtreleme, bilgi akışında bilgilerin kısmi olarak iletilmesi eylemidir. Filtreleme yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru her iki yönlü de olabilir. Yukarıdan aşağıya doğru filtreleme üstün, vereceği mesajı astı ilgilendirmeyeceğini düşünmesinden ya da mesajın yanlış şifrelenmesi veya deşifrelenmesi sonucu olabilir. Bu konuda yapılan araştırmalar yöneticinin aşağıya doğru bilgi göndermede istekli davranmadığını ortaya koymaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru filtreleme ise astların üstlerine olumsuz bilgiyi vermede isteksiz davranmalarından meydana gelir. Çünkü olumsuz bilgiler astın cezalandırılmasını veya ödüllerden mahrum bırakılmasına yol açabilir (Lunenburg ve Ornstein, 2012).

2.6.5.2. Kaynağın güvenirliği. Alıcılar, mesajı oluşturan kişiye saygı duymuyorlarsa, ya da kaynak saygınlığını kaybetmiş ise etkili bir iletişimden söz etmek mümkün değildir (Tanrıöğen, 2018). Örgütsel iletişim düzeyini en üst seviyede tutmak için gerekli olan en önemli şartlardan birisi de yöneticilerin örgütte güven ve açıklık iklimi yaratmasıdır. Açık iletişim ve diyalog, insanların birbirleriyle daha dürüst bir şekilde iletişim kurmalarına yardımcı olmaktadır. Astlar, bu şekilde tüm olumlu veya olumsuz mesajları üstlerine iletmekten çekinmeyeceklerdir. Çalışanlar arasında kişilerarası iletişim becerilerinin geliştirilmesi çabaları da ayrıca çalışanların dürüst, açık sözlü ve güvenilir olmasına katkıda bulunacaktır. Bu güvenin sağlanması ise üstün, yani mesajları verenin güvenilir olmasıyla sağlanmaktadır (Daft, 2012). “Yalancı Çoban” hikayesinde olduğu gibi kişi saygınlığını yitirmiş ise etkili bir iletişim sürecinin olması beklenemez (Tanrıöğen, 2018).

2.6.5.3. Aşırı iletişim yükü. Aşırı iletişim yükü; kişilerin çok fazla bilgiye maruz bırakılmasıdır. Aşırı iletişim ya da bilgi yüküne en güzel örnek; günümüz okullarının yöneticileridir. Çünkü okul yöneticileri üstleriyle, astlarıyla, okuldaki öğretmenlerle, öğrencilerle ve hatta yardımcı hizmetlilerle ilgili tüm bilgilere maruz bırakılmaktadırlar. Bunun dışında teknolojideki gelişmelerden kaynaklanan bilgi yoğunluğu da bunlara eklenmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2012; Tanrıöğen, 2018). Aşırı bilgi yükünden dolayı yöneticiler de bilginin bir kısmını seçip ona göre karar vermektedirler. Bu da eksikliğe veya yanlış kararlara sebep olmaktadır. Bir araştırmada yöneticinin aşırı bilgi yüküne karşı yedi savunma oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar; göz ardı etmek, yanılgıya düşmek, sıraya koymak, süzmek, tahmin etmek, birden fazla kanal oluşturmak ve kaçmaktır (Lunenburg ve Ornstein, 2012).

2.6.5.4. Seçici dinleme. Çok önemli olmasına karşın insanlar dinlemenin anlamını tam olarak kavrayamamaktadır. Neden ve nasıl dinlenmesi gerektiği çoğu zaman eksik kalmaktadır. Bir salonda konuşma yapan birini dinleyen herkes aynı şeyi dinlemez ya da daha başka bir ifadeyle aynı iletiyi almaz. Bunun elbette birtakım nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de seçerek dinlemektir. Seçerek dinleme, insanların konuşmanın sadece kendilerini ilgilendiren kısımlarını dinlemeleri demektir. Bu da etkili iletişimin önünde büyük bir engeldir (Yüksel, 2019).

2.6.5.5. Statü farklılığı. Statü farklılıklarında engeller; genellikle mesajı alanın, mesajı gönderenden daha üst statüde olduğu zamanlarda gerçekleşmektedir. Alıcı, statüsü daha düşük bir kişiden gelen mesaja fazla önem vermemektedir (Tanrıöğen, 2018). Statü farklılıklarını kişinin unvanı, ofisi, makamı, ayrılmış özel alanları, özel sekreterleri gibi birtakım kriterler göstermektedir. Ast ve üst arasında bulunan bu statü farklılıkları, dikey bilgi akışına engel olduğu için, bir iletişim engeli ortaya çıkarmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2012).

## 2.7. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde yöneticilerin iletişim becerilerini ve okullardaki iletişim engellerini ele alan yurt içi ve yurt dışında yapılan ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

### 2.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Değer’in (1998) 34 okul müdürü ve 410 öğretmen ile yaptığı, ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin iletişim kaynağı olarak öğretmenlerle kurdukları iletişim yeterlikleri ve iletişime engel teşkil eden davranışları ortaya çıkarmayı amaçladığı araştırmada; öğretmenlerin okul müdürlerini iletişim kaynağı olarak yeterli buldukları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca; okul müdürlerinin amaç belirleme, kanal seçme ve kullanma, mesajları düzenleme ve aktarma, öğretmenlerden bilgi gizleme, mesajın gereği yapılmadığında yetkiye başvurma, formel kanalları kullanma ve informel kanalların önemini kavrayamama konularında öğretmen ve okul müdürleri görüşleri arasında bir farklılığın ortaya çıktığı belirtilmiştir.

Akbal (2008) tarafından etkili okulun oluşmasında okul yöneticilerinin etkin iletişim becerileri konulu bir araştırmada okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerileri ile etkili okulun oluşması ilişkisi üzerinde çalışılmıştır. Araştırma 2006-2007 öğretim yılında İstanbul ili Büyükçekmece ilçesi ilköğretim okullarında bulunan 147 öğretmen ve 53 okul yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri alınarak okulların etkililiği ölçülmüş ve yöneticilerin iletişim becerileri ile etkili okul arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin iletişim becerileri ile okul etkililiği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Coşkuner (2008) tarafından 2007-2008 öğretim yılında İstanbul ili Zeytinburnu ilçesinde yapılan, “İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi” adlı çalışmada, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin branşlarına, okullarındaki çalışma yıllarına ve meslek  
seçimlerine göre görüşlerinde bir farklılık görülmemiştir. Ancak öğretmenlerin cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, eğitim düzeylerine, okul imkânlarına ve iletişim eğitimi alma durumlarına göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Ortaöğretim kurumlarında yönetici öğretmen iletişimi başlıklı çalışmasında Açıkel (2010) okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişimin genellikle iyi düzeyde olduğunu, “çok nadir” olarak iletişimde olumsuzluk yaşadıklarını belirtmiştir. Ayrıca; erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden, 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin diğer yaş grubundaki öğretmenlerden, Fen-Matematik branşındaki öğretmenlerin diğer branş öğretmenlerinden, kıdemi fazla olan öğretmenlerin kıdemi az olan öğretmenlerden yönetici-öğretmen iletişimini daha olumlu algıladıklarını belirtmiştir.

Çınar (2010) tarafından Ağrı İlinde 191 öğretmenin katılımıyla yapılan, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğinin incelendiği araştırmada; okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililik düzeyleri olumlu olarak bulunmuştur.

Çiftli (2013), İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri hakkında, Samsun İlinde yaptığı çalışmaya 500 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda; ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri “yeterli” düzeyde bulunmuştur.

Asar (2014) tarafından yapılan ilkokul yöneticilerinin yeterliliklerine ve iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi konulu çalışma Adana İli Seyhan, Yüreğir, Çukurova ve Sarıçam ilçelerinde 206 okul müdürü ve 409 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada okul müdürlerinin iletişim becerileri okul müdürlerinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bulundukları okulda kaç yıldır görev yaptıkları, hizmet içi eğitim alıp almadıkları ve okul türü değişkenlerine göre incelenmiştir. Yöneticilerin, kendilerini en iyi düzeyde çalışanlarının yasal haklarını gözetme ve en düşük düzeyde ise mesleki yayınları izleme maddesinde gördükleri tespit edilmiştir. Benzer şekilde okullarında çalışan öğretmenlerin de okul müdürleri hakkında bilimsel etkinliklere katılma düzeylerinin düşük olduğu görüşünü destekledikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenlere göre okul müdürleri en yüksek düzeyde protokol ve görgü kurallarına uyma en düşük düzeyde ise mezun olan öğrencileri izleme çalışmalarında bulundukları belirtilmiştir.

2013-2014 öğretim yılında İzmir kent merkezi dahilinde yer alan Gaziemir ve Menderes ilçelerinde, 517 öğretmenin katılımıyla yapmış olduğu, ilk ve ortaokul müdürlerinin iletişim yeterlikleri adlı çalışmasında Uyğur (2014) okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerinin “düşük” olarak ortaya çıkarmıştır.

Kurt (2015) tarafından yapılan, 310 öğretmen ve yöneticinin katıldığı “Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin İletişim Becerileri” adlı çalışmada okul öncesi öğretmenlerin yöneticilerini algılamaları ve yöneticilerin de iletişim becerisi konusunda kendilerine bakış açıları incelenmiştir. Araştırma sonucunda okul öncesi yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri öğretmenler tarafından yeterli bulunmuştur. Yöneticiler de kendilerini, kişiler arası iletişim becerilerini sergileme konusunda, öğretmenlerin görüşlerine göre, daha yeterli bulmuşlardır.

Yılmaz (2015), okul öncesi öğretmenlerinin görüşleriyle okul yöneticilerinin iletişim becerileri hakkında bir çalışma yapmıştır. Araştırma; Ankara ili Çankaya, Mamak, Altındağ,  
Pursaklar, Gölbaşı, Yenimahalle, Sincan, Etimesgut, Keçiören ilçelerinde MEB’e bağlı okul öncesi okullardan seçilen 100 okulda görev yapan 451öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada okul öncesi öğretmenlerin sadece çalıştıkları okul türü açısından görüşlerinde anlamlı bir farklılık oluşmuştur. Bu fark anaokulunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin ilkokul, ortaokul, halk eğitim merkezinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine oranla anlamlı düzeyde farklılaşmasından kaynaklanmıştır.

Ayık ve Uzun (2016), okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında okul müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre iletişim becerileri “iyi” düzeyde bulunmuştur.

Özkadam (2018) tarafından yapılan ilkokul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi konulu bir başka çalışmada ilkokul müdürlerinin iletişim becerilerine sahip olma düzeyleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Çalışma 2016–2017 öğretim yılında, İstanbul- Bahçelievler ilçesindeki devlet ilkokullarında çalışan 348 sınıf öğretmeni ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada sınıf öğretmenlerinin, ilkokul müdürlerinin anlama, empati, sosyal rahatlık ve destekleme becerilerine çok düzeyinde sahip olduklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Çalışma sonucunda ilkokul müdürlerinin iletişim becerilerine sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

İlkokul müdürleri iletişim becerilerinin sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarına katkılarının incelendiği bir başka çalışmada, Türkyılmaz (2018) ilkokul müdürlerinin iletişim becerilerinin ilkokul öğretmenlerinin motivasyonlarını pozitif yönde etkilediği sonucunu bulmuştur.

Akan ve Azimi (2019) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmiştir. Çalışma 2017-2018 öğretim yılında Erzurum ili Yakutiye, Palandöken ve Aziziye ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri ile yapılmıştır. Sonuçlara göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları iyi düzeyde çıkmıştır. Fakat geliştirilmesi gereken yönler olduğu da bulunmuştur. Ayrıca cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenlerine göre müdürlerin iletişim becerileri anlamlı bir farklılık göstermezken, eğitim durumu değişkenine göre iletişim becerilerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Öner (2019) tarafından yapılan, okul müdürlerinin örgütsel iletişim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin belirlenmesinin amaçlandığı araştırmada, okul müdürlerinin sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel iletişim yeterliklerinin yanında okul müdürlerinin iletişim sürecindeki yaklaşımları ve iletişim ağlarını yönetebilme yeterliklerine ilişkin 40 öğretmenin görüşüne başvurulmuştur. Araştırmada, genel olarak, okul müdürlerinin iletişim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin iyi olduğu ortaya çıkartılmıştır. Araştırmada, ayrıca; okul müdürlerinin iletişim sürecine yaklaşımlarının öğretmenlerin beklentilerine uygun olduğu; okul müdürlerinin sözel iletişim becerilerinin olumlu olduğu; sözsüz iletişim becerilerinin iyi olduğu ve gönderdikleri sözsüz mesajların anlaşılır olduğu ve öğretmenlerde olumlu etki bıraktığı sonucu elde edilmiştir. Araştırmada, okul müdürlerinin görsel iletişim becerilerinde; okullarında ve medyada çeşitli görseller kullandıkları, odalarının sade olduğu, giyim tarzlarının klasik olduğu ve bunun da öğretmenler tarafından uygun bulunduğu belirtilmiştir. Okul müdürlerinin iletişim ağlarını iyi yönettikleri ancak, biçimsel olmayan iletişim ağlarının okul müdürlerinin biçimsel olan iletişim ağlarının önüne geçtiği de araştırmadan elde edilen bir başka sonuç olarak belirtilmiştir.

Özpolat (2019) 2017-2018 öğretim yılında, Elâzığ ili ve ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan 413 öğretmen ile okullardaki iletişim engelleri üzerine yaptığı çalışmada okullardaki iletişim engellerinin artmasıyla iş doyumunun azalması arasında bir ilişki ortaya çıkarmıştır.

Ekici (2020)’nin ilkokul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim durumlarını incelediği çalışmasında okul yöneticilerinin genel olarak öğretmenlerle olumlu iletişim kurdukları belirlenmiştir. Ayrıca, elde edilen sonuçlara göre yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişimin okul ortamını etkilediği belirlenmiştir.

Küçük Güngörmez (2020), öğretmen görüşlerine göre ortaöğretim okulu müdürlerinin iletişim yeterliklerini araştıran çalışmasında, okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmada, öğretmenler genç okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini yaşlı okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinden daha yüksek algılamışlardır. Öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, branş ve kıdem boyutlarında okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri arasında bir farklılık oluşmadığı görülmüştür.

### 2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kambeya (2008) tarafından yapılan, yöneticilerin kişilerarası iletişim becerilerine ilişkin algılarını incelemeyi amaçlayan çalışmada; okul yöneticilerinin tutumlarının, fikirlerinin ve davranışlarının öğretmenlerin performansını etkilediği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler, okulun amaçlarını ve görevlerini kolayca ifade etmektedirler, ancak yüz yüze etkileşim, müdürler için zor olmaktadır. Yöneticilerin zayıf kişilerarası iletişimi, öğretmenlerin depresyon, düşük benlik saygısı, yetersizlik duyguları ve yeni iş yeri arama gibi duygusal ve fiziksel durumlarını etkilemektedir. Yöneticiler iyi kişilerarası iletişim becerileri sergilediklerinde, öğretmenlerin tamamının çaba göstermeye motive olduğu ortaya çıkmıştır.

Alipour (2011) tarafından “İran Beden Eğitimi Örgütü içindeki örgütsel iklimin boyutları ve personel yöneticilerinin üst düzey yöneticilerle üç temel iletişim becerisinin karşılaştırılması” konulu çalışması İran Beden Eğitimi Teşkilatı Genel Merkezi ile ülke genelinde İl Beden Eğitimi Genel Müdürlüklerinde çalışan 135 erkek ve kadın personel, yönetici ve yardımcıları arasında yapılmıştır. Çalışma sonucunda; yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel iklim arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Kёndusi (2015) tarafından yapılan “okul yöneticilerinin iletişim ve iş birliği becerileri” konulu çalışmada okul yöneticilerinin başarılı bir okula liderlik etmede ve bu alanda var olan boşlukları belirlemede karşılaştıkları zorlukları ve meydan okumaları belirlemek amaçlanmıştır. Bu çalışma Gjakova’da (Kosova) 15 ilkokul yöneticisiyle yapılmıştır. Araştırmada; okul müdürlerinin öğretmenlerle iş birliğinin okul verimliliğine etkisi, ebeveynlerin okul sorunları ve gelişmeler hakkında bilgilendirilip bilgilendirilmemesi ve okul müdürlerinin öğretmenlere mesleki gelişim için yardım edip ve onları yönlendirip yönlendirmemesi konuları ele alınmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürünün farklı zorluklarla karşılaştığı ve müfredat hakkında bilgi sahibi olmak ve öğretme-öğrenme sürecinde iyi bir yönetici olmak için iş birliği ve iletişim becerilerine sahip olması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Justice (2018) tarafından yapılan “Yöneticilerin Kişilerarası Becerileri ile Okul İklimi, Öğrencinin Öğrenmesi ve Öğretmeni Okulda Tutmak Arasındaki İlişki” konulu çalışma, Kuzey Carolina'daki 13 ilkokulda gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmadaki bağımsız değişkenler ilkokul öğretmenleri tarafından algılanan okul yöneticisinin güvenilirlik, iletişim, empati ve problem çözme gibi kişilerarası becerileridir. Bu araştırmadan elde edilen verilere göre, müdürlerin kişilerarası becerileri okul iklimini etkilemektedir. İklimle ilişkileri ölçüldüğünde, önem gösteren iki kişilerarası beceri; güven ve problem çözmedir.

Urmiye'deki (İran) ilkokul öğretmenlerinin iş performansları ile müdürlerin iletişim becerileri düzeyleri ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka çalışma Aziz ve Moghtader (2019) tarafından 2017/2018 öğretim yılında okul müdürleri ve öğretmenleri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları yöneticilerin iletişim becerileri ve düşünme stilleri ile öğretmenlerin iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Rachmawati (2021), okul müdürlerinin yönetsel yeterliliklerinin öğretmenlerin iş tatmini ve işe bağlılığı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, müdürün kişilerarası iletişim yeterliğinin, öğretmenlerin işe bağlılığını ve iş tatminini önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur.

Yapılan yurt içi ve yurt dışı araştırmalar incelendiğinde okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenler tarafından “iyi”, “olumlu” ve “yeterli” olarak belirtildiği görülmektedir. Araştırmalarda öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin incelendiği bu çalışmada ise öğretmen görüşlerinin belirtilen değişkenler dışında okuldaki öğretmen ve öğrenci sayısı, öğretmenlerin sendikaya üyelik durumları ve okul yöneticisinin okuldaki çalışma süresi değişkenleri bakımından da farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Ayrıca yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmaların genellikle nicel araştırma yöntemi ile yapıldığı belirlenmiştir. Bu araştırmada ise karma yöntem kullanılmıştır.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın araştırma yöntemi hakkında bilgi sunulmuştur. Bu bilgiler; araştırmanın deseni, evreni ve örneklemi/çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analizidir.

## 3.1. Araştırma Deseni

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesine yönelik olan bu araştırmada karma yöntem deseni kullanılmıştır. Karma yöntem deseni, nitel ve nicel verilerin toplanarak her iki desenin birlikte kullanıldığı bir desendir (Airasian, Gay ve Mills, 2012; Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012). Bu araştırmada karma yöntem desenlerinden yakınsayan paralel desen kullanılmıştır. Yakınsayan paralel desende nicel ve nitel aşamalar araştırmanın aynı zaman diliminde araştırmanın aynı basamağında uygulanır. Bu desende nicel ve nitel yöntemlere eşit derecede önem verilir, analiz sırasında aşamalar birbirinden ayrı tutulur ve sonuçlar yorumlama sırasında birleştirilir (Creswell, 2009).

Nicel verilerin analizinde; nicel araştırma desenlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ve hala devam eden durumları, olayları, bireyleri ve nesneleri kendi şartları içinde olduğu gibi betimlemeyi amaç edinen bir araştırma yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2003). Nitel verilerde ise, temel nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Temel nitel araştırmalarda, bireylerin gerçeği sosyal dünyadaki etkileşimleri üzerine nasıl inşa ettiğinin açıklanması amaçlanır. Bireylerin yaşamlarını nasıl yorumladığı ve deneyimlerine kattıkları anlamlar ele alınır (Merriam, 2009).

## 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi/Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı Denizli İli Acıpayam ve Tavas ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kademelerinde 2020-2021 öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Denizli ili Acıpayam ve Tavas ilçe merkezi ve köylerinde toplam 98 İlköğretim ve 20 Ortaöğretim kademe okulu bulunmaktadır. Bu kurumlarda toplam 1322 öğretmen ve yönetici görev yapmaktadır. Araştırmanın nicel verileri için örneklem, basit tesadüfi örnekleme ile seçilen 368 öğretmenden oluşmaktadır. Cochran’ın (1962) örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında yaygın olarak kullanılan formülüne göre araştırmanın evreni için gerekli örneklem büyüklüğü 298 çıkmıştır (akt. Balcı, 2001). Araştırmacı elektronik ortamda Denizli ili Acıpayam ve Tavas ilçe okul ve kurumlarına toplam 472 ölçek göndermiş ve bu ölçekler 372 katılımcı tarafından cevaplanmıştır. Hatalı ya da eksik doldurulan ölçekler elendikten sonra 368 katılımcının cevapları dikkate alınmıştır. Dikkate alınan 368 ölçekte de katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için sorulan soruları cevaplandırmayan katılımcıların olduğu görülmüş ve bu alanlar kayıp veri olarak ele alınmıştır.

Tablo 3.1. *Araştırmanın Nicel Verilerinin Toplandığı Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine* *İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Değişken | Grup | *n* | *%* |
| Cinsiyet | Kadın | 175 | 47,55 |
| Erkek  Kayıp Veri | 188  5 | 51,08  1,37 |
| Öğretmen Kıdem | 1-8 yıl arası | 118 | 32,06 |
| 9-16 yıl arası | 124 | 33,69 |
| 17 yıl ve üzeri  Kayıp Veri | 121  5 | 32,88  1,37 |
| Öğretmenlerin Okuldaki Görev Süresi | 0-2 yıl arası | 98 | 26,63 |
| 3-6 yıl arası | 129 | 35,05 |
| 7 yıl ve üzeri  Kayıp Veri | 136  5 | 36,95  1,37 |
| Yöneticilerin Okuldaki Görev Süresi | 1 yıl  2 yıl  3 yıl ve üzeri  Kayıp Veri | 99  70  184  15 | 26,90  19,02  50  4,08 |
| Öğretmen Branş | Sınıf Öğretmeni | 110 | 29,89 |
| Branş Öğretmeni  Kayıp Veri | 253  5 | 68,74  1,37 |
| Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türü | İlkokul | 146 | 39,67 |
| Ortaokul | 128 | 34,78 |
| Ortaöğretim  Kayıp Veri | 87  7 | 23,64  1,91 |
| Okuldaki Öğretmen Sayısı | 0-12 arası | 125 | 33,96 |
| 13-26 arası | 112 | 30,43 |
| 27 ve üzeri  Kayıp Veri | 121  10 | 32,88  2,73 |
| Okuldaki Öğrenci Sayısı | 0-100 arası | 94 | 25,54 |
| 101-190 arası | 84 | 22,82 |
| 191-450 arası | 88 | 23,91 |
| 451 ve üzeri  Kayıp Veri | 88  14 | 23,91  3,82 |
| Öğretmen Sendika Durumu | Sendika Üyesi | 251 | 68,21 |
| Sendika Üyesi Değil  Kayıp Veri | 114  3 | 30,97  0,82 |
| Toplam |  | 368 | 100 |

Tablo 3.1’de nicel verilerin toplandığı çalışmaya katılan öğretmenlerinin demografik özellikleri verilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen kadın (175) ve erkek (188) öğretmen sayıları birbirine yakındır. Katılımcıların %32,06’sı 1-8 yıl arası, %33,69’u 9-16 yıl arası ve %32,88’i 17 yıl ve üstü, mesleki kıdeme sahiptir. 98 katılımcı 0-2 yıl arası, 129 katılımcı 3-6 yıl arası ve 136 katılımcı da 7 yıl ve üzerinde bir süredir mevcut okullarında görev yapmaktadırlar. Katılımcıların okul yöneticilerinin %26,9’u 1 yıl, %19,02’si 2 yıl ve %50’si 3 yıl ve üzeri bir süredir aynı okulda görev yapmaktadır. Katılımcıların %29,89’u sınıf, %68,74’ü branş öğretmenidir. Katılımcılardan, 146 öğretmen ilkokulda, 128 öğretmen ortaokulda ve 87 öğretmen ise ortaöğretim kademesinde görev yapmaktadır. Katılımcıların 125’inin okulunda 0-12 arası, 112’sinde 13-26 arası ve 121’inde ise 27 ve üzerinde bir sayıda öğretmen bulunmaktadır. Katılımcıların %25,54’ünün okulunda 0-100 arasında, %22,82’sinin okulunda 101-190 arasında, %23,91’inin okulunda 191-450 arasında ve gene %23,91’inin okulunda ise 451 ve üzerinde bir sayıda öğrenci bulunmaktadır. Katılımcıların %68,21’i sendika üyesiyken %30,97’si sendikaya üye olmadığını belirtmiştir.

Araştırmanın nitel verilerini elde etmek için 20 öğretmenin oluşturduğu çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemi türlerinden biri olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Ölçüt olarak öğretmenlerin yöneticisiyle en az iki yıl görev yapmış olması temel alınmıştır. Çalışma grubunun demografik bilgileri Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. *Görüşmeye Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Değişken | Grup | *n* |
| Yaş | 20-30 | 5 |
| 31-40 | 11 |
| 41 ve üzeri | 4 |
| Öğretmen Hizmet Yılı | 1-8 yıl arası | 4 |
| 9-16 yıl arası | 12 |
| 17 yıl ve üzeri | 4 |
| Öğretmenlerin Okuldaki Görev Süresi | 2-4 yıl arası | 5 |
| 5-7 yıl arası | 13 |
| 8 yıl ve üzeri | 2 |
| Yöneticileriyle Birlikte Çalışma Süresi | 2 yıl | 6 |
| 3 yıl | 7 |
| 4 yıl ve üzeri | 7 |
| Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türü | İlkokul | 7 |
| Ortaokul | 7 |
| Ortaöğretim | 6 |
| Öğretmen Branş | Sınıf Öğretmeni | 7 |
| Branş Öğretmeni | 13 |
| Toplam |  | 20 |

Tablo 3.2’de nitel kısım için, görüşmeye katılan 20 öğretmenin demografik özellikleri verilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde 20-30 yaş aralığında 5, 31-40 yaş aralığında 11, 41 yaş ve üzerinde 4 katılımcı bulunmaktadır. Öğretmenlerin genel hizmet yılı ele alındığında 1-8 yıl arası 4, 9-16 yıl arasında 12, 17 yıl ve üzerinde ise 4 katılımcı bulunmaktadır. Öğretmenlerin okuldaki görev süresi incelendiğinde 2-4 yıl arasında görev yapan öğretmen sayısı 5, 5-7 yıl arasında görev yapan 13, 8 yıl ve üzerinde görev yapan ise 2’dir. Öğretmenlerin yöneticileriyle birlikte çalışma süreleri ele alındığında; yöneticileriyle birlikte 2 yıl çalışan 6, 3 yıl çalışan 7, 4 yıl ve üzerinde çalışan 7 öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre ilkokulda çalışan 7, ortaokulda 7 ve ortaöğretimde çalışan 6 öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenlerin 7’si sınıf öğretmeni 13’ü ise branş öğretmenidir.

## 3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak; araştırmanın nicel kısmı için, Şahin (2007) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte okul müdürlerinin kişiler arası iletişim becerilerini belirlemeye yönelik maddelere yer verilmiştir. Şahin (2007) yaptığı açımlayıcı faktör analizi sonucunda 4 boyuttan (empatik dinleme, etkililik, geri bildirimde bulunma ve güven verme becerileri) ve 33 maddeden oluşan bir ölçme aracı elde etmiştir. Elde edilen 4 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %68,37’dir. Kişilerarası iletişim becerileri ölçeğinin birinci boyutu 11, ikinci boyutu 9, üçüncü boyutu 9 ve dördüncü boyutu 4 maddeden oluşmuştur. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin 0,594 ile 0,843, ikinci faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin 0,660 ile 0,784, üçüncü faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin 0,571 ile 0,789 ve dördüncü faktörde yer alan maddelerin faktördeki yük değerlerinin 0,564 ile 0,818 arasında olduğu belirlenmiştir. Şahin tarafından yapılan güvenirlik çalışmalarında Cronbach’s Alpha katsayısı r=,96 bulunmuştur. Ölçme aracı Likert tipi beşli derecelendirme ölçeğinden oluşmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler arası İletişim Becerileri Ölçeğinden elde edilen ortalamalar için belirlenen sınır değerler Tablo 3.3’te gösterilmiştir.

Tablo3.3. *Kişiler Arası İletişim Becerileri Ölçeği*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Dereceler | Seçenekler | Sınırlar |
| 1  2  3  4  5 | Hiç  Nadiren  Bazen  Sık Sık  Her Zaman | 1.00-1.79  1.80-2.59  2.60-3.39  3.40-4.19  4.20-5.00 |

Bu araştırmada yapılan güvenirlik çalışmalarında elde edilen sonuçlar Tablo 3.4.’te gösterilmiştir.

Tablo3.4. *Ölçek Güvenirlik Değerleri (Cronbach’s Alpha)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ölçek Boyutları | Madde Sayısı | Cronbach’s Alpha |
| Empatik Dinleme  Etkililik  Geri Bildirimde Bulunma  Güven Verme  Ölçek Geneli (Tüm Boyutlar) | 11  9  9  4  33 | ,967  ,967  ,974  ,924  ,990 |

Tablo 3.4. incelendiğinde; araştırmacı tarafından yapılan güvenirlik çalışmalarında Cronbach’s Alpha katsayısı ölçeğin geneli için r=,99 bulunmuştur.

Bu çalışmanın nitel bölümünde, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda okul yöneticilerinin iletişim becerilerini, iletişim araçlarını ve okullarda öğretmen ve yöneticiler arasında yaşanabilecek iletişim engellerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Görüşme formunun hazırlanmasında alanyazın taranmış, daha önceden geliştirilen ölçekler incelenerek soru havuzu oluşturulmuştur. Uzman görüşünün alınmasından sonra eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış üç öğretmen ile pilot uygulama yapılarak soruların okuyucu tarafından anlaşılabildiği test edilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılarak yedi sorudan oluşan görüşme formu son halini almıştır (Ek 4). Formun birinci bölümünde, araştırmanın amacına ilişkin açıklamalar ile demografik bilgilere yer verilmiştir.

## Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verilerinin toplanabilmesi için gereken araştırma izni, gerekli resmi makamlardan alınmıştır. Araştırmanın nicel verileri, araştırmacı tarafından elektronik ortamda toplanmıştır. Nitel veriler ise öğretmenlerle yapılan görüşmeler aracılığı ile toplanmıştır. Görüşmeler yüz yüze yapılmış ve ortalama 35’er dakika sürmüştür.

Katılımcılara görüşmeden önce, kimliklerinin ve görüşmede toplanan verilerin, bu araştırma dışında başka bir yerde kullanılmayacağı ve açığa çıkarılmayacağı belirtilmiş ve araştırma hakkında yönlendirici olmayan açıklamalar yapılmıştır. Görüşmelerin samimi ve sıcak bir diyalog şeklinde karşılıklı konuşma şeklinde yapılmasına özen gösterilmiştir. Sorular, tüm katılımcılara aynı sıra ile sorulmuştur. Görüşmelerin yapıldığı sırada sorulara verilen cevaplar, araştırmacı tarafından not edilerek yazılı kayıt alınmıştır. Cevapların uzaması durumunda, anlam bozulmasına meydan vermeyecek şekilde cevaplarda kısaltmalar yapılarak not edilmiş ve görüşme sonunda alınan bu notlar, katılımcılara tekrar teyit ettirilerek görüşmeler bitirilmiştir.

## 3.5.Verilerin Analizi

Araştırmanın nicel verileri için öğretmenler tarafından elektronik ortamda doldurulan 372 ölçek elektronik ortamdan alınmıştır. Bu ölçeklerden uygun olmayan 4 ölçek çıkartılmış ve analizler 368 ölçek üzerinden gerçekleştirilmiştir. Alt problemlere cevap aramak üzere ilgili paket program kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılarak kullanılacak testlere karar verilmiştir. Araştırmanın normallik testi için verilere çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) testleri uygulanmış ve değerleri Tablo 3.5’te gösterilmiştir.

Tablo.3.5. *Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri Alt Boyutlarına İlişkin Çarpıklık- Basıklık Değerleri*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Boyutlar | Çarpıklık (Skewness) | Basıklık (Kurtosis) |
| Empatik Dinleme | -,991 | ,487 |
| Etkililik | -,952 | ,350 |
| Geri Bildirimde Bulunma | -,923 | ,330 |
| Güven Verme | -1,102 | ,887 |
| Ortalama | -,994 | ,494 |

Tablo 3.5.’te çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin genel ortalama için -,994 ile ,494; empatik dinleme boyutu için -,991 ile,487; etkililik boyutu için -,952 ile ,350; geri bildirimde bulunma boyutu için -,923 ile ,330 ve güven verme boyutu için de -1,102 ile ,887 aralığında olduğu görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri için ölçü alınan ±2.0 (George ve Mallery, 2010) değerleri aralığında bulunması veri setinin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir. Verilerin normal dağılım aralığında olduğunun tespit edilmesinden sonra parametrik testler yardımıyla analizler yapılmıştır.

Nicel verilerin analizinde kişisel bilgilerin bulunduğu tablolar frekans ve yüzde hesaplanarak oluşturulmuştur. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin düzeyinin belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin cinsiyet, öğretmenlerin görev yaptıkları ilçe, branş ve sendikaya üyelik durumu değişkenlerine göre fark gösterip göstermediğine t testi (Independent Samples T-Test); kıdem, öğretmenlerin okullarındaki görev süreleri, yöneticilerinin okullarındaki görev süreleri, çalıştıkları okul türü, okullarındaki öğretmen sayısı ve okullarındaki öğrenci sayısı değişkenlerine göre fark gösterip göstermediğine ise tek yönlü varyans analizi kullanılarak bakılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda çıkan anlamlılığın hangi gruplar arsında olduğunu belirlemek için Post Hoc testi gerçekleştirilmiştir. Varyansların homojenliğinin test edilmesi için ise Levene testi gerçekleştirilmiştir. Levene istatistiği değerleri anlamlı olmayan gruplarda varyansların eşit olduğu durumlarda kullanılan Scheffe testi gerçekleştirilmiştir.

Nitel verilerin analizinde; nitel analiz tekniklerinden içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinin amacı; ulaşılan verileri açıklamaya yardımcı olacak kavramlara ulaşabilmektir. Ulaşılan veriler derinlemesine incelenerek yeni kodlar ve kavramlar oluşturulur. Nitel verilerin analizi sürecinde veriler arasında bulunan anlamlı bölümlere isim verilmesiyle kodlama yapılmaktadır. Kodlama sürecinde elde edilen veriler; bölümlere ayrılır, incelenir, karşılaştırılır ve ilişkilendirilir (Şimşek ve Yıldırım, 2008).

Araştırmanın nitel verilerinin analizine, katılımcılardan elde edilen verilere ait veri seti oluşturularak başlanmıştır. Veri setleri birkaç kez okunarak, araştırma konusu ile ilgili olabilecek kavramlar not edilmiştir. Daha sonra detaylı bir şekilde incelenen veri setleri, daha önceden not edilen kavramların da kullanılmasıyla araştırmacı tarafından kodlanmıştır. Kodlar alan yazından ve araştırmacı tarafından hazırlanmış olan görüşme sorularından çıkartılan temalar altında birleştirilmiştir. Temalar, kodlar ve tekrarlanma sıklıklarını gösteren frekans değerleri tablo haline getirilerek ayrıntılı bir biçimde yorumlanmıştır.

Nitel verilerin güvenirliği için bulguların yorumlanmasında, önemli görülen öğretmen görüşlerine doğrudan yer verilmiştir. Araştırmanın inandırıcılığının (iç geçerlik) sağlanması için de her görüşmenin sonunda alınan notlar araştırmacı tarafından özetlenerek katılımcılara teyit ettirilmiştir. Dış geçerlilik için veriler tablo halinde sunulmuş, tema ve kodlar belirlenerek değerlendirilmiştir. Verilerin analizi yapılırken, katılımcıların kimliğinin ve görev yaptığı okulun ortaya çıkmamasına dikkat edilmiştir. Veri tablolarındaki katılımcılar, G1-G20 (Görüşmeci1-Görüşmeci20) şeklinde kısaltılarak numaralandırılmıştır.

# 

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

# BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde araştırmanın problem cümlesi ve alt problemlerine ilişkin bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlara alt başlıklar halinde yer verilmiştir.

## 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde okul yöneticilerinin iletişim becerileri hakkında öğretmen görüşlerine yer verilmiştir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablo 4.1.’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Boyutlar | *n* |  | *S* | Katılım sıklığı |
| Empatik Dinleme Becerisi | 368 | 3,8003 | ,98839 | Sık sık |
| Etkililik Becerisi | 368 | 3,7931 | 1,00521 | Sık sık |
| Geri Bildirimde Bulunma Becerisi | 368 | 3,7551 | 1,01806 | Sık sık |
| Güven Verme Becerisi | 368 | 3,8906 | ,97364 | Sık sık |
| Ortalama | 368 | 3,7969 | ,98038 | Sık sık |

Tablo 4.1.’de verilen bulgulara göre öğretmenler empatik dinleme (=3,80), etkililik (=3,79), geri bildirimde bulunma (=3,76) ve güven verme becerileri (=3,89) boyutlarında okul yöneticilerinin düzeyi konusunda “sık sık” olarak görüş belirtmişlerdir. Bu oran ortalamada da aynı şekilde ( =3,80) bulunmuştur. Öğretmenler okul yöneticilerinin kişilerarası iletişim becerilerine ilişkin “sık sık” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Bu bulgu doğrultusunda, yöneticilerin eğitim düzeylerinin yüksek olması ve yönetici olarak atanan kişilere atandıktan sonra eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi kurs ve seminerlerin verilmesinden dolayı yöneticilerin iletişim becerilerinin yeterli düzeyde bulunduğu söylenebilir.

## 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi doğrultusunda öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin düzeyinin cinsiyet, kıdem, çalıştıkları okuldaki görev süresi, branş, okul türü, okuldaki öğretmen ve öğrenci sayıları, sendikaya üyelik durumları ve okul yöneticilerinin okulda çalışma süreleri değişkenlerine göre istatiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermeme durumuna dair veriler bu başlık altında istatiksel olarak incelenip değerlendirilmiştir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeyinde cinsiyet değişkenine göre farkın olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 4.2.’de verilmiştir.

Tablo 4.2. *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre dağılımını gösteren T-testi sonuçları*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Boyutlar | Cinsiyet | *n* |  | *S* | *t* | *sd* | *p* |
| Empatik Dinleme Becerisi | Kadın | 175 | 3,85 | 0,94 | ,821 | 361 | ,412 |
| Erkek | 188 | 3,76 | 1,02 |
| Etkililik Becerisi | Kadın | 175 | 3,84 | 0,96 | ,782 | 361 | ,435 |
| Erkek | 188 | 3,76 | 1,04 |
| Geri Bildirimde Bulunma Becerisi | Kadın | 175 | 3,80 | 0,99 | ,737 | 361 | ,461 |
| Erkek | 188 | 3,72 | 1,04 |
| Güven Verme Becerisi | Kadın | 175 | 3,93 | 0,93 | ,675 | 361 | ,500 |
| Erkek | 188 | 3,86 | 1,00 |
| Ortalama | Kadın | 175 | 3,84 | 0,94 | ,784 | 361 | ,434 |
| Erkek | 188 | 3,76 | 1,01 |  |  |  |

Tablo 4.2.’de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerinin cinsiyete göre genel olarak bir farklılık göstermediği görülmektedir. Sonuçların genel ortalamasında kadınlar =3,84) ile erkekler (=3,76) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05). Empatik dinleme becerisi alt boyutunda kadınların ortalaması =3,85) ile erkeklerin ortalaması =3,76) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05). Etkililik alt boyutunda kadınların ortalaması (=3,84) ile erkeklerin ortalaması =3,76) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05). Geri bildirimde bulunma becerisi alt boyutunda kadınların ortalaması (=3,80) ile erkeklerin ortalaması (=3,72) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05). Güven verme becerisi alt boyutunda kadınların ortalaması =3,93) ile erkeklerin ortalaması (=3,86) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05).

Sonuçlar incelendiğinde kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bunun nedeninin okul yöneticilerin ve öğretmenlerin genel olarak eğitim düzeylerinin yüksek olması ve bu yüzden okullarda cinsiyet ayrımı yapılmaması olarak gösterilebilir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeyinde öğretmenlerin branş değişkenine göre bir farkın olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 4.3.’te verilmiştir.

Tablo 4.3. *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin* *görüşlerinin branş değişkenine göre dağılımını gösteren T-testi sonuçları*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Boyutlar | Branş | *n* |  | *S* | *t* | *sd* | *p* | |
| Empatik Dinleme Becerisi | Sınıf | 110 | 4,14 | 0,80 | 4,716 | 257,15 | | ,000 |
| Branş | 253 | 3,67 | 1,01 |
| Etkililik Becerisi | Sınıf | 110 | 4,13 | 0,84 | 4,551 | 248,14 | | ,000 |
| Branş | 253 | 3,67 | 1,02 |
| Geri Bildirimde Bulunma Becerisi | Sınıf | 110 | 4,13 | 0,82 | 5,116 | 257,12 | | ,000 |
| Branş | 253 | 3,61 | 1,03 |
| Güven Verme Becerisi | Sınıf | 110 | 4,24 | 0,75 | 5,053 | 273,60 | | ,000 |
| Branş | 253 | 3,76 | 1,00 |
| Ortalama | Sınıf | 110 | 4,14 | 0,79 | 4,932 | 257,83 | | ,000 |
| Branş | 253 | 3,66 | 1,00 |  |  | |  |

Tablo 4.3.’te görüldüğü üzere okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeyinin öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Genel ortalamada sınıf öğretmenleri ile (=4,14) ile branş öğretmenleri (=3,66) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<.05). Bu farklılık alt boyutlarda; empatik dinleme becerisi alt boyutunda sınıf öğretmenleri (=4,14) ile branş öğretmenleri (=3,67) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<.05). Etkililik becerisi alt boyutunda sınıf öğretmenleri (=4,13) ile branş öğretmenleri (=3,67) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<.05). Geri bildirimde bulunma becerisi alt boyutunda sınıf öğretmenleri (=4,13) ile branş öğretmenleri (=3,61) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<.05). Güven verme becerisi alt boyutunda sınıf öğretmenleri (=4,24) ile branş öğretmenleri (=3,76) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<.05).

Genel olarak tablo incelendiğinde okul yöneticilerinin iletişim becerileri hakkında sınıf öğretmenlerinin ortalamasının daha yüksek, bir diğer ifadeyle daha olumlu olduğu görülmektedir. Bu durumun nedeni, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okullarda daha fazla zaman geçirmesi olarak düşünülebilir. Branş öğretmenlerinin haftanın belli günlerinde veya belli saatlerinde okulda bulunmasına karşılık sınıf öğretmenleri haftanın beş günü günde altı saat okullarında bulunurlar. Ayrıca; sınıf öğretmenlerinin okulda bulundukları zamanda, zamanlarının büyük bir çoğunluğunu sınıflarında ve öğrencileriyle birlikte geçirmesi, ders planlamasını veya ders programını kendilerinin yapması ve bunun sonuncunda sınıf öğretmenlerinin okul yöneticileriyle daha az iletişimde bulunması, branş öğretmenlerinin ise ders yükü dışında okullarda daha fazla okul yöneticisiyle iletişimde bulunmasını gerektiren ders planı, haftalık ders programı veya okuldaki diğer bürokratik işlerle uğraşması olarak gösterilebilir. Branş öğretmenleri ile okul yöneticileri arasındaki haftalık ders programı, seçmeli dersler ve öğretmenlerin norm ve ek dersleriyle ilgili konularında iki grup arasında çoğu zaman anlaşmazlıkların olduğu ve bunun da branş öğretmenlerinin ortalamalarının sınıf öğretmenlerine göre daha düşük çıkmasına neden olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeyinin öğretmenlerin sendika üyelik değişkenine göre bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t-testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 4.4.’te verilmiştir.

Tablo 4.4. *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin sendikaya üyelik değişkenine göre dağılımını gösteren T-testi sonuçları.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Boyutlar | Sendika Durumu | *n* |  | *S* | *t* | *sd* | | *p* |
| Empatik Dinleme Becerisi | Üye | 251 | 3,84 | 0,99 | 1,236 | 363 | ,217 | |
| Üye Değil | 114 | 3,70 | 0,98 |
| Etkililik Becerisi | Üye | 251 | 3,83 | 1,02 | 1,229 | 363 | ,220 | |
| Üye Değil | 114 | 3,69 | 0,96 |
| Geri Bildirimde Bulunma Becerisi | Üye | 251 | 3,79 | 1,03 | 1,003 | 363 | ,317 | |
| Üye Değil | 114 | 3,67 | 0,98 |
| Güven Verme Becerisi | Üye | 251 | 3,94 | 0,97 | 1,525 | 363 | ,128 | |
| Üye Değil | 114 | 3,77 | 0,97 |
| Ortalama | Üye | 251 | 3,84 | ,99 | 1,228 | 363 | ,220 | |
| Üye Değil | 114 | 3,70 | ,95 |  |  |  | |

Tablo 4.4.’te görüldüğü üzere okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerinin genel ortalamada, öğretmenlerin sendika üye olma durumlarına göre sendikaya üye olanlar (=3,84) ile sendikaya üye olmayanlar (=3,70) arasında bir farklılık göstermediği görülmektedir (p>.05). Empatik dinleme becerisi alt boyutunda sendikaya üye olanların ortalaması (=3,84) ile sendikaya üye olmayanların ortalaması (=3,70) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05). Etkililik becerisi alt boyutunda sendikaya üye olanların ortalaması (=3,83) ile sendikaya üye olmayanların ortalaması (=3,69) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05). Geri bildirimde bulunma becerisi alt boyutunda sendikaya üye olanların ortalaması (=3,79) ile sendikaya üye olmayanların ortalaması (=3,67) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05). Güven verme becerisi alt boyutunda sendikaya üye olanların ortalaması (=3,94) ile sendikaya üye olmayanların ortalaması (=3,77) arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05).

Öğretmenlerin herhangi bir sendikaya üye olma ya da olmamalarının okul yöneticilerinin iletişim becerileri hakkındaki düşüncelerini etkilemediği söylenebilir. Okul yöneticilerinin de sendikaya üye olabilmeleri ile ilgili bir engelin olmaması, okul yöneticisiyle öğretmenin aynı veya farklı bir sendikaya üye olabilmesi ve sendikaların ortak amaçlarının eğitimin kalitesinin arttırılması ile ilgili çalışmalar yapmak ve üyelerinin veya öğretmenlerin haklarını savunmak gibi görevleri bulunması okul yöneticisi ile öğretmenler arasındaki iletişimi etkilemediği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerinin öğretmenlerin kıdemine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 4.5.’te verilmiştir.

Tablo 4.5. *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre dağılımını gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Boyut | Kıdem grubu | *n* | *X* | *SS* | *F* | *p* | Anlamlı Fark |
| Empatik Dinleme | 1-8 yıl (1)  9-16 yıl (2)  17 yıl ve üzeri (3) | 118  124  121 | 3,643  3,836  3,934 | 0,951  1,050  0,929 | 2,724 | ,067 | - |
| Etkililik Becerisi | 1-8 yıl (1)  9-16 yıl (2)  17 yıl ve üzeri (3) | 118  124  121 | 3,620  3,825  3,940 | 0,990  1,054  0,931 | 3,171 | ,043 | (3)-(1) |
| Geri Bildirimde Bulunma Becerisi | 1-8 yıl (1)  9-16 yıl (2)  17 yıl ve üzeri (3) | 118  124  121 | 3,613  3,776  3,895 | 1,000  1,073  0,952 | 2,353 | ,097 | - |
| Güven Verme Becerisi | 1-8 yıl (1)  9-16 yıl (2)  17 yıl ve üzeri (3) | 118  124  121 | 3,729  3,923  4,037 | 0,991  1,022  0,865 | 3,131 | ,045 | (3)-(1) |
| Ortalama | 1-8 yıl (1)  9-16 yıl (2)  17 yıl ve üzeri (3) | 118  124  121 | 3,639  3,827  3,937 | 0,959  1,039  0,909 | 2,891 | ,057 | - |

Tablo 4.5.’te öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin genel ortalamasının öğretmenlerin kıdemlerine göre karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın 17 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenlere (X=3,937) ait olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin etkililik becerisi boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin kıdemlerine göre karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın yine 17 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenlere (X=3,940) ait olduğu görülmektedir. Bu öğretmenleri 9-16 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenler (X=3,825) izlerken en düşük ortalama ise 1-8 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerdedir (X=3,620). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin empatik dinleme boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin kıdemlerine göre karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın 17 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenlere (X=3,934) ait olduğu görülmektedir. Bu öğretmenleri (X=3,836) 9-16 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenler izlerken en düşük ortalama ise (X=3,643) 1-8 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerdedir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin geri bildirimde bulunma boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin kıdemlerine göre karşılaştırıldığında, diğer boyutlarla ortalamaların yakın olduğu görülmüş, en yüksek ortalamanın 17 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenlere (X=3,895) ait olduğu, bu öğretmenleri ile 9-16 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenlerin (X=3,776) ve arkasından 1-8 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin (X=3,613) takip ettiği görülmüştür. Güven verme boyutunda da sıralama değişmemiştir. 17 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler (X=4,037) ortalamaya sahiptirler. Bu ortalama tüm boyutlardaki en yüksek ortalamadır. Güven verme boyutunda ikinci sırada 9-16 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenler (X=3,923) ve son sırada 1-8 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler (X=3,729) bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerinin öğretmenlerin kıdem değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda empatik dinleme F(2,360)=2,724 (p>0,05) ve geri bildirimde bulunma F(2,360)=2,353 (p>0,05) boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Etkililik F(2,360)=3,171 (p<0,05) ve güven verme F(2,360)=3,131 (p<0,05) boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. Farklılıkların kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Farklılık her iki boyutta da 17 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ile 1-8 yıl arasında çalışan öğretmenler arasında çıkmıştır. Buna göre daha fazla yıl çalışmış öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerini daha olumlu buldukları söylenebilir. Etkililik ve güven verme boyutlarında anlamlı bir farklılığın ortaya çıkması; okul yöneticilerinin iletişim kurarken samimi olup olmadığının, öğretmenlerin kişisel farklılıklarını dikkate alıp almadığının, yöneticilerin sözlerini tutup tutmayacağının, öğretmenleri ilgilendiren bir konuda okul yöneticisinin bilgi saklayıp saklamayacağının bilinmesi tecrübe ile test edilir. Dolayısıyla mesleğinde daha fazla yıl görev yapmış tecrübeli öğretmenlerin okul yöneticilerini daha iyi tanıdıkları ve onların hangi durumda nasıl davranacaklarını bilmesi veya öngörmesi çıkan bu farklılığın sebebi olabilir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerinin öğretmenlerin okuldaki görev sürelerine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 4.6.’da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin okuldaki görev süreleri değişkenine göre dağılımını gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Boyut | Öğretmen Görev Süresi | *n* | *X* | *SS* | *F* | *p* | Anlamlı Fark |
| Empatik Dinleme | 0-2 yıl (1)  3-6 yıl (2)  7 yıl ve üzeri (3) | 98  129  136 | 3,837  3,593  4,007 | 0,941  1,060  0,879 | 6,126 | ,002 | (3)-(2) |
| Etkililik | 0-2 yıl (1)  3-6 yıl (2)  7 yıl ve üzeri (3) | 98  129  136 | 3,779  3,582  4,039 | 0,934  1,068  0,919 | 7,284 | ,001 | (3)-(2) |
| Geri Bildirimde Bulunma | 0-2 yıl (1)  3-6 yıl (2)  7 yıl ve üzeri (3) | 98  129  136 | 3,745  3,567  3,978 | 0,909  1,097  0,950 | 5,705 | ,004 | (3)-(2) |
| Güven Verme | 0-2 yıl (1)  3-6 yıl (2)  7 yıl ve üzeri (3) | 98  129  136 | 3,920  3,684  4,097 | 0,936  1,056  0,843 | 6,307 | ,002 | (3)-(2) |
| Ortalama | 0-2 yıl (1)  3-6 yıl (2)  7 yıl ve üzeri (3) | 98  129  136 | 3,806  3,594  4,019 | 0,909  1,054  0,884 | 6,550 | ,002 | (3)-(2) |

Tablo 4.6.’da öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri öğretmenlerin okuldaki görev sürelerine göre karşılaştırıldığında, genel ortalamada (X=4,019), empatik dinleme boyutunda (X=4,007), etkililik boyutunda (X=4,039), geri bildirimde bulunma boyutunda (X=3,978) ve güven verme boyutunda (X=4,097) en yüksek ortalamanın 7 yıl ve üzeri aynı okulda görev yapan öğretmenlerde olduğu görülmektedir. Okullarında 0 ile 2 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin ortalamaları; genel ortalamada (X=3,806), empatik dinleme boyutunda (X=3,837), etkililik boyutunda (X=3,779), geri bildirimde bulunma boyutunda (X=3,745) ve güven verme boyutunda (X=3,920) 7 yıl ve üzerinde okullarında görev yapan öğretmenlerin ortalamalarından sonra gelmektedir. Okullarında 3 ile 6 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin ortalamaları ise; genel ortalamada (X=3,594), empatik dinleme boyutunda (X=3,593), etkililik boyutunda (X=3,582), geri bildirimde bulunma boyutunda (X=3,567) ve güven verme boyutunda (X=3,684) diğer iki grubun ortalamalarının altındadır.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerinin öğretmenlerin okuldaki görev sürelerine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda genel ortalama F(2,360)=6,550 (p<0,05), empatik dinleme F(2,360)=6,126 (p<0,05), etkililik F(2,360)=7,284 (p<0,05), geri bildirimde bulunma F(2,360)=5,705 (p<0,05) ve güven verme boyutlarında F(2,360)=6,307 (p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. Farklılıkların kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Farklılık genel ortalama ve tüm boyutlarda okulunda 7 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ile 3-6 yıl arasında çalışan öğretmenler arasında çıkmıştır.

Buna göre bulunduğu okulda 7 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerileri hakkındaki görüşleri bulundukları okulda 3 ila 6 yıl arasında çalışmış olan öğretmenlerin görüşlerinden daha olumludur.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerinin yöneticilerin bulundukları okuldaki çalışma sürelerine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 4.7.’de verilmiştir.

Tablo 4.7. *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin yöneticilerinin okuldaki görev süreleri değişkenine göre dağılımını gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Boyut | Yönetici Görev Süresi | *n* | *X* | *SS* | *F* | *p* | Anlamlı Fark |
| Empatik Dinleme | 1 yıl (1)  2 yıl (2)  3 yıl ve üzeri (3) | 99  70  184 | 3,875  3,815  3,791 | 1,035  0,898  0,992 | 0,236 | ,790 | - |
| Etkililik | 1 yıl (1)  2 yıl (2)  3 yıl ve üzeri (3) | 99  70  184 | 3,841  3,857  3,780 | 1,039  0,929  1,015 | 0,208 | ,812 | - |
| Geri Bildirimde Bulunma | 1 yıl (1)  2 yıl (2)  3 yıl ve üzeri (3) | 99  70  184 | 3,811  3,779  3,757 | 1,055  0,977  1,014 | 0,089 | ,915 | - |
| Güven Verme | 1 yıl (1)  2 yıl (2)  3 yıl ve üzeri (3) | 99  70  184 | 3,962  3,985  3,849 | 0,959  0,927  0,992 | 0,716 | ,489 | - |
| Ortalama | 1 yıl (1)  2 yıl (2)  3 yıl ve üzeri (3) | 99  70  184 | 3,859  3,837  3,786 | 1,021  0,904  0,985 | 0,200 | ,819 | - |

Tablo 4.7.’de öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri yöneticilerin okuldaki görev sürelerine göre karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamaların genel ortalamada (X=3,859), empatik dinleme boyutunda (X=3,875), geri bildirimde bulunma boyutunda (X=3,811) okullarında 1 yıldır görev yapan yöneticilere ait iken etkililik boyutunda (X=3,857) ve güven verme boyutunda (X=3,985) okullarında 2 yıldır görev yapan yöneticilerde olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerinin yöneticilerin okuldaki görev sürelerine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda genel ortalama F(2,350)=0,200 (p>0,05), empatik dinleme F(2,350)=0,236 (p>0,05), etkililik F(2,350)=0,208 (p>0,05), geri bildirimde bulunma F(2,350)=0,089 (p>0,05) ve güven verme boyutlarında F(2,350)=0,716 (p>0,05), istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmamıştır. Bu bulguya dayalı olarak öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin yöneticilerinin okullarındaki görev süresine göre değişmediği görülmektedir. Yöneticinin sadece yaptığı işle ilgili iletişim içinde olduğu bu yüzden okulda görev yapma süresinin iletişiminde çok fazla etkili olmadığı söylenebilir. Okul yöneticisi etkili iletişim becerilerine sahip değilse bulunduğu okulda uzun yıllar çalışsa da bu kurumda ya da okulda etkili bir iletişimin olmayacağı dolayısıyla okul yöneticisinin kaç yıl çalışırsa çalışsın bunun değişmeyeceği gerçeğiyle açıklanabilir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerinin öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 4.8.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre dağılımını gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Boyut | Okul Türü | *n* | *X* | *SS* | *F* | *p* | Anlamlı Fark |
| Empatik Dinleme | İlkokul (1)  Ortaokul (2)  Ortaöğretim (3) | 146  128  87 | 4,060  3,691  3,534 | 0,856  0,992  1,072 | 9,520 | ,000 | (1)-(2), (1)-(3) |
| Etkililik | İlkokul (1)  Ortaokul (2)  Ortaöğretim (3) | 146  128  87 | 4,036  3,690  3,543 | 0,901  1,002  1,070 | 8,038 | ,000 | (1)-(2), (1)-(3) |
| Geri Bildirimde Bulunma | İlkokul (1)  Ortaokul (2)  Ortaöğretim (3) | 146  128  87 | 4,045  3,620  3,473 | 0,876  1,024  1,095 | 11,067 | ,000 | (1)-(2), (1)-(3) |
| Güven Verme | İlkokul (1)  Ortaokul (2)  Ortaöğretim (3) | 146  128  87 | 4,149  3,804  3,594 | 0,830  0,995  1,034 | 10,302 | ,000 | (1)-(2), (1)-(3) |
| Ortalama | İlkokul (1)  Ortaokul (2)  Ortaöğretim (3) | 146  128  87 | 4,060  3,685  3,527 | 0,852  0,983  1,054 | 9,982 | ,000 | (1)-(2), (1)-(3) |

Tablo 4.8. incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin, görev yapılan okul türüne göre dağılım ortalamalarında genel ortalama ve diğer tüm boyutlarda ilkokulda görev yapan öğretmen ortalamalarının diğer okul türlerine göre daha yüksek çıktığı görülmektedir. İlkokullarda görev yapan öğretmenler, genel ortalamada (X=4,060), empatik dinleme boyutunda (X=4,060), etkililik boyutunda (X=4,036), geri bildirimde bulunma boyutunda (X=4,045) ve güven verme boyutunda (X=4,149) iletişim becerileri diğer okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin ortalamalarının üzerindedir. Genel ortalamada (X=3,685), empatik dinleme boyutunda (X=3,691), etkililik boyutunda (X=3,690), geri bildirimde bulunma boyutunda (X=3,620) ve güven verme boyutunda (X=3,804) ortaokulda görev yapan öğretmen ortalamaları ikinci sıradadır. Son sırada ise genel ortalamada (X=3,527), empatik dinleme boyutunda (X=3,534), etkililik boyutunda (X=3,543), geri bildirimde bulunma boyutunda (X=3,473) ve güven verme boyutunda (X=3,594) ortaöğretimde görev yapan öğretmenler gelmektedir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerinin okul türüne göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda genel ortalama F(2,358)=9,982 (p<0,05), empatik dinleme F(2,358)=9,520 (p<0,05), etkililik F(2,358)=8,038 (p<0,05), geri bildirimde bulunma F(2,358)=11,067 (p<0,05) ve güven verme boyutlarında F(2,358)=10,302 (p<0,05) okul türü açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. Farklılıkların kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Anlamlı farklılıklar genel ortalama ve tüm boyutlarda ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenler ile ilkokul ve ortaöğretimde çalışan öğretmenler arasında ilkokulda çalışan öğretmenlerin lehine çıkmıştır.

Görüldüğü üzere ilkokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri hem ortaokul hem de ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerine göre daha olumludur. Bunun sebebinin de ilkokul öğretmenlerinin kendi haftalık ders programlarını kendilerinin yapabilmesi ve ek ders hesaplama veya ders dağıtım konusunda yöneticilerin ilkokullarda çok fazla etkisinin bulunmaması gösterilebilir. Ortaokul ve ortaöğretim kademelerinde ise derslerin dışında öğretmenlere çok fazla iş yükü verilmesi ve bu iş yükünün yönetici tarafından sadece tebliğ edilse bile yöneticiden kaynaklandığının düşünülmesi, yöneticinin iletişim becerileri hakkındaki öğretmen ortalamaların ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ortalamalarından düşük çıkmasının sebebi olarak gösterilebilir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerinin öğretmen sayısı değişkenine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 4.9.’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre dağılımını gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Boyut | Öğretmen grubu | *n* | *X* | *SS* | *F* | *p* | Anlamlı Fark |
| Empatik Dinleme | 0-12 Kişi (1)  13-26 Kişi (2)  27 Kişi ve Üzeri (3) | 125  112  121 | 3,971  3,764  3,649 | 1,075  0,913  0,938 | 3,397 | ,035 | (1)-(3) |
| Etkililik | 0-12 Kişi (1)  13-26 Kişi (2)  27 Kişi ve Üzeri (3) | 125  112  121 | 3,996  3,712  3,653 | 1,099  0,934  0,935 | 4,176 | ,016 | (1)-(3) |

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.9. *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre dağılımını gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları. (Devamı)*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Boyut | Öğretmen grubu | *n* | *X* | *SS* | *F* | *p* | Anlamlı Fark |
| Geri Bildirimde Bulunma | 0-12 Kişi (1)  13-26 Kişi (2)  27 Kişi ve Üzeri (3) | 125  112  121 | 3,960  3,681  3,607 | 1,074  0,974  0,969 | 4,169 | ,016 | (1)-(3) |
| Güven Verme | 0-12 Kişi (1)  13-26 Kişi (2)  27 Kişi ve Üzeri (3) | 125  112  121 | 4,040  3,881  3,725 | 1,064  0,924  0,884 | 3,285 | ,039 | (1)-(3) |
| Ortalama | 0-12 Kişi (1)  13-26 Kişi (2)  27 Kişi ve Üzeri (3) | 125  112  121 | 3,983  3,741  3,648 | 1,065  0,913  0,919 | 3,897 | ,021 | (1)-(3) |

Tablo 4.9.’da okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri okulda bulunan öğretmen sayılarına göre karşılaştırıldığında genel ortalamada (X=3,983), empatik dinleme boyutunda (X=3,971), etkililik boyutunda (X=3,996), geri bildirimde bulunma boyutunda (X=3,960) ve güven verme boyutunda (X=4,040) en yüksek ortalamaların okullarında 0 ila 12 arasında öğretmen bulunanlarda olduğu görülmektedir. İkinci sırada genel ortalamada (X=3,741), empatik dinleme boyutunda (X=3,764), etkililik boyutunda (X=3,712), geri bildirimde bulunma boyutunda (X=3,681) ve güven verme boyutunda (X=3,881) okullarında 13 ila 26 arasında öğretmen bulunan öğretmenlerin ortalamaları gelmektedir. En düşük ortalama ise genel ortalamada (X=3,648), empatik dinleme boyutunda (X=3,649), etkililik boyutunda (X=3,653), geri bildirimde bulunma boyutunda (X=3,607) ve güven verme boyutunda (X=3,725) okullarında 27 ve daha fazla sayıda öğretmen bulunan öğretmenlerin görüşlerine aittir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerinin okullarında bulunan öğretmen sayısına göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda genel ortalama F(2,355)=3,897 (p<0,05), empatik dinleme F(2,355)=3,397 (p<0,05), etkililik F(2,355)=4,176 (p<0,05), geri bildirimde bulunma F(2,355)=4,169 (p<0,05) ve güven verme boyutlarında F(2,355)=3,285 (p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmıştır. Farklılıkların kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Farklılıklar genel ortalama ve tüm boyutlarda okullarındaki öğretmen sayısı 0-12 kişi olan öğretmenler ile 27 kişi ve üzeri olan öğretmenler arasında çıkmıştır.

Buna göre okullarında daha az öğretmen bulunan yöneticilerin iletişim becerileri okullarında daha fazla bulunan yöneticilerin iletişim becerilerine göre öğretmenler tarafından daha olumlu bulunmuştur. Bunun sebebinin kalabalık ortamlarda iletişim kurmanın daha karmaşık ve daha sıkıntılı olduğu söylenebilir. Herkesin alınan tek bir karardan memnun olamayacağı düşünüldüğünde sayı arttıkça memnuniyetsizliklerin de artacağı söylenebilir. Öğretmen sayısı arttıkça yöneticiler ve öğretmenler arasındaki sözsüz, yazılı ve sözlü iletişime yönelik engellerin yaşanması kaçınılmaz olacaktır.

Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin iletişim becerileri düzeylerinin okullarında bulunan öğrenci sayısına göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analiz yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 4.10.’da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okulda bulunan öğrenci sayısı değişkenine göre dağılımını gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Boyut | Öğrenci grubu | *n* | *X* | *SS* | *F* | *p* | Anlamlı Fark |
| Empatik Dinleme | 0-100 Öğrenci (1)  101-190 Öğrenci (2)  191-450 Öğrenci (3)  450 ve üzeri Öğrenci (4) | 94  84  88  88 | 3,883  3,905  3,672  3,778 | 1,061  1,033  0,911  0,902 | 1,051 | ,370 | - |
| Etkililik | 0-100 Öğrenci (1)  101-190 Öğrenci (2)  191-450 Öğrenci (3)  450 ve üzeri Öğrenci (4) | 94  84  88  88 | 3,924  3,826  3,670  3,774 | 1,080  1,077  0,907  0,918 | 1,018 | ,385 | - |
| Geri Bildirimde Bulunma | 0-100 Öğrenci (1)  101-190 Öğrenci (2)  191-450 Öğrenci (3)  450 ve üzeri Öğrenci (4) | 94  84  88  88 | 3,857  3,825  3,633  3,739 | 1,076  1,082  0,943  0,933 | 0,872 | ,456 | - |
| Güven Verme | 0-100 Öğrenci (1)  101-190 Öğrenci (2)  191-450 Öğrenci (3)  450 ve üzeri Öğrenci (4) | 94  84  88  88 | 3,968  3,991  3,744  3,897 | 1,070  0,992  0,851  0,891 | 1,188 | ,314 | - |
| Ortalama | 0-100 Öğrenci (1)  101-190 Öğrenci (2)  191-450 Öğrenci (3)  450 ve üzeri Öğrenci (4) | 94  84  88  88 | 3,897  3,872  3,669  3,781 | 1,055  1,035  0,890  0,894 | 1,003 | ,392 | - |

Tablo 4.10’daki varyans analizi sonucunda genel ortalama F(3,350)=1,003 (p>0,05), empatik dinleme F(3,350)=1,051 (p>0,05), etkililik F(3,350)=1,018 (p>0,05), geri bildirimde bulunma F(3,350)=0,872 (p>0,05) ve güven verme boyutlarında F(3,350)=1,188 (p>0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmamıştır.

Buna göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin okullarında bulunan öğrenci sayılarına göre bir farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle olan iletişiminde öğrencilerin rolünün veya etkisinin diğer faktörlere göre daha az olduğu söylenebilir. Bu yüzden okullarında az ya da fazla öğrenci olsa bile okul yöneticilerinin öğretmenleriyle olan iletişim becerilerinde bir değişme olmamaktadır.

## 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemini “Öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin olumlu görüşleri nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt probleme ait bulguları belirlemek amacıyla katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formunda sorular yöneltilmiş ve katılımcı görüşlerinden elde edilen verilere içerik analizi yapılarak tema ve kodlar oluşturulmuştur. Elde edilen bilgiler tablo 4.11.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. *Öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin olumlu görüşlerinden elde edilen tema ve kod listesi*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Kodlar | Kodların Tekrarlanma Sıklığı |
| Yöneticinin Etkili İletişim Becerileri | Empati  Saygı  Güven Veren  Samimiyet  Dürüstlük  Tutarlılık | 6  3  4  6  3  4 |
| Yöneticinin Geri Bildirimde Bulunması | İlgili  Açıklayıcı  Zamanında | 8  3  5 |
| Yöneticinin Personelini Tanıması | Birliktelik  Önemseme | 12  6 |
| Yöneticinin Dinleme Becerisi | Değer Verme  Kararlara Katılım | 10  7 |

Tablo 4.11. incelendiğinde öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinde; “yöneticilerin etkili iletişim becerileri” teması “empati, saygı, samimiyet, dürüstlük, tutarlılık ve güven veren” kodlarından; “yöneticinin geri bildirimde bulunması” teması “ilgili, açıklayıcı ve zamanında” kodlarından; “yöneticinin personelini tanıması” teması “birliktelik ve önemseme” kodlarından; “yöneticinin dinleme becerisi” teması ise “değer verme ve kararlara katılım” kodlarından oluşmuştur.

Yöneticilerinin etkili iletişim becerilerini yeterli gören katılımcılar yöneticilerinin empati yeteneğinin olduğunu, beden dilinden doğruyu söylediğinin anlaşıldığı ve güven veren bir beden dilinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar bu temada ayrıca yöneticilerin öğretmenleriyle iletişim halindeyken saygılı, samimi, dürüst ve sözleriyle davranışlarında tutarlı davrandığını belirtmişlerdir.

“Empati” kodunda görüş bildiren G2, G4 ve G10 şöyle demişlerdir;

*Yöneticimin etkili iletişim becerilerine sahip olduğunu düşünüyorum…beni ve diğer arkadaşlarımı anlamaya çalışır…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 2).

*…empati yeteneği gelişmiş bir yöneticiyle çalışmaktayım…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 4).

*…mesela çocuklarımızın yaşları birbirine çok yakın. Çocuğum hasta olsa veya onunla ilgili bir durum olsa hemen empati yaptığını düşündüğüm anlayışla karşılayan hareketlerde bulunur. Bu da beni mutlu eder. İyi ilişkilere sahibiz çünkü yöneticimin iyi iletişim becerilerine sahiptir…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 10).

“Saygı” kodunda görüş bildiren G15 şöyle demiştir;

*…sevmediği ya da sevmediği demeyelim de anlaşamadığı öğretmenler de var. Fakat hiçbir zaman saygıyı elden bırakmaz. Sevmediğini belli eder bazen ama hiç kimse de saygısızlık ettiğini söyleyemez…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 15).

“Güven veren ve tutarlı” kodlarında görüş bildiren G7 şöyle demiştir;

*…doğru söylediğini güvenli duruşundan anlayabiliyorum…, …sözleriyle duruşu farklı değildir…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 7).

G16 da “güven veren ve tutarlı” kodunda şöyle görüş bildirmiştir;

*…bir şey anlatırken devamlı yüzümüze bakması ve söylediklerinde tutarlı olması ona güvenmemin sebeplerinden birisidir…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 16).

Yöneticilerinin “samimi” olduğunu düşünen öğretmenler yöneticileriyle iyi ilişkiler kurduklarını belirtmektedirler. “Samimiyet” kodunda görüş bildiren G14 ve G20 şunları söylemiştir;

*Herkese karşı %90 aynıdır fakat kadın öğretmenlere karşı biraz daha alttan alır. Ama dediğim gibi okul dışında da bir samimiyet ve arkadaşlığımız vardır…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 14).

*… her sabah karşılaştığı herkese içten ve samimi bir şekilde “günaydın” der, nasıl olduklarını sorar ve bunları görev olarak değil de gerçekten samimi bir şekilde sorduğunu gösteren duruşu da vardır* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 20).

“Dürüstlük” kodunda görüş bildiren G15 ve G19 şunları söylemiştir;

*Bana göre yöneticilerin iyi iletişim becerilerine sahip olanlar arasından seçilmesi gerekir. Okul müdürümün iyi iletişim becerileri olduğunu düşünüyorum. Okul müdürüm ilişkilerinde samimi ve dürüsttür. Kendine çıkar sağlamak için olan bir şeyi saklamaz, olmayan bir şeyi de uydurmaz…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 15).

*Okul müdürüm iyi bir insandır. İyi bir insan olmak elbette iyi bir yönetici demek değildir. Okul müdürümün yöneticilik özellikleri çok iyi değildir. Fakat dediğim gibi iyi biridir. Yalan söylemez, dürüsttür yani. … olarak kendimi onunla konuşurken rahat hissederim. Davranışlarıyla güven verir* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 19).

Yöneticinin geri bildirimde bulunması teması incelendiğinde, katılımcılar görüşlerini bildirirken yöneticilerinin ilgili, açıklayıcı ve zamanında geribildirimde bulunduklarını belirtmişlerdir. “İlgili” kodunda görüş bildiren G14 şöyle demiştir;

*…okul veya okul dışındaki bir olayla ilgili bir şey ya da bir bilgi edinmek istediğimde kayıtsız kalmaz, ilgilenir. Acil yapılması gereken bir işi yoksa hemen bilgi verir veya mevzuatla ilgili bilmediği bir şey varsa da araştırıp geri dönüş yapar…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 14).

G18 de “ilgili ve zamanında” kodlarında şöyle demiştir;

*…her ne sıkıntımız olursa olsun ilgilenir…, … hemen geri dönüş sağlar, bu konularda ilgilidir, sorduğumuz bir konuyu hemen cevaplar veya soruşturur…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 18).

G7 yöneticinin geri bildirimde bulunma becerisi temasına ilişkin şu görüşleri paylaşmıştır;

…*bazen bizim bildiğimizin doğru olduğunu düşünürüz. Etkili iletişim becerileri konusunda sadece yöneticilere yüklenmek eksik kalır. Kendimize yani öğretmenlere de bu hususta iş düşmektedir. Geçenlerde sağlık raporum konusunda bir sıkıntı yaşadık mesela. Benim bildiğim ile müdürümün söylediği farklı olunca biraz tepki gösterdim. Müdürüm sakin bir şekilde konuyu mevzuata göre açıkladı. Konuyu sakince açıklaması davranışım yüzünden utanmama neden oldu...* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 7).

Yöneticinin personelini tanıması temasında görüş bildiren öğretmenler yöneticilerinin birlikte çalışmayı istediklerini ve öğretmenlerini önemsediklerini bildirmişlerdir. “Birliktelik” kodunda G2 ve G12 şöyle görüş bildirmiştir;

*… her toplantıda üzerine basarak bir aile olduğumuzu ve birlikten kuvvet doğacağını bildirir…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 2).

*…bu projeyi hep birlikte başarıya ulaştırabiliriz…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 12).

G10 ve G18 “önemseme” kodunda şöyle görüş bildirmişlerdir;

*… öğretmenlerin doğum günlerini kaydetmiş her doğum günümüzde küçük de olsa bizlere hediye verir…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 10).

*…bizlerin önemli bir günü olduğunda hatırlar, davet ettiğimiz düğün nişan gibi yerlere katılmaya öze gösterir, çocuğu olan öğretmenlere hediyesini alır gider…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 18).

Yöneticinin dinleme becerisi teması altında “değer verme” ve “kararlara katılım” kodları ortaya çıkmıştır. “Değer verme” kodunda G4 şu şekilde görüş bildirmiştir;

*Okul müdürüm okulda yapılacak bir etkinlik olduğunda o etkinlikte görev alacak olan öğretmenleri odasında toplar. Etkinlikle ilgili görüşlerini alır. Kendi kafasındaki planı açıklar. Orta noktada buluşulur ve etkinlik planı oluşturulur… elbette görüşlere değer verir…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 4).

G20 ise “kararlara katılım” kodunda şöyle görüş bildirmiştir;

*… Birçok müdürle çalıştım. İlk defa karşılaştığım ve şaşırdığım bir uygulamayı anlatayım. Geçen hafta okulda kurs planı yapılacaktı. Genelde okul idaresi planlamayı yapar ve tebliğ eder. Ama okul müdürümüz kursa katılacak öğretmenleri topladı ve planlamayı beraber yapmayı teklif etti…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 20).

Öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin olumlu yöndeki görüşlerinden hareketle, öğretmenlerin okullarında huzurlu bir çalışma ortamına sahip oldukları, kendilerini güvende hissettikleri, görüşlerine değer verildiği ve yöneticilerini samimi, dürüst ve empati yeteneği olan bireyler olarak gördükleri söylenebilir.

## 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemini “Öğretmenlerin yöneticileriyle yaşadıkları iletişim engellerine ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt probleme ait bulguları belirlemek amacıyla katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formunda sorular yöneltilmiş ve katılımcı görüşlerinden elde edilen verilerin içerik analizi yapılarak tema ve kodlar oluşturulmuştur. Elde edilen bilgiler tablo 4.12.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. *Öğretmenlerin yöneticileriyle yaşadıkları iletişim engellerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin elde edilen tema ve kod listesi*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Temalar |  | Kodlar | Kodların Tekrarlanma Sıklığı |
| Yöneticinin Etkili İletişim Becerileri |  | Edilgin Dinleme  Statü Farklılığı | 5  2 |
| Yöneticilerle kurulan iletişim türleri |  | İlgisizlik  Kaba davranış | 5  2 |
| Yöneticinin Beden Dili |  | Soğuk  Sözleriyle Tutarsız | 1  2 |
| Yöneticinin Geri Bildirimde Bulunması |  | Umursamaz  Gecikmeli | 1  3 |
| Yöneticinin Personelini Tanıması |  | Umursamaz | 2 |
| Yöneticinin Dinleme Becerisi |  | Önemsememe | 3 |

Tablo 4.12. incelendiğinde; yöneticilerin etkili iletişim becerilerini yetersiz gören katılımcılar yöneticilerin kendilerini dinlerken umursamaz tavır içerisinde olduklarını ve makamlarını kullanarak kendilerini dikkate almadıklarını düşünmektedirler. Edilgin dinleme kodunda görüş bildiren G5 şunları söylemiştir;

*Yöneticimin etkili bir iletişim becerisine sahip olduğunu düşünmüyorum. Çünkü, odasına gittiğimde ilk anda zaten beni umursamaz bir tavırla karşılıyor. Bunu hemen anlayabiliyorum. Çoğu zaman ben konuşurken bilgisayarına veya telefonuna bakıyor. Söylediklerimi tekrar etmek zorunda kaldığım zamanlar oluyor. Yöneticimin bu davranışı onun iletişim becerilerinde yetersiz olduğunu gösteriyor. Bana göre bir yönetici ilk önce karşısındaki kişi kim olursa olsun onu dikkate aldığını ve dinlediğini davranışlarıyla göstermesi gerektiğini düşünüyorum* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 5).

“Statü Farklılığı” kodunda görüş bildiren G13 ise görüşmede şu ifadeleri kullanmıştır.

*…Bana göre okul yöneticileri makamının gücünü kullanarak insanlara tepeden bakmamalı, kendinin de bir öğretmen olduğunu ve diğer öğretmenlerle iletişime geçerken bu durumun farkına varması gerektiğini düşünüyorum. Sonuçta hepimiz aynı işi yapıyoruz ama yöneticimizin kendisinin farklı olduğunu düşünmesi ve ulaşılamaz bir insanmış gibi davranması bütün ikili ilişkilerimizi ve iletişimimizi zora sokuyor* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 13).

Tablo 4.12.’ye göre öğretmenlerin yöneticileriyle yaşadıkları iletişim engelleri alt problemine ilişkin katılımcı görüşlerinin “Yöneticilerle kurulan iletişim türleri” temasında “ilgisizlik” ve “kaba davranış” kodlarının ortaya çıktığı görülmüştür. Bu bilgilere göre yöneticilerin bazı iletişim davranışlarında olumsuzlukların yaşandığı, bu olumsuz durumun da yöneticilerde ilgisizlik ve kaba davranış şeklinde ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. “İlgisizlik” kodunda G1, G8 ve G13 şöyle görüş bildirmişlerdir;

*…Yöneticimle iletişime geçerken bana karşı çok ilgisiz…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 1).

*…Yöneticimin ilgisiz tavırlarıyla karşılaşmaktan artık sıkıldım…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 8).

*…Okulumdaki bütün öğretmenlerin yöneticimizin umursamaz tavırlarından şikayetçi olduğunu biliyorum…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 13).

G17 yöneticisinin kaba davrandığını belirterek şöyle demiştir;

*…Yöneticiliğin seçilme şartlarından birinin de ikili ilişkilerde insanlara değer verilmesi ve onların düşüncelerinin önemsenmesi gerektiğini düşünüyorum. İkili ilişkilerinde yöneticim kaba davrandığını düşünüyorum. Ne bizi ne de düşüncelerimizi önemser (*Görüşme Kaydı: Öğretmen 17).

Öğretmenlerin yöneticileriyle yaşadıkları iletişim engellerine ilişkin görüşlerinin “Yöneticinin Beden Dili” temasında “soğuk” ve “sözleriyle tutarsız” kodlarının yer aldığı görülmüştür. Yöneticilerinin beden dilini davranışlarıyla tutarsız gören katılımcılar yöneticilerini soğuk davranmakla nitelendirmektedirler. “Soğuk” kodunda görüş bildiren G17 şöyle demiştir;

*…yöneticimin beden dili ile davranışları arasında tutarsız olup olmadığını kestiremiyorum, çünkü devamlı donuk bir ifade ile söylemek istediğini veya anlatmak istediğini anlatır. Örneğin; öğretmenlerin bir konuda hazırlaması gereken bir program olduğunda onları motive edip yol göstermek yerine emrivaki ve soğuk bir tavırla bunun yapılmasını ister (*Görüşme Kaydı: Öğretmen 17).

G5 ve G13 “sözleriyle tutarsız” kodunda şöyle demiştir;

*…yöneticimin beden dili ile davranışları arasında kesinlikle bir tutarsızlık var. Onu dinlerken nedense bana söyledikleri güven vermiyor (*Görüşme Kaydı: Öğretmen 5).

*…yöneticimizin ne beden dili ile davranışları ne de yaptıklarıyla söyledikleri tutarlıdır. Size söylediği şeyi kendisinin bile inanmadığını hal ve hareketlerinden kolayca anlayabilirsiniz…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 13).

Tablo 4.12.’ye göre öğretmenlerin yöneticileriyle yaşadıkları iletişim engelleri alt problemine ilişkin katılımcı görüşlerinin “Yöneticinin Geri Bildirimde Bulunması” temasında “umursamaz” ve “gecikmeli” kodlarının ortaya çıktığı görülmüştür. Bu bilgilere göre yöneticilerin öğretmenler tarafından belirtilen istek ve şikayetlerini değerlendirme aşamasında ya umursamaz tavır takındıkları ya da geri bildirimde bulunsalar bile bunu geç yaptıkları anlaşılmaktadır. “Umursamaz” kodunda görüş bildiren G9 bu durumu açıkça ortaya koymaktadır;

*Yöneticimizden bir isteğimiz olduğu zaman okulla ilgili olsun sınıfımızla ilgili olsun her zaman bir mazeret üretme derdine düşer. Genellikle bu mazeret okulun ödeneğinin olmadığıyla, maddi imkansızlıklarla ilgili olur. Yöneticimizin iletişim becerileri her ne kadar iyi olsa da konu isteklerimiz veya şikayetlerimiz olduğunda çözüm bulmak yerine ötelemeyi ya da unutturma çabasına girmektedir. İsteklerimizin yapılmayacağını, yöneticimizin bunları umursamayacağını artık biliyoruz* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 9).

“Gecikmeli” kodunda görüş bildiren G3 ve G11 ise görüşmede şu ifadeleri kullanmışlardır;

*Yöneticimiz bu konuda biraz sınıfta kalır diyebilirim. Çünkü ilettiğimiz bir sıkıntıda ya da olmasını istediğimiz bir konuda karar vermesi ya da bu konuda harekete geçmesi uzun sürüyor. Şikayetlerimizi değerlendirir isteklerimizi elinden geldiği kadar yapmaya çalışır ama dediğim gibi zaman alır, bekletir* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 3).

*Yöneticimizin bizim tarafımızdan iletilen istek ve görüşleri ele alması biraz zaman alabiliyor. Bu durumu da bir üst yönetime danışma olarak tahmin ediyorum. Kendi başına karar vermede isteksiz davrandığından istek veya şikayetlerle ilgili üst yönetiminden görüş aldıktan sonra bizlere dönüş yapar* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 11).

Tablo 4.12.’ye göre öğretmenlerin yöneticileriyle yaşadıkları iletişim engelleri alt problemine ilişkin katılımcı görüşlerinin “Yöneticinin Personelini Tanıması” teması altında “umursamaz” kodunun ortaya çıktığı görülmüştür. Yöneticilerin personeli tanıma isteği ve becerisine ilişkin yöneticilerin umursamaz davranış gösterdikleri söylenebilir. “Umursamaz” kodunda görüş bildiren G6 ve G8 şöyle görüş bildirmiştir:

*…Sadece derslerimde neler yaparım, öğrenciye karşı tavrım tutumum nasıldır, veliyle iletişimim nasıldır bunları bildiğini düşünüyorum…Bu konuda çok umursadığını düşünmüyorum* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 6).

*Yöneticilerin iyi bir iletişim uzmanı olmaları gerektiğini ve bu yüzden herkesi tanıması gerektiğini düşünüyorum. Fakat okul müdürümün bizleri tanımak konusunda çok istekli olmadığını biraz daha ileri giderek umurunda olmadığını söyleyebilirim. Personelini tanımayan personelinin sıkıntısına sevincine ortak olmayan bir okul müdürü iletişimde ne kadar iyi olabilirse bizim okul müdürümüz de bu konuda o kadar iyi işte…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 8).

Tablo 4.12.’de öğretmenlerin yöneticileriyle yaşadıkları iletişim engelleri alt problemine ilişkin katılımcı görüşlerinin “Yöneticinin Dinleme Becerisi” temasında “önemsememe” kodunun ortaya çıktığı görülmüştür. Yöneticilerin öğretmenleri dinlemesi esnasındaki sorun öğretmen görüşlerine göre onları önemsememesidir. Bu konuda görüş bildirenlerden G9 şöyle demiştir.

*Yöneticimin beni dinlediğini düşünmüyorum. Bir isteğimi belirttiğimde bunun onun için çok anlam ifade ettiğini de düşünmüyorum. Geçenlerde sınıfıma sınıf askılığı yapılması yönünde onunla konuşmak için odasına gittiğimde bilgisayarından bir şeyler yapıyordu, işini bitirmesi için biraz bekledikten sonra sınıfıma sınıf askılığı istediğimi belirttim ama bunu anladığından bile emin değildim. Zaten bu isteğim konusunda yapılan bir şey de yok şimdiye kadar…* (Görüşme Kaydı: Öğretmen 9).

### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemini “Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı iletişim araçlarıyla ilgili görüşleri nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt probleme ait bulguları belirlemek amacıyla katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formunda “Yöneticinizin iletişim araçları nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcı görüşlerinden elde edilen verilerin içerik analizi yapılarak tema ve kodlar oluşturulmuştur. Elde edilen bilgiler tablo 4.13.’te gösterilmiştir.

Tablo 4.13. *Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandıkları iletişim araçlarıyla ilgili görüşlerine ilişkin elde edilen tema, kod ve kategori listesi*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | Kodlar | Kodların Tekrarlanma Sıklığı |
| Yöneticinin İletişim Araçları | Resmi Yazı  Teknolojik Araçlar  Konuşma  Beden Dili | 1  7  11  1 |

Tablo 4.13’e göre “Yöneticinin İletişim Araçları” teması altında “resmi yazı”, “teknolojik araçlar”, “konuşma” ve “beden dili” kodlarının ortaya çıktığı görülmüştür. Yöneticilerin çoğunlukla iletişim aracı olarak yüz yüze konuşma ve teknolojik araçları kullandıkları katılımcı cevaplarından anlaşılmaktadır. Yöneticilerin genellikle teknolojik araçları duyuru yapmak için kullandıkları elde edilen bir başka sonuçtur. G5 bu konuda şöyle görüş bildirmiştir;

*…Yöneticim iletişim aracı olarak genellikle Whatsapp kullanır. Onu da sadece resmî duyurular için kullanır. Whatsapp öğretmen grubumuz sadece yöneticilerin mesaj gönderebildiği bir yerdir…*

(Görüşme Kaydı: Öğretmen 5).

# BEŞİNCİ BÖLÜM

# TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı; öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin düzeyinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda; okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin ne düzeyde olduğu, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin düzeyinin cinsiyet, kıdem, çalıştıkları okuldaki görev süresi, branş, okul türü, okuldaki öğretmen ve öğrenci sayıları, sendikaya üyelik durumları ve okul yöneticilerinin okulda çalışma süreleri değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediği, öğretmenlerin yöneticileriyle yaşadıkları iletişim engellerinin ve yöneticilerinin kullandıkları iletişim araçlarının neler olduğuna ilişkin bulgular tartışılıp yorumlanarak öneriler getirilmiştir.

## 5.1. Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın nicel verilerinden elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri öğretmen görüşlerine göre yeterli olarak algılanmıştır. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri en yüksek düzeyde “güven verme” boyutunda algılanmakta ve bu boyutu sırasıyla “empatik dinleme” ve “etkililik” boyutları izlemektedir. Araştırmanın nitel verilerinden elde edilen sonuçlarında da öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim becerilerine yeterli, olumlu ve iyi düzeyde sahip olduğunu düşündükleri görülmektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olduğu ve okullardaki yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin etkili olduğu söylenebilir. Bu durum öğretmenler ile okul yöneticilerinin uyumlu bir şekilde çalışabildiğini göstermektedir. Pauley (2010) okul yöneticilerinin amaç belirlemek, görevleri düzenlemek, çalışanları motive etmek, sonuçları gözden geçirmek ve karar almak gibi çok yönlü görevlerinin yanında planlama, organize etme, iş bölümü yapma, yönlendirme, koordine etme ve değerlendirme görevlerinin de bulunduğunu, bunları gerçekleştirebilmek için yeterli iletişimin olması gerektiğini aksi takdirde görevlerin başarılı bir şekilde yapılamayıp amaçlara ulaşılamayacağını ve kararların uygulanamayacağını belirtir (Pauley’den akt. Çınkır, 2013).

Araştırmanın bu sonucuna paralel olarak, Açıkel (2010), Akan ve Azimi (2019), Asar (2014), Ayık ve Uzun (2016), Çınar (2010), Çiftli (2013), Değer (1998), Ekici (2020), Kurt (2015), Küçük Güngörmez (2020), Öner (2019), Özkadam (2018) ve Yılmaz (2015) okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yeterli ve olumlu düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Uyğur (2014) yaptığı çalışmasında araştırmanın bu sonucuna zıt yönde bir sonuca ulaşmış ve araştırmasında yöneticilerin iletişim becerilerini öğretmen görüşlerine göre düşük düzeyde bulmuştur.

Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin yeterli düzeyde çıkması okullarda öğretmen yönetici ilişkilerinin olumlu ve içten bir şekilde gerçekleştiğinin bir kanıtı olabilir. Bu da okullarda sağlıklı bir iletişim ortamının olduğunu göstermektedir. Olumlu iletişim ortamının sağlandığı okullarda karar alma, iş birliği, motivasyon ve iş doyumunun daha yüksek olması ve bunun sonucunda da etkililik ve verimliliğin de artması muhtemeldir (Tutar, 2009). Okullardaki iş birliğinin ve motivasyonun artması ise okulun, aile ve öğrenci gibi paydaşlarına da yansıyacak bu da öğrencilerin her alanda daha başarılı olmalarına yol açacaktır (Şahin, 2007).

Yöneticilerin iletişim becerileri alt boyutlarından güven verme becerilerinin öğretmenlerin görüşlerine göre yüksek çıkması öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki karşılıklı güven ve iş birliğinin bir sonucudur. Okullarda karşılıklı güven ve iş birliğine dayalı bir ortamın olması yapılacak işlerin en kısa zamanda ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilir. Terzi (2004), gerek bireysel gerekse kamusal alanda açık ve sağlıklı bir iletişim kurmadan herhangi bir işin amaçlanan doğrultuda gerçekleştirilmesinin mümkün olmayacağını belirtmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin kadın ve erkek öğretmen görüşleri aynıdır. Kadın ve erkek öğretmenlerin aynı görüşü bildirmesi okullarda bir ayrımın olmadığının ve kadın, erkek öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki ilişkinin sıcak ve samimi olduğunun bir göstergesi olabilir. Benzer şekilde; Akan ve Azimi (2019), Akbal (2008), Asar (2014), Coşkuner (2008), Çiftli (2013), Kurt (2015), Küçük Güngörmez (2020), Özpolat (2019), Türkyılmaz (2018) ve Yılmaz (2015) araştırmalarında kadın ve erkek öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinde bir farklılığın olmadığını belirtmişlerdir. Bu sonuçtan farklı olarak; Açıkel (2010), Değer (1998) ve Uyğur (2014) yaptıkları çalışmalarında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden, Çınar (2010) ise kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden yöneticilerin iletişim becerilerini daha olumlu buldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre, sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri branş öğretmenlerinden daha yüksek çıkmıştır. Sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerinden daha fazla okullarda bulunmaktadırlar. Okullarda bulundukları bu zamanda ise zamanlarının büyük bir bölümünü sınıflarında öğrencileri ile birlikte geçirmektedir ve bir yıl boyunca sadece kendi sınıfındaki öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenmektedirler. Bu yüzden sınıf öğretmenleri sınıflarıyla veya sınıftaki öğrencileriyle ilgili bir karar alacaklarında çoğu zaman öğrenci velisi ile iletişimde bulunmaktadır. Sınıflarına ilişkin alacakları kararlarda nispeten daha özgürdürler. Sınıf öğretmenlerinin sorumlu oldukları sadece tek bir sınıfları bulunduğundan sınıflarıyla ilgili yapılması gerekenlerin büyük bir bölümünü kendileri, okul yöneticisine bırakmadan yapmaktadırlar. Sınıf öğretmenlerinin bu çalışma düzeni okul yöneticilerinin işlerini de kolaylaştırmakta ve okul yöneticilerinin daha çok üst yönetimden gelen emir ve istekleri yapmaları için onlara zaman kazandırmaktadır. Bursalıoğlu (2015), yazılı bir kuralı olmayan iş bölümü ve iş birliğinin okullarda iletişimi olumlu yönde etkilediğini, iş görenler ile iş birliği yapan, sorunlarının çözümüne yardımcı olan, hoşgörülü ve motive eden okul yöneticilerinin iş görenler ile daha sağlıklı bir iletişim kurabildiğini belirtmektedir. Araştırmanın bu sonucuna benzer bir sonuç alanyazın taramasında bulunamamıştır. Branş öğretmenlerinin okul yöneticilerinin iletişim becerilerini sınıf öğretmenlerinden daha olumlu buldukları Çınar’ın (2010) ve Fen-Matematik branş öğretmenlerinin okul yöneticilerinin iletişim becerilerini diğer branş öğretmenlerine göre daha olumlu buldukları Açıkel (2010)’in araştırmaları araştırmanın bu sonucuyla farklılaşmaktadır. Coşkuner (2008), Çiftli (2013), Uyğur (2014) ve Küçük Güngörmez (2020) ise branşlar arasında okul yöneticilerinin iletişim becerileri hakkındaki görüşlerinde bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin herhangi bir sendikaya üye olup olmamaları, okul yöneticilerinin iletişim becerileri hakkındaki düşüncelerini etkilememektedir. Elde ettiğimiz mevcut sonuçlar, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin, farklı sendikadaki öğretmenler tarafından benzer olarak algılandığını göstermektedir. Yapılan alanyazın incelemelerinde bu görüşü destekleyecek bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Daha fazla yıl kıdeme sahip öğretmenler görevine yeni başlayan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerini, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeğinin etkililik ve güven verme boyutlarında daha olumlu bulmaktadırlar. Teknolojinin ve bilimsel araştırmalarla ortaya çıkan gerçeklerin her geçen gün değişmesi ve ilerlemesi ve kişilerin buna ayak uydurabilme konusundaki yetersizlikleri, kuşaklar arasında farklılıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Uzun yıllar görev yapmış olan öğretmenlerin yeni görevine başlayan öğretmenlere göre mesleğin kalıplamış uygulamalarını kullanmaya devam ettikleri düşünülmekte ve çıkan bu sonuç anlamlı olarak görülmektedir. Araştırmanın bu sonucunu Açıkel (2010) ve Özpolat’ın (2019) araştırmalarında; mesleğinde daha fazla görev yapmış öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin diğer öğretmenlere göre daha olumlu çıktığı sonucu desteklemektedir. Araştırmanın bu sonucunun tersi araştırma sonuçları da mevcuttur. Asar (2014) araştırmasında görevine yeni başlayan öğretmenlerin görüşlerinin daha olumlu olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçların dışında, öğretmenlerin kıdeminin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinde bir fark oluşturmadığı sonucuna Çiftli (2013), Kurt (2015), Küçük Güngörmez (2020), Türkyılmaz (2018), Uyğur (2014) ve Yılmaz (2015) araştırmalarında ulaşmışlardır.

Okullarında çalışma sürelerine göre, öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin okullarında daha fazla süre aynı görev yapan öğretmenlerin görüşleri onlardan daha az süre görev yapan öğretmenlere göre daha olumludur. Fakat zıt bir biçimde araştırmada, okulda yeni çalışmaya başlayan öğretmenlerin görüşleriyle okullarında daha uzun süre çalışan öğretmen görüşleri arasında bir farklılık oluşmadığı görülmüştür. Okullarında yeni göreve başlayan öğretmenlerin, yöneticileriyle iletişimlerine yönelik olumlu görüş bildirmelerinin okulu ve yöneticilerini tam anlamıyla tanıyamadıklarından ve oluşacaksa bile henüz olumsuz bir izlenim oluşmadığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bir süre sonra, okulunu ve yöneticisini tanımaya başladıkça iletişim eksikliklerinin farkına vardıkları ve buna karşı tutum geliştirdikleri varsayılmakta ancak, uzun yıllar çalıştıkça önemsememe tutumlarının ön plana çıktığı ve bu farklılıkların görüldüğü düşünülmektedir. Araştırmanın bu sonucunu destekleyen veya tersine bir görüş bildiren bir araştırma sonucuna rastlanmamıştır. Araştırmanın, öğretmenlerin okullarında çalışma süreleriyle ilgili olarak; Asar (2014), Özpolat (2019) ve Yılmaz (2015) öğretmenlerin okullarında çalışma sürelerinin yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik görüşlerinde bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri yöneticilerin okullarındaki görev sürelerine göre değişmemektedir. Bir okul ikliminin veya kültürünün oluşmasında ve şekillenmesinde yöneticilerin rolü büyüktür. Bunun farkında olan bir okul yöneticisinin iletişim becerilerinin okullarında çalışma sürelerine bağlı olarak farklılık göstermeyeceği düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin okullarında çalışma süreleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Araştırmadan elde edilen bir başka sonuca göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermektedir. Branş değişkeninde de görüldüğü üzere ilkokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri hem ortaokul hem de ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerine göre daha olumludur. Yılmaz (2015), araştırmasında, branş değişkenine yönelik; anaokulunda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Asar (2014), öğretmenlerin farklı okul türlerinde görev yapmasının, onların yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinde bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Okullarında daha fazla öğretmen bulunan yöneticilerin iletişim becerileri öğretmenler tarafından daha olumsuz algılanmaktadır. Kalabalık ortamlarda iletişim kurmanın daha karmaşık ve daha zor olduğu düşünülürse bu sonuç şaşırtıcı değildir. Akcan (2014) çatışmayı ele aldığı araştırmasında; örgüt büyüklüğünün ekonomik kapasite ve personel sayısı gibi verilerle ölçülebildiğini, örgütün büyüklüğüyle örgütte yaşanacak karmaşıklıkların doğru orantılı olduğunu belirtmiştir. Beş personelin çalıştığı bir kurum ile elli personelin çalıştığı kurumun yönetilmesindeki zorlukların aynı olmadığını, elli personelin çalıştığı bir örgütteki sorunların beş personelin çalıştığı bir örgütten fazla olacağını, küçük olan örgütte sorunlarla baş etmenin daha kolay olacağını da örnek olarak belirtmiştir. Başaran (2004) da örgütlerin büyümesinin, iletişim ortamlarını arttırdığını ve iletişimin karışık bir şekilde deneyimlenmesine sebep olduğunu belirtmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre okullarda bulunan öğrenci sayılarının okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinde bir değişikliğe yol açmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin öğretmenlerle olan iletişiminde öğrencilerin rolünün veya etkisinin fazla olmadığı söylenebilir. Bu yüzden okullarında az ya da fazla öğrenci olsa bile okul yöneticilerinin öğretmenleriyle olan iletişim becerilerinde bir değişme olmamaktadır. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik okullarda bulunan öğrenci sayılarıyla ilgili bir araştırma sonucuna ulaşılamamıştır.

Araştırmanın nitel verilerinden, öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin olumlu yöndeki görüşlerine, öğretmenlerin yöneticileriyle yaşadıkları iletişim engellerine ve okul yöneticilerinin kullandığı iletişim araçlarının neler olduğuna ulaşılmaya çalışılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri genelde olumlu olarak bulunmuştur. Yöneticilerin genellikle öğretmenleriyle yüz yüze konuşarak iletişim kurmayı tercih ettikleri ve öğretmenlerine üst yönetimden gelen veya okullarıyla ilgili duyuruları yapmak için de teknolojik araçları kullandıkları görülmektedir. Ayrıca; öğretmenler ve yöneticiler arasında çok büyük oranda iletişim engelinin yaşanmadığı; yaşanan iletişim engellerinin de yöneticilerin öğretmenleri aktif dinleme konusunda; yöneticilerin öğretmenlere karşı ilgisiz, soğuk ve kaba davrandığı durumlarda; yöneticilerin sözleriyle beden dillerinin uyuşmadığı ve yöneticilerin geri bildirimde bulunma esnasında aceleci davranmadıkları durumlarında ortaya çıktığı görülmektedir. Var olduğu belirtilen bu engellerin büyük çoğunlukta yaşanmadığı sadece birkaç kişi tarafından belirtilmesi de okullarda büyük iletişim engeli sorunlarının olmadığı; okullardaki iletişim ortamlarının büyük oranda sağlıklı olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın nitel ve nicel verilerine ilişkin sonuçlara göre, genel olarak, okulların sağlıklı bir okul iklimine sahip olduğu, öğretmen ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin samimi, güven veren ve destekleyici olduğu, ayrıca okullarda karar alma sürecine öğretmenlerin de dahil edildiği söylenebilir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yeterli düzeyde olduğu elde edilmiş ve yöneticilerden kaynaklanan iletişim engellerinin de öğretmen ve yöneticiler tarafından çözülemeyecek sorunlar olmadığı düşünülmektedir.

## 5.2.Öneriler

Bu bölümde araştırmanın sonucuna dayalı olarak öneriler getirilmiştir.

1. Araştırma sonucunda ilkokulda görev yapan yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim becerilerinin yüksek olduğu ortaya çıktığından, bu durumun ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında da oluşması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
2. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yaşanan iletişim engellerinin belirlenmesine yönelik üst yönetim tarafından gerekli uygulamaların yapılması ve sorunların giderilmesine yönelik çalışmalar önerilmektedir.
3. Okul yöneticileriyle öğretmenler arasında görülen engellerden birisi de etkili dinleme ile ilgili bir engeldir. Etkili dinleme becerisinin geliştirilmesi için yöneticilere hizmet içi eğitim kursları verilebilir.
4. Araştırmanın evreni ve çalışma grubu genişletilerek yeni araştırmalar yapılabilir.
5. Okul yöneticisiyle öğretmenlerin aynı veya farklı sendikalarda bulunmalarının öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı farklılık yaratma durumu araştırılabilir.
6. Öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri ile performans, doyum, okul iklimi, okul kültürü gibi farklı değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınabilir.

# Kaynakça

Acar, A. C., & Paksoy, M. (2004). *Açık Öğretim Örgütsel İletişim.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Acun Kapıkıran, N. (2019). Kişilerarası İlişkiler ve İletişimde Empati. A. Kaya içinde, *İnsan İlişkileri ve İletişim* (s. 116-137). Ankara: Pegem Akademi.

Açıkel, G. (2010). *Ortaöğretim Kurumlarında Yönetici Öğretmen İletişimi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Airasian, P., Gay, L., & Mills, G. (2012). *Educational Research: Competencies for Analysis and Application.* Upper Saddle River: Pearson.

Akan, D., & Azimi, M. (2019). Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi SBE Dergisi*(9 (1)), 287-300.

Akbal, N. (2008). *Etkili Okulun Oluşmasında Okul Yöneticilerinin Etkin İletişim Becerileri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

Asar, Ç. (2014). *İlkokul Yöneticilerinin Yeterliliklerine ve İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Ayık, A., & Uzun, T. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Sözsüz İletişim Beceri Düzeylerinin Belirlenmesi: Bir Öncü Çalışma. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 150-167.

Aziz, R. G., & Moghtader, H. (2019). The Relationship Between Communication Skills and Managers' Thinking Style Functions with the Job Performance of Elementary School Teachers in Urmia, Iran in the Academic year 2018-2019. *European Journal of Education Studies*, 103-116.

Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Barati, M., & Hamidi, Y. (2011; 11(2)). Communication Skills of Heads of Departments: Verbal, Listening, and Feedback Skills. *JRHS*, 91-96.

Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.* Ankara: Pegem Akademi.

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

Cihangir Çankaya, Z. (2019). Kişilerarası İlişkiler ve İletişimde Dinleme. A. Kaya içinde, *İnsan İlişkileri ve İletişim* (s. 100-114). Ankara: Pegem Akademi.

Coşkuner, E. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Creswell, J. W. (2009). Mapping the Field of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 95-108.

Cüceloğlu, D. (2001). *İnsan İnsana.* İstanbul: Remzi Kitabevi.

Cüceloğlu, D. (2015). *Gerçek Özgürlük.* İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çetinkaya, B. (2019). Kişilerarası İlişkiler ve İletişimde Kendini Açma. A. KAYA içinde, *İnsan İlişkileri ve İletişim* (s. 142-163). Ankara: Pegem Akademi.

Çiftli, S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri (Samsun İli Örneği).* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Çınar, O. (2010, 4). Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(26), 267-276.

Çınkır, Ş. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Daft, R. L. (2012). *New Era of Management.* Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.

Değer, M. (1998). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğrettmenlerle Kurdukları İletişim Yeterlikleri ve İletişime Engel Teşkil Eden Davranışları.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Demiray, U. (2019). İletişim Modelleri. U. Demiray içinde, *Etkili İletişim* (s. 46-70). Ankara: Pegem Akademi.

Dickson, D., Hargie, O., & Tourish, D. (2004). *Communication Skills for Effective Management.* London: Palgrave Macmillan.

Eğinli, A. T., & Gürüz, D. (2012). *Kişilerarası İletişim Bilgiler-Etkiler-Engeller.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Ekici, C. (2020). İlkokulu Yöneticileri ile Öğretmenler Arasındaki İletişim Durumlarının İncelenmesi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi, 3*(2), 292-311.

Eren, E. (2000). *Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Basım.

Fraenkel, J., Hyun, H., & Wallen, N. (2012). *How to Design and Evaluate Research In Education (8th ed.).* New York: Mc Graw Hill.

Freeman, R. E., & Stoner, J. A. (1992). *Management.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Geçikli, F. (2010). *Halkla İlişkiler ve İletişim.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for windows a step by step: A Simple Guide and Reference.*

Gordon, I. (1999). Internationalisation and Urban Competition. *Urban Studies, 36*, 1001-1016. doi:10.1080/0042098993321

Gürel, E., & Gürüz, D. (2008). *Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgütte, Fikirden Eyleme.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güven, B. (2013). İletişim Kavramı ve İletişim Sürecinin Temel Ögeleri. B. Güven içinde, *Etkili İletişim* (s. 5-20). Ankara: Pegem Akademi.

Justice, M. (2018). *The Relationship between Administrator Interpersonal Skills and School Climate, Student Learning, and Teacher Retention.* Doctor of Education. Gardner-Webb University, North Carolina , United States.

Kambeya, N. V. (2008). *Georgia Teachers' Perceptions of Principals' Interpersonal Communication Skills as They Relate to Teacher Performance.* Doctor of Education. Georgia Southern Universtiy, Statesboro, Georgia.

Kapur, R. (2018, 3). *Research Gate.* 8 13, 2021 tarihinde Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/323794732\_Barriers\_to\_Effective\_Communication adresinden alındı

Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kaya, A. (2019). İletişime Giriş: Temel Kavramlar ve Süreçler. A. Kaya içinde, *İnsan İlişkileri ve İletişim* (s. 2-31). Ankara: Pegem Akademi.

Kurt, S. (2015). *Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin İletişim Becerileri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.

Küçük Güngörmez, T. (2020). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Karma Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Karabük.

Kёndusi, V. (2015). Communication and Cooperation Skills of School Managers. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 46-50.

Lunenberg, F. C., & Ornstein, A. C. (2012). *Educational Administration Concepts and Practices.* Wadsworth, Boston: Wadsworth Cengage Learning.

McPheat, S. (2010). *Emotional Intelligence: MDT Training .* London, UK: BookBoon.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation.* San Francisco: Jossey-Bass.

Miller, K. (2012). *Organizational Communication:Approaches and Processes.* Wadsworth, Boston: Wadsworth Cengage Learning.

Öner, N. S. (2019). *Okul Müdürlerinin Örgütsel İletişim Sürecine İlişkin Yeterlikleri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.

Özkadam, Z. (2018). *İlkokul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sabahattin Zaim Üniversitesi / Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özpolat, H. (2019). *Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Okuldaki İletişim Engelleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Rachmawati, Y. (2021). The Effect of Principals’ Competencies on Teachers’ Job Satisfaction and Work Commitment. *Participatory Educational Research*, 362-378.

Rani, K. U. (2016). Communication Barriers. *Joell Veda Publications*, 74-76.

Salem, R. (2003, Temmuz). *Beyond Intractability*. Beyond Intractability: https://www.beyondintractability.org/essay/empathic\_listening adresinden alındı

Siyez, D. M. (2019). Kişilerarası İlişkilerin Başlangıcı ve Gelişimi. A. Kaya içinde, *İnsan İlişkileri ve İletişim* (s. 66-96). Ankara: Pegem Akademi.

Şahin, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişilerarası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin.

Tanrıöğen, A. (2018). *Örgütlerde Etkili İnsan İlişkileri.* Ankara: Anı Yayıncılık.

TDK. (2020, Eylül 12). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. Türk Dil Kurumu Sözlükleri: https://sozluk.gov.tr/ adresinden alındı

Terzi, A. R. (2004). İletişim ve Sosyal Etkileşim. Y. Özden içinde, *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* (s. 279-302). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H., & Yılmaz, M. (2002). *Genel İletişim.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Türkmenoğlu, İ. (2019). *Kurumsal İç İletişim.* Ankara: Elma Yayınevi.

Türkyılmaz, S. (2018). *İlkokul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarına Etkisinin İncelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Konya.

Uyğur, G. (2014). *İlk ve Ortaokul Müdürlerinin İletişim Yeterlikleri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uz Baş, A. (2019). Kişilerarası ilişkiler ve İletişimde Güvengenlik. A. Kaya içinde, *İnsan İlişkileri ve İletişim* (s. 196-219). Ankara: Pegem Akademi.

Yılmaz, H. (2015). *Okul Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerilerinin Okul Öncesi Öğretmenlerinin GörüşleriAçısından İncelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yüksel Şahin, F. (2019). İletişim Becerilerine Genel Bir Bakış. A. Kaya içinde, *İnsan İlişkileri ve İletişim* (Cilt 24, s. 34-60). Ankara: Pegem Akademi.

Yüksel, H. (2019). İletişimin Tanımı ve Temel Bileşenleri. U. Demiray içinde, *Etkili İletişim* (s. 2-42). Ankara: Pegem Akademi.

# EKLER

## Ek 1. Araştırma İzni

## Ek 2. Ölçek Uygulama İzni

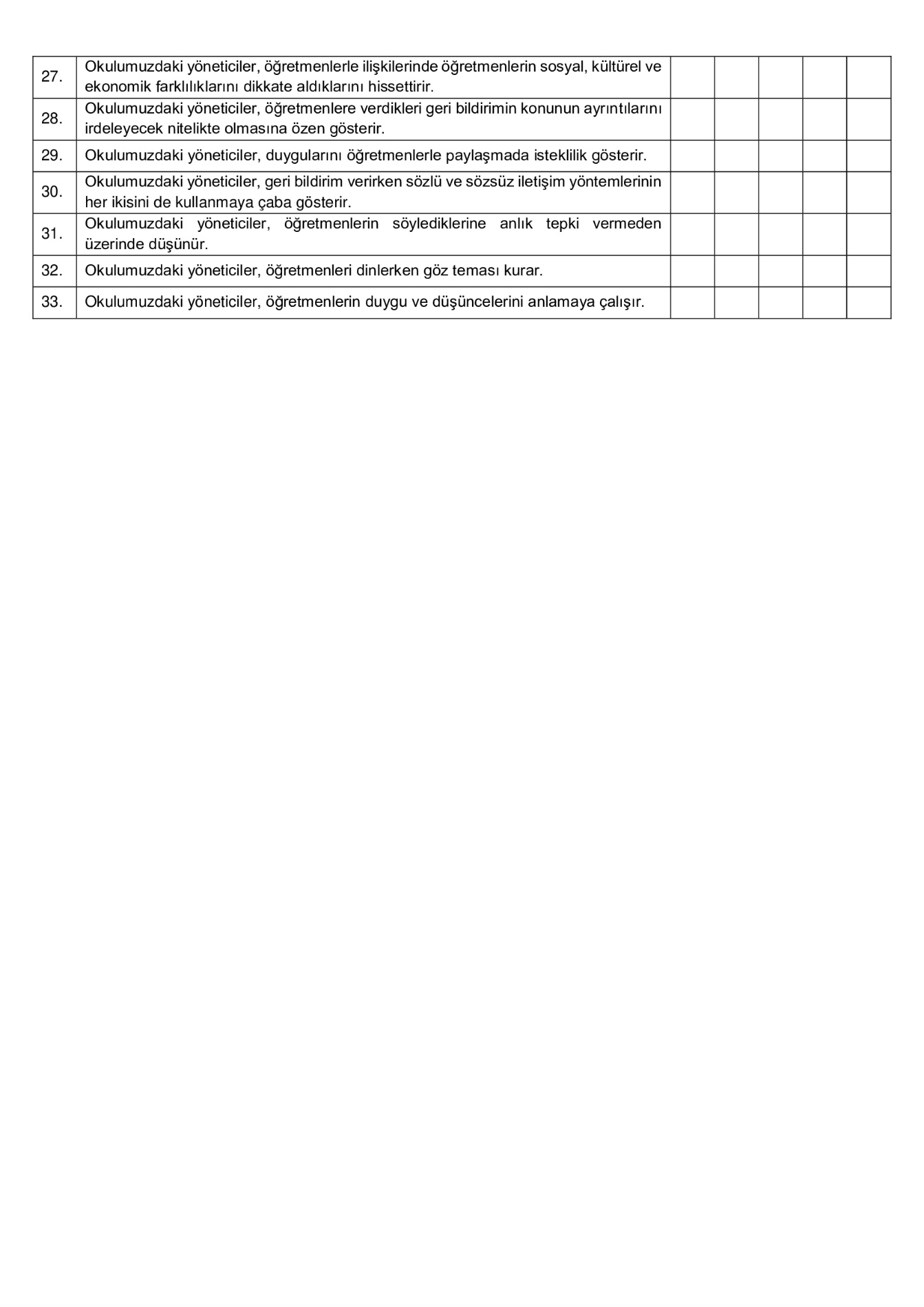


## Ek 3. Katılımcı Kabul Formu

## Ek 4. Nitel Araştırma Soruları

## Ek 5. Kişisel Bilgiler Formu

## Ek 6. Okul Yöneticilerinin Kişilerarası İletişim Becerileri Ölçeği



# ÖZGEÇMİŞ

|  |  |
| --- | --- |
| **Kişisel Bilgiler** | |
| Adı | Tufan |
| Soyadı | ÇAYBAŞ |
| Doğum Yeri | Acıpayam / DENİZLİ |
| Doğum Tarihi | 22.06.1981 |
| Uyruğu | Türkiye Cumhuriyeti |
| İletişim Adresi | Aşağı Mahalle 101 Sokak No:2/4  Acıpayam / DENİZLİ |
| E-mail adresi | tufancaybas@gmail.com |
| **Eğitim** | |
| İlkokul | Akşar Köyü İlkokulu- Acıpayam/DENİZLİ |
| Ortaokul | Kelekçi Ortaokulu- Acıpayam/DENİZLİ |
| Ortaöğretim | Serinhisar Lisesi (İngilizce Ağırlıklı Eğitim Veren Bölümü)- Serinhisar/DENİZLİ |
| Yükseköğretim (Lisans) | Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı Programı |
| **Yabancı Dil** | |
| Yabancı Dil Adı | İngilizce |
| Sınav Adı | YDS Sonbahar Dönemi |
| Sınavın Yapıldığı Ay ve Yıl | Eylül- 2017 |
| Alınan Puan | 80 |
| **Mesleki Deneyim** | |
| 2004 – 2008 | Sivas Mehmet Gökhan Ay Lisesi (Milli Piyango Lisesi) |
| 2008 – 2011 | Sivas Kongre Lisesi |
| 2011 – 2013 | Çal Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi- DENİZLİ |
| 2013-2014 | Acıpayam Çamlık Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi- DENİZLİ |
| 2014 – 2019 | Çal Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi- DENİZLİ |
| 2019 – Halen | Acıpayam Yazır Ortaokulu- DENİZLİ |