



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN OKUL  
YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNE YÖNELİK  
ALGILARI**

**Fatma Damla GÜNGÖR**

**Denizli 2022**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN OKUL  
YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNE YÖNELİK  
ALGILARI**

**Fatma Damla GÜNGÖR**

**Danışman**

**Doç. Dr. Metin YAŞAR**

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu proje çalışmasında; proje 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 projenin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir proje çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Fatma Damla GÜNGÖR

## TEŞEKKÜR

Eğitim Yönetimi, TeftiŐi, Planlanması ve Ekonomisi Bölümü'nde tezsiz yüksek lisans yapma sürecinde desteğini esirgemeyen kıymetli danışmanım Doç. Dr. Metin YAŞAR'a, çalışmalarım sırasında sabır gösterdiği ve bana yardımcı olduğu için eŐim Bilal'e, ders dönemlerinde oyun oynamak yerine benimle birlikte ders dinlemek isteyen canım oğlum Emin Kerem ve canım kızım Elif 'e, yüksek lisans yapmama öncü olan Çiđdem KIYAK'a, manevi desteğini her zaman hissettiğim kardeŐim Caner DURAN'a, müdür yardımcım Berrin KÜÇLÜ'e, canım dostlarım Gülay ÖZLÜER, Őadiye YORMAZ, Hatice OTAKLI, Dilek KARATAŐ ve Rukiye ÜRET'e bu projenin her aşamasında desteğini hissettiğim değerli ailem ve dostlarıma teşekkürü borç bilirim.

Fatma Damla GÜNGÖR

## ÖZET

### Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algıları

GÜNGÖR, Fatma Damla

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Metin YAŞAR

Ocak 2022, 79 sayfa

Bu araştırmada, Denizli ili merkez ilçelerinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişim becerilerine ilişkin algıları ve bunun kişisel değişkenlere göre ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmada “tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırma 2020–2021 eğitim-öğretim yılı ili merkez ilçelerinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerden 400 kişi “Seçkisiz örnekleme” yöntemiyle seçilerek ölçek sorularını eksiksiz cevaplandıran 391 okul yöneticisi ve öğretmenden elde edilen cevaplardan veriler elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; “Kişisel Bilgiler” ve “İletişim Yeterliliği Ölçeği” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin okul yöneticileri kendilerini değerlendirmelerinde maddeler bazında ve genel olarak “İyi” düzeyde değerlendirirken öğretmenler ise “Orta” olarak değerlendirmişlerdir. Okul yöneticilerinin öz değerlendirmeleri ortalaması öğretmen değerlendirmelerinden yüksektir.

Yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının cinsiyet, kıdem, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştığı ilçe ve öğrenci sayısına göre farklılık göstermediği ancak yaş, öğretmen sayısı, çalıştığı öğretim kademesine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yaş olarak 34-40 yaş yöneticilerinin anlama ve empati boyutunda 24-33 yaşlardan daha ortalamaları daha yüksektir. Öğretmen sayısında 10’dan az öğretmen olan okullarda çalışan yöneticilerin destek boyutu ortalamaları daha yüksek ve çalıştığı kademeye göre destek boyutunda okulöncesinde çalışanların daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin yaş, kıdem, medeni durum ve çalıştığı ilçeye göre farklılık görülürken cinsiyet, eğitim düzeyi, öğrenci sayısı, öğretmen sayısı ve çalıştığı kademeye göre farklılık görülmemiştir. Yaşa göre 46 yaş ve üzerindekiiler lehine, kıdeme göre 21 yıl

ve üstündekiler lehine, medeni duruma göre destek boyutunda evliler lehine, ilçeye göre Merkezefendi ilçesinde görev yapanlar lehine yüksektir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğrenci sayısı ve çalışılan kademelere göre farklılık göstermediği ancak görev türü, cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, eğitim düzeyi ve okuldaki öğretmen sayılarına göre ise farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

*Anahtar Sözcükler:* İletişim yeterliği, okul yöneticileri, öğretmen, etkileşim

## İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI .....	iii
ETİK BEYANNAMESİ .....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ÖZET .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar DİZİNİ .....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM – GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.1.1. Problem Cümlesi .....	2
1.1.2. Alt Problemler .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Varsayımlar .....	5
1.5. Sınırlılıklar .....	5
1.6. Tanımlar .....	5
İKİNCİ BÖLÜM – KURAMAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	6
2.1. İletişim Kavramının Tanımı .....	6
2.2. İletişimin Özellikleri .....	7
2.3. İletişimin Fonksiyonları .....	7
2.4. İletişim Becerileri .....	8
2.5. İletişim Engelleri .....	9
2.6. Empati ve Empati Becerisi .....	12
2.7. İlgili Araştırmalar .....	14
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YÖNTEM .....	16
3.1. Araştırmanın Modeli .....	16
3.2. Evren ve Örneklem .....	16
3.3. Veri Toplama Aracı .....	18
3.4. Verilerin Toplanması .....	19
3.5. Verilerin Analizi .....	19
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - BULGULAR ve YORUM .....	22
4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular .....	22

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	23
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	26
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	29
4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	37
4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	46
BEŞİNCİ BÖLÜM - TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	58
5.1. Tartışma ve Sonuç .....	58
5.2. Öneriler .....	61
KAYNAKÇA .....	62
EKLER .....	66
ÖZGEÇMİŞ .....	67



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. <i>Hata Payı Örneklem Tablosu</i>	17
Tablo 3.2. <i>Katılımcı Okul yöneticileri ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri Dağılımları</i>	17
Tablo 3.3. <i>İletişim Yeterliliği ve Alt Boyutları Verilerinin Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) Analizi</i>	20
Tablo 4.1. <i>Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Okul Yöneticilerinin Alguları</i>	24
Tablo 4.2. <i>Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileriyle İlgili Öğretmen Alguları</i>	27
Tablo 4.3. <i>Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Cinsiyet Türüne Göre T Testi Sonuçları</i>	30
Tablo 4.4. <i>Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları</i>	30
Tablo 4.5. <i>Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları</i>	31
Tablo 4.6. <i>Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları</i>	32
Tablo 4.7. <i>Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Eğitim Düzeyine Göre T Testi Sonuçları</i>	33
Tablo 4.8. <i>Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Çalıştığı İlçeye Göre T Testi Sonuçları</i>	34
Tablo 4.9. <i>Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Anova Testi Sonuçları</i>	34
Tablo 4.10. <i>Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Anova Testi Sonuçları</i>	35
Tablo 4.11. <i>Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Çalıştıkları Kademeye Göre Anova Testi Sonuçları</i>	37
Tablo 4.12. <i>Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Cinsiyet Türüne Göre T Testi Sonuçları</i>	38
Tablo 4.13. <i>Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları</i>	39
Tablo 4.14. <i>Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları</i>	40

Tablo 4.15. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları	41
Tablo 4.16. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Eğitim Düzeyine Göre T Testi Sonuçları	42
Tablo 4.17. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Çalıştığı İlçeye Göre T Testi Sonuçları	43
Tablo 4.18. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Anova Testi Sonuçları	43
Tablo 4.19. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Anova Testi Sonuçları	44
Tablo 4.20. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Çalıştıkları Kademeye Göre Anova Testi Sonuçları	45
Tablo 4.21. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Göreve Göre T Testi Sonuçları	47
Tablo 4.22. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları	47
Tablo 4.23. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları	48
Tablo 4.24. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları	49
Tablo 4.25. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları	51
Tablo 4.26. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre T Testi Sonuçları	52
Tablo 4.27. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Çalıştıkları İlçeye Göre T Testi Sonuçları	53
Tablo 4.28. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Anova Testi Sonuçları	54
Tablo 4.29. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Anova Testi Sonuçları	55

*Tablo 4.30. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Çalıştıkları Kademeğe Göre Anova Testi Sonuçları*

57

## **BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ**

İletişim hayatın içinde bilinçli ya da bilinçsiz olarak yaptığımız veya içinde yer aldığımız bir olgudur. İnsanlar arasında ilişkilerde son derece önemli olan iletişim çalışma hayatında ise vazgeçilmez bir konudur. Eğitim öğretim faaliyetlerinde gerek öğrenci öğretmen, gerek öğretmen gerekse öğretmen veli/yöneticiler vb. olmak üzere bütün paydaşların görev ve yetkileri dahilindeki iş ve işlemleri eksiksiz ve zamanında yapabilmelerinde iletişim çok önemlidir. Eğitim yönetiminin en temel ve alt yönetim alanı okulların yöneticilerinin yönetim süreçlerini en iyi biçimde sevk ve organize etmelerinde iletişim çok önemlidir. Bu sebeple çalışmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları araştırılmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde problem durumu, problem ve alt problemler, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer almaktadır.

### **1.1. Problem Durumu**

İletişim insanların yaşamında, sosyal çevreyle ilişkilerinde çok önemli olduğu gibi örgütsel yaşamda ve örgütlerde de çok önemlidir. Örgütler içinde eğitim örgütlerinin bütün sisteminin insana dayalı olması iletişimin öğretmen ve okul yöneticileri başta olmak üzere eğitim örgütlerinin tamamında kritik öneme haiz olduğu söylenebilir. İletişimin istenen işlerin istenen şekilde, istenen zaman ve istenen yerde eksiksiz yapılabilmesinde önemi yadsınamaz (Bursalıoğlu, 1991). İletişimin aynı zamanda mesaj taşıma bilgi ve emir telakkileri iletme özelliğinin yanında değer ve inanç üretme ve ortaklık, etkileşim ve iletişim gibi özellikleri barındırması eğitimde önemini daha fazla göstermektedir (Oskay, 2001).

İnsanların ömürleri boyunca kendi içlerinde ve çevreleriyle kurdukları iletişim ve etkileşim bu alanda yeterliklerini arttırmalarını zaruri kılmaktadır (Çetinkanat, 1996). Eğitimin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için öğretmenlerle öğrenciler, yöneticiler ve diğer paydaşlar arasında etkili iletişimin olması gerekmektedir (Çilenti, 1998).

Öğretmenlerin eğitim alanında uzman olmalarının yanı sıra çok iyi iletişim uzmanı da olmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin iletişim becerilerini problem çözme, kararların demokratik biçimde alınması ve çatışma yönetimi ve çözümünde de kullanmalıdırlar (Güçlü, 1998).

İletişim becerileri empati ve saygı becerilerini de içermekte duygu ve düşünceleri muhataplarına olağan biçimde ve ben dili ile iletebilme yeterliğinin elde edilmesidir (Şahin, 1998). Çalışmalarda eğitimcilerin sınıf-içi akademik süreçleri daha önemli görürlerken öğrencilerin ise günlük iletişim süreçlerini önemsedikleri görülmüştür (Dilekmen, Başçı ve Bektaş, 2008). Yine Bozkurt-Bulut (2003)'un araştırmasında; öğretmenlerin iletişim becerilerinde cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresine göre herhangi bir farklılık görülemediği. Durukan ve Maden (2010)'in araştırmalarında Türkçe Öğretmenlerinin iletişim becerilerinin düşük olduğu, cinsiyete göre kadın öğretmenler lehine, kıdeme göre genç öğretmenler lehine farklılık olduğu görülmüştür. Bundan dolayı okul yöneticileriyle öğretmenlerin insanlarla sürekli iletişim ve etkileşimde olmasından dolayı iletişim becerilerinin yüksek olması gerektirmektedir.

### **1.1.1. Problemler Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesi “okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları hangi düzeydedir?” şeklinde belirlenmiştir.

### **1.1.2. Alt Problemler**

Bu çerçevede aşağıdaki alt problemler ele alınmıştır.

1. “Milli Eğitim bakanlığına bağlı devlet okullarında farklı kademelerde görev yapmakta olan yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları hangi düzeydedir?”
2. “Milli Eğitim bakanlığına bağlı devlet okullarında farklı kademelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları hangi düzeydedir?”

3. “Milli Eğitim bakanlığına bağlı devlet okullarında farklı kademelerde görev yapmakta olan yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları,

a. Görev türü,

b. Cinsiyet,

c. Yaş,

d. Kıdem,

e. Medeni durum,

f. Eğitim düzeyi,

g. Çalıştığı ilçe,

h. Okuldaki öğrenci sayısı,

1. Okuldaki öğretmen sayısı ve

i. Çalıştığı kademeye göre istatistiksel olarak ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. “Milli Eğitim bakanlığına bağlı devlet okullarında farklı kademelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları,

a. Görev türü,

b. Cinsiyet,

c. Yaş,

d. Kıdem,

e. Medeni durum,

f. Eğitim düzeyi,

g. Çalıştığı ilçe,

h. Okuldaki öğrenci sayısı,

1. Okuldaki öğretmen sayısı ve

i. Çalıştığı kademeye göre istatistiksel olarak ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. “Milli Eğitim bakanlığına bağlı devlet okullarında farklı kademelerde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları,

a. Görev türü,

b. Cinsiyet,

c. Yaş,

- d. Kıdem,
- e. Medeni durum,
- f. Eğitim düzeyi,
- g. Çalıştığı ilçe,
- h. Okuldaki öğrenci sayısı,
- ı. Okuldaki öğretmen sayısı ve
- i. Çalıştığı kademeye göre istatistiksel olarak ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir? şeklinde ifade edilmiştir.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; 2021-2022 eğitim öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde resmi okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları ile bunun demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin en temel sorumluluğu öğrencilerin pedagojik ve eğitimsel ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bunun eksiksiz yapılabilmesi için mesleki bilgi ve becerilerin yeterli düzeyde olması gerekmektedir (Talşık, 2016). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görev, yetki ve sorumluluklarını yerine getirirken öğrenciler, veliler, amirleri ve diğer paydaşlarla iletişimlerinde bu becerilerini çok iyi biçimde sergilemeleri gerekmektedir. Eğitim öğretim işlerinde iletişim her an yapılmaktadır. Dolayısıyla bu becerinin çok iyi düzeyde olması mesleğin gerekliliklerinden biridir. Bu nedenle iletişim yeterliliği okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesleki alan bilgileri gibi önemlidir.

Literatür taramasında ilimiz ve merkez ilçelerimizde bu konuda yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu araştırma eğitim yöneticilerine, öğretmenlere ve eğitimdeki diğer iç ve dış paydaşlarda farklı bakış açıları kazandırması, eğitimde nitelik ve kalitenin artırılması bakımından ayrıca önem taşımaktadır.

#### 1.4. Varsayımlar

Araştırmamızın planlanıp yürütülmesinde aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir.

- Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler ölçüm araçlarına doğru cevap vermişlerdir.
- Araştırmamıza katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişim ve iletişim becerileri ile ilgili bilgileri yeterli düzeydedir.
- Ölçme aracı araştırmanın amacını ortaya çıkarabilecek niteliktedir.

#### 1.5. Sınırlılıklar

- 2021-2022 eğitim öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçesinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
- Veri toplama aracı olarak “İletişim Yeterlilik Ölçeği” ile sınırlıdır.
- Araştırma, konu ile ilgili literatür taraması ve okul yöneticileri ve öğretmenlerin ölçme aracında yer alan sorulara verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar

*Okul Yöneticisi:* Okulun amaç ve hedefleri gerçekleştirme, okulu yönetmek ve mevzuatın kendisine verdiği görevlerini yapan okul müdürü veya müdür yardımcısı unvanlı çalışanlardır (Pehlivan, 2005).

*Öğretmen:* Öğretmenlik mesleğini yapmak suretiyle devletin eğitim ve öğretim ile ilgili görevlerini üzerine alan özel bir uzmanlık mesleği olarak tanımlanmaktadır (Saracaloğlu, 2009).

*İletişim:* Kişiler arasında oluşan duygu ve fikir alış verişidir (Bangir ve Senemoğlu, 1999)



## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, konuya ilişkin alan yazın taramasında yer alan bilgilere ve bu alanda yürütülmüş ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.1. İletişim Kavramının Tanımı

İletişim olgusu ile ilgili olarak yapılmış olan tanımlamalar gözden geçirildiğinde pek çok kaynak içerisinde değişik tanımlamaların yapıldığı göze çarpmaktadır. İletişim kavramı, duygular ve düşüncelerin paylaşılması manasını taşımakta olan Latin kökenli “communis” sözcüğünden türediği ifade edilmektedir (Debasish ve Das, 2009). Bunun yanı sıra bahsi geçmekte olan bu kavramın; bilgi, tutumlar, fikirler ile davranışların, kaynak noktadan hedef noktaya iletilmesi manasına geldiği de ifade edilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2008: 16). İletişim, en genel manada duyguların, bilgilerin ve düşüncelerin paylaşılması anlamını taşıırken, eşzamanlı olarak da bireylerin ya da birey topluluklarının tutumları üzerine etki etmeyi amaçlayan bir eylem olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürüz ve Temel-Eğinli, 2011). İletişim olgusu, kendi içerisinde mesajlar meydana getiren birey ya da bireylerin karşılıklı olarak anlam alışverişi içerisinde bulunmaları olarak da ifade edilmektedir (Debasish ve Das, 2009). İletişim kültürel içerikli olgulardan meydana gelen ve bu olguların katkıları ile devamını sağlayan bir süreç olduğu dile getirilebilir. Bahsi geçmekte olan bu süreç kapsamında sözlü, sözlü olmayan ve görsel simgelerin belli başlı amaçlar çerçevesinde kullanıldığı görülmektedir. Eğitim yönetimi ile denetimi sözlüğünde iletişimin; emirlerin, bilgilerin, düşünce unsurlarının, izahatlar ile problem içeren durumların, bireyden bireye ya da topluluklardan topluluklara aktarılması süreci biçiminde tanımlandığı göze çarpmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002). İletişim; birey ya da bireylerin simgeler kullanmak kaydı ile anlamlar meydana getirmek ve bu anlamlara yönelik yorumlar yapabilmek adına etkileşimler içerisinde buldukları sistemli süreçlerdir (Wood, 2011). İletişim; katılımcı birey ya da birey topluluklarının karşılıklı bir şekilde simgeleri değiştirmek sureti ile anlamlar yaratmayı amaçladıkları bir işlem olarak ifade edilebilir (Fielding, 2006). Bu tanım içerisinde iletişim olgusunun bir işlem olarak ele alınması, karşılıklı katılımcı birey ya da birey topluluklarının yer alması, anlamlar yaratılmaya çalışılması, bunlarla birlikte simgelerin değiştirilmesi biçiminde

dört ana unsura değinildiği görülmektedir. İletişimin, toplumsal yapıların temellerini teşkil eden bir sistem temelini oluşturan bir sistem, bireysel davranış ya da tutum dizilerini gözler önüne seren bir yöntem, kurumsal ya da örgütsel unsurların bir düzen çerçevesinde işleyebilmelerini tesis eden bir araç, sosyal uyumlar adına gerekliliği bulunan bir sanat, bunların yanı sıra sosyal süreçler bakımından zaruri bir etken şeklinde değerlendirildiği görülmektedir (Tutar ve Yılmaz 2008). Bir diğer tarif doğrultusunda iletişim; herhangi bir davranışa yönelik etkide bulunmak, etkin bir hale taşımak ya da motive edebilmek amacı ile en az iki kişinin birbirleri ile bilgi alışverişine geçmeleri ve bahsi geçmekte olan bilgilerin anlaşılır kılınması işidir (Bridge, 2003).

## 2.2. İletişimin Özellikleri

İletişim kavramı detaylı bir şekilde incelendiği takdirde birçok özelliği bünyesinde barındırmakta olduğu çok net bir şekilde görülecektir. Bu özellikler aşağıda sıralandığı şekilde ifade edilebilecektir; İletişim canlı (devimsel) özelliğe sahip bir süreç olarak bilinmektedir. Bu olgu, simgesel ve durumsaldır. Devamlılığı bulunmaktadır. İlişkilerin koordine edilmesinde çok etkilidir, sistematik olmakla beraber, kültürel olgular ile bağlantı halindedir. İş birliği gerektirir, ahlak unsurları ile yakından bağlantılıdır. Bilinçli ya da bilinçsiz bir biçimde iletişimin içerisine dâhil olunabilmektedir. Karşılıklı etkileşimler sürecidir (Debasish ve Das, 2009). İletişimin temel niteliklerini aşağıda sıralandığı şekilde ifade etmek mümkün olacaktır (Zıllıoğlu ve Yüksel, 2004):

- İletişim her daim her yerde gerçekleşir.
- İletişimin en mühim amacı çevreye etki edebilmektir.
- İletişim karşılıklı bir şekilde anlamları paylaşmaktır.
- İletişim farklı tabakalar halinde gerçekleşen bir süreçtir.

## 2.3. İletişimin Fonksiyonları

İletişimin fonksiyonlarının şu şekilde ifade edildiği görülmektedir: İletişim, bilgi aktarımları yapan, etkileşimler sağlayabilen, sağlıklı ilişkiler tesis edilmesi noktasında katkı veren, dönütleri imkan dâhilinde kılmakta olan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2011). Bir diğer yandan iletişim; bilgiler aktarma, denetleme faaliyetleri yapma, yönlendirici nitelikler barındırma, bireylerin eğitilmesini sağlama, duygu ve düşüncelerin dışarı aktarılmasına yardım etme, toplumsal ilişkiler tesis etme,

problemlerin çözümlenerek kaygı seviyelerinin düşürülmesi, ikazlarda bulunma, gerekli rollerin üstlenilmesi biçiminde açıklanabilecek kişisel, örgütsel ve toplumsal unsurlar barındırmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2010). İletişime, topluluklar arasındaki ilişki bağlarının güçlendirilmesi, insan davranışlarının değiştirilmesi, görevlerin yaşama geçirilmesi, organizasyon yapılarında ileti ağlarının tesis edilmesi, bunların yanı sıra etkin eşgüdümün sağlanabilmesi amacıyla başvurulmaktadır (Taymaz, 2011).

## 2.4. İletişim Becerileri

Toplumsal sistemler içerisinde yaşamlarını sürdürmekte olan bireylerin ilişkilerini sağlıklı ve sağlam bir şekilde yürütebilmeleri adına belli başlı eğitimleri almaları sağlanmaktadır. Eğitim ve öğretim kurumları toplumsal yapının en önemli unsuru konumunda olan insanları belli kültürel değerlerle donatılması, iletişime açık, anlayabilen, sorgulayabilen yapılara sahip olmaları bakımından hayati derecede önem arz etmektedirler.

Açıkgöz (1994), İletişim becerilerini geliştirebilmek için yönetici bireylerin öncelikle kendilerini çok doğru bir şekilde tanımaları gerektiğini, ifade etmektedir. Bunun yanında yönetici bireylerin farklılıkları olgunlukla karşılamaları, çok iyi dinleyiciler olmaları ve geri bildirimler konusunda yüksek derecede becerilerle donanmış olmaları gerekmektedir. İletişim olgusunu geliştirebilmek için belli başlı becerilere sahip olmanın yadsınamaz bir gerçek olduğu ortadadır. Bu beceriler, iletişim becerileri şeklinde ifade edilmektedir. Becerinin, herhangi bir bireyin bedensel veya düşünsel açıdan çabalar sarf ederek herhangi bir görevi kolaylıkla ve ustaca gerçekleştirebilmesi şeklinde tanımlaması yapılmaktadır (Türk Dil Kurumu, Eğitim Terimleri Sözlüğü). Beceri, bireylerin belli başlı durumlarda pozitif neticeler alabilmek adına sahip olmaları icap eden yeterlik unsurlarıdır.

İletişim becerisi iletişim süreçleri içerisinde bireylerin bahsi geçen süreçleri amacına uygun şekilde sürdürülmesi adına sahip oldukları yeterlikler ve uzmanlık alanlarını işaret etmektedir. İletişim becerilerinin nitelik ve kalitesi iletişim içerisinde bulunmakta olan bireylerin, ortamların ve amaçların özelliklerine göre değiştiği savunulmaktadır. Örnek olarak, öğretmen bireylerin öğrencileri ile kurdukları iletişimlerde öğretmen bireylerde aranan becerilerle denetmenlerin öğretmenlerle olan iletişimlerinde denetmenlerin sahip olması gereken becerilerin farklılık arz etmesi doğal bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. İki türlü iletişim becerisinin bulunduğunu

vurgulanarak bu becerilerin de duygu, düşünce ve davranışlar boyutlarında ele alındıkları görülmektedir (Akt. Açıkgöz, 1996).

## 2.5. İletişim Engelleri

Sağlıklı iletişimlerin gerçekleşebilmesi adına olay ve durumlara gerçekçi açılardan bakılabilmemesine yönelik alışkanlık ve becerilerin geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda karşı karşıya kalınan bir olayın mümkün olabilecek en gerçekçi biçimde anlaşılması için bahsi geçen olaya tek bir açıdan değil, bütün yönlerini gözetererek bakabilmek son derece önemlidir. Çünkü hiçbir bakış açısının mutlak bir doğruyu yansıttığı söylenemez (Gürgen, 1997).

İletişim süreçlerinde alıcılar ile vericiler arasında gerçekleşen mesaj alışverişlerine etki eden belli başlı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların bir kısmı iletişim sürecinin kalitesini ciddi bir şekilde düşürmektedir. Bu unsurlar, iletişim engelleri şeklinde tanımlanmaktadır. İletişim süreçleri içinde iletişime engel veya sorun teşkil eden unsurların tamamı ile yok edilmesi mümkün değildir. Buna karşın bu engel unsurlarının etki düzeylerini asgari çizgilere çekebilmek mümkün olabilmektedir. En fazla karşı karşıya gelinen engeller; kesintiler, zaman kısıtlamaları, konulara yönelik yeterli bilgi seviyesine sahip olunmaması, eski olumsuz tecrübeler, fiziki uzaklıklar, örgütsel uzaklıklar, konulara yönelik düşük ilgi düzeyleri, beklenti unsurları, alıcıların bireysel gereksinimleri (Sayers ve diğer., 1993), statüsel farklılıklar, cinsiyet farklılıkları, kültürel ve dil farklılıkları (Tutar ve diğer., 2003) olarak ifade edilmektedir.

*a) Kesintiler:* İletişim esnasında belli başlı olay ya da durumlar alıcı ile verici arasında gerçekleşen mesaj alışverişlerini kesintilere maruz bırakmaktadır. Kesintilerin anlık görülebileceği gibi uzun süreli görülebilmesi de imkân dâhilindedir. Kesintileri meydana getiren koşulların etki düzeylerini düşürerek ya da tamamı ile ortadan kaldırarak iletişimin devam etmesi sağlanabilir. Buna mukabil kesintilerin yok edilmesi halinde bile iletişimin olumsuz etkilendiği dikkat çekmektedir. Kesintiler sona erdirildikten sonra yapılabilecek özet mahiyetindeki tekrarların kesintilerin etkilerini azaltmada faydalı sağlayacağı ifade edilmektedir.

*b) Zaman Kısıtlaması:* Gerek alıcılar, gerekse de vericiler bakımından iletişim süreçlerinin en etkili şekilde gerçekleşebileceği belli zaman aralıkları bulunmaktadır. Bu

durum her iki taraf için eşit olabileceği gibi, eşitsizliklerin de olabileceği ifade edilmektedir. Zaman bakımından iletişimin kısıtlanmaması adına, doğru iletişim planlamaları gerçekleştirilmesinin önemi bir hayli büyüktür.

*c) Bilgi Eksikliği:* İletişime konu olan husus üzerinde herhangi bir tarafın yetersiz ya da çok düşük ölçekte bilgiye sahip olması, iletişimin kalitesi ve geçerliliği üzerine çok önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetersiz bilgilerin yanlış anlaşılmalara, belli başlı çatışmalara ve iletişim kanallarının tıkanmasına sebebiyet verdiği ifade edilmektedir.

*d) Geçmiş Deneyimler:* Geçmiş dönemler içerisinde yaşanan olumlu ya da olumsuz tecrübelerin bireylerin olay ya da durumlara bakış açıları üzerinde önemli düzeyde belirleyicilik taşıdığı ifade edilmektedir. Bu tecrübeler olumsuz ise, iletişim bakımından istenmeyen tabloların oluşması kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumun önüne geçebilmek için empatik yaklaşımlar sergilenmesi faydalı olabilmektedir.

*e) Fiziksel Uzaklık:* Alıcılar ile vericiler arasında bulunan fiziksel uzaklıklar yüz yüze iletişimlerin güçsüz ya da hiç olmadıkları durumlarda engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Sayıca fazla olan bir grupta gerçekleştirilen konuşmalar, telefon görüşmeleri, yazılı iletişim esnasında gönderici ve alıcılar arasındaki uzaklıklar sebebi ile iletişimlere destekleyen, bilgelik düzeylerini yükselten pek çok etkenin yoksunlukları meydana çıkmaktadır.

*f) Örgütsel Uzaklık:* Örgütsel yapılar içerisinde gerçekleşen iletişimlerde bazı zamanlarda bireylerin örgütsel yapılar içerisindeki rollerinin iletişimi etkilediği görülmektedir. Rollerin gerektirmekte olduğu davranış tiplerinin sergilenmesi mesaj alışverişlerinin belli bir hiyerarşik düzen içerisinde yürütülebilmesini sağlamaktadır.

*g) Çok Az ya da Çok Fazla İlgi:* Göndericilerin gereğinden daha fazla ilgili olmaları istenmeyecek ölçüde heyecana sebebiyet verirken, alıcıların gereğinden fazla ilgili olmaları, dinlemeler esnasında ifade edilen hususları anlamama ve iletişimlerin kesintiye uğraması bakımından olumsuz durumlara sebebiyet vermektedir. Alıcıların böylesi durumlarda karşı tarafta konuşan bireyin söylediklerinden çok, kendi düşünce ve

söylemleri üzerinde yoğunlaşmaları iletişim açısından hiç arzu edilmeyen bir durum olmaktadır.

*h) Kişisel İhtiyaç ve Beklentiler:* Bireysel ihtiyaç ve beklentilerin farklılıkları, iletişimde bulunan her iki tarafın da iletişime konu olan hususa farklı düzeyde önem vermelerine yol açmaktadır

*i) Seçici Algılama, Önyargı ve Varsayımlar:* Mesajlar aracılığı ile verilmek istenen durumlarla alınan sonuçlar farklılık gösterebilmektedir. Bu noktada seçici algı olgusunun rol oynadığı söylenebilir. Algılama farklılıkları, dışsal ile içsel olmak kaydı ile iki unsurdan meydana gelmektedir. Dışsal unsurlar; düzlem farklı yoğunluklar, hareketlilikler, tekrarlamalar, yenilikler, benzerlikler gibi unsurlardır. İçsel unsurlarsa; kişilikler, gereksinimler, hedefler, motivasyon düzeyleri, değer yargıları, geçmişteki deneyimler ile alışkanlıklar, algılama hususundaki içsel unsurlar olarak ele alınmaktadır (Tutar vd., 2003).

Geçmişteki deneyimlerin etkisi ile meydana gelen önyargı unsurları mesajların gönderilmesi ile alınması noktasında belli başlı problemlere sebebiyet vermektedir. Göndericilerin mesajları aktarma hızlarıyla alıcıların alma hızları anlamındaki farklılıkların iletişim süreçlerine engel teşkil ettiği ifade edilmektedir.

*j) Statü Farklılıkları:* Statülerden kaynaklanan farklılıklar, bireyler arasında gerçekleşen iletişimlerin yönlerini ve sıklık düzeylerini belirlemekte olan en önemli faktörler arasında gösterilmektedir. Örgüt çalışanlarının fikir ve görüşlerini üst pozisyonlarda bulunan yönetici bireylere aktarma gereksinimleri bulunmaktadır. Üst departman yöneticilerinin örgüt çalışanlarından duymayı arzuladıkları ile örgüt çalışanlarının üstlerine duyurmayı arzu ettikleri arasında görülen farklar statü farklılıklarından meydana gelmektedir.

*k) Cinsiyet, Kültürel ve Dil Farklılıkları:* Cinsiyet farklılıkları, toplumların kişilere yükledikleri rollerin çizgisinde verilen eğitimlerle meydana gelen farklılıklar olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak gelenekçi toplumsal yapılar içerisinde ağırlığını hissettirmekte olan bu farklılığın, iletişim süreçlerine engel olan önemli bir sorun olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte bireyler arasında bulunan kültürel farklılıkların da iletişimin önünde çok önemli engeller oldukları ifade edilmektedir.

Kültürel farklılıkların, mesajların gönderilmesi ile alınması esnasında anlam yüklemeleri üzerine etki etmesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Birey davranışları kültürel unsurlardan önemli düzeyde etki görmektedir.

İletişimin önünde engel teşkil eden bir başka unsurun da kullanılan dil olduğu dile getirilmektedir. Dil, iletişim süreçlerinin ana unsuru konumundadır. Dilin, karmaşık ve anlaşılması zor bir şekilde biçimde kullanılması halinde iletişim engellerine sebebiyet verdiği göze çarpmaktadır. Bu nedenden dolayı iletişim süreçlerinde sade, basit ve açıklayıcılık düzeyi yüksek bir dilin kullanılması, iletişimin sağlıklı ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi bakımından son derece büyük bir önem arz etmektedir. Konuşmacıların mümkün olabildiğince dinleyicilerin dillerinden konuşması gerekmektedir. Dil ya da anlatım bozukluğu kaynaklı iletişim problemleri semantik problemler olarak ifade edilmektedir (Tutar vd., 2003).

## 2.6. Empati ve Empati Becerisi

Empati kurma (duygudaşlık) ile anlama becerileri olgularının iletişimin etkin ve sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi noktasında son derece büyük önemleri bulunmaktadır. Empatik yaklaşımlar, gündelik yaşamların hemen hemen bütün bölümleri içerisinde bireylerin birbirlerine yakınlaşmaları, karşılıklı anlayış ortamlarının tesis edilmesi ve sağlıklı iletişimlerin kurulabilmesini kolaylaştırıcı mahiyetler barındırmaktadırlar. İnsanlar kendileri ile empati gerçekleştirildiğinde, anlaşılmak için çaba sarf edildiğini ve bu sayede kişilik ve söylemlerine önem verildiğine yönelik düşüncelere sahip olurlar. Bu olumlu durumun bireylerin rahatlayabilmeleri ve iyi hissetmeleri sonucunda güzel ilişkiler ve bağlar kurmalarına katkı sağlamaktadır (Yüksel, 2004).

İnsanların kendi aralarında sağlıklı ve etkili iletişimler kurulabilmesi noktasında son derece mühim bir role sahip olan empatinin; bir kişinin kendisini karşısında bulunmakta olan kişi ya da grubun yerine koyabilmesi, o kişi ya da gruba ait duyguları ve düşünceleri doğru bir şekilde anlayabilmeleri, bunun yanı sıra bu durumu karşı tarafa aktarma süreçleri biçiminde tanımlandığı görülmektedir (Dökmen, 1998). Bir başka tanımlama doğrultusunda empatinin, bireylerin başka bireylerin; bilinç dünyaları üzerine odaklanmaları, onların algısal, düşünsel ve duygusal dünyalarına dahil olarak yol almaları, onları içsel manada doğru bir şekilde anlayabilme noktasında çaba sarf etmeleri ve onların durumlarını anlamış olduklarını yansıttıkları süreçler şeklinde ifade edildiği göze çarpmaktadır (Acun-Kapıkıran, 2011). Bu doğrultuda iletişim süreçleri içerisinde

herhangi bir bireyin karşısında yer almakta olan şahsın duygularını ve düşüncelerini hatasız bir biçimde anlayabilmesi, empati kurabilme becerisiyle doğru orantı arz etmektedir. Herhangi bir bireyin karşısında bulunan birey ya da gruplar ile empati gerçekleştirebilmesi adına gerekliliği bulunan öğelere aşağıdaki sıralamada yer verilmiştir;

- Empati gerçekleştirecek olan bireyler, kendilerini karşılarında bulunan kişilerin yerlerine koyarak olay ya da durumlara onların bakış açıları ile bakabilmelidirler.
- Empati gerçekleştirebilmiş olmak için, karşıda bulunan şahsın duygu ve düşüncelerinin hatasız bir biçimde anlaşılması zorunluluğu bulunmaktadır.
- Empati kuran kişinin zihin dünyasında meydana gelen empatik anlayışların karşıda bulunan birey ya da gruplara iletilmesi gerekmektedir (Dökmen, 1998).

Empatinin, iletişim olgusunun kolaylaşması ve yüksek bir etkiye sahip olmasını sağlayan en önemli araçların başında geldiği ifade edilmektedir (Uğurlu, 2013). İletişim süreçleri içerisinde empatik yaklaşımların dahil olması ile iletişimin çok daha verimli ve sağlıklı ilişkilerin yaşanmasına zemin hazırlayabilecek zeminin hazırlanmasına katkı sağlayacaktır. Empatinin varlığı iletişimin çok daha kaliteli bir hal almasına ve uzlaşma noktalarının artmasına doğrudan etki eden çok önemli bir kavramdır. İnsanların empati yoluyla birbirlerini çok daha iyi tanımaları, ortak hedeflerin benimsenmesi bakımında da oldukça önemlidir. Empatinin yer aldığı kurumlarda kurum içi huzur ortamlarının sağlandığı, yersiz münakaşaların çok düşük düzeylerde yaşandığı ve verim düzeylerinin ciddi bir şekilde artış gösterdiği dikkat çekmektedir. Bu iş ortamlarında iş birliğine yönelik tutum ve isteklerin yoğunluk arz etmesi de empati olgusunun kurumlar ve bireyler bakımından ne kadar etkili ve önemli olduğunu gözler önüne sermektedir. Empatinin egemen olduğu kurumlarda dayanışma ve birbirinin açığını kapatma gibi son derece olumlu tutum ve davranışların da çok sık bir şekilde yaşandığı ifade edilmektedir. Bu olumlu tutumları benimseyen bireylerin görev yaptığı kurumlarda ortak hedeflerin gerçekleşme sürelerinin uzun vadelerden daha yakın vadelere çekildiği, problemlerin çözümü için harcanan emek ve zamanın çok daha düşük süreler arz ettiği, kurum içi devam problemlerinin çok düşük seviyelerde seyrettiği göze çarpmaktadır. Bu sayede tüm çalışanların mutlu olması ve mutluluk ortamının iş verimine ve performans düzeylerine yansması sağlanmış olacaktır. Dolayısı ile böyle bir kurumun yönetilmesi hem keyifli hem de daha kolay bir hal alacaktır (Metin, 2011).



## 2.7. İlgili Araştırmalar

İlgili literatür taramasında öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin algılarını konu edinen çalışma oldukça sınırlıdır.

Pehlivan (2005) “Öğretmen Adaylarının İletişim Becerisi Algıları Üzerine Bir Çalışma” adlı çalışmalarında öğretmen adaylarının iletişim becerisi algılarının yüksek olduğu, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ancak 1. Sınıf ile 4. Sınıf arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Ergen (2001) çalışmasında öğretmenler yükseköğrenim kurumlarında öğretmenliğin gerektirdiği bilgi ve becerilerle mezun olmalarına rağmen atandıkları okullarda informal olarak iş arkadaşları, okuldaki kurallar ve rol yapıları tarafından yeniden eğitildikleri ve öğretmenin mesleki sosyalizasyonu olarak nitelendirilebilen bu süreçte, öğretmenin iş arkadaşları, yönetici, veliler... vb. ile kurduğu iletişim biçimi sınıf içi iletişimine de yansiyabilir. Sınıf içi yaşantılar, iş arkadaşları, öğretmen örgütleri, diğer mesleki ilişkiler, öğrencilerle, velilerle ve toplumla günlük etkileşimler, öğretmenin mesleki sosyalizasyonunu belirleyen güçler olduğu ve iletişim ve etkileşimle birlikte birçok şeyin değiştiği görülmüştür.

İletişim yeterlilikleri için bazı becerilere sahip olmanın gerektiğini ileri süren araştırmacılar ve iletişim becerilerinin nelerden ibaret olduğuna dair farklı görüşler bulunmaktadır. Deniz’e (2003) göre iletişim becerisi, mesajın doğru kodlanması ve iletilmesi, mesajlara doğru anlaşılmasını sağlayacak tepkilerin verilmesi ve etkin dinleme eylemlerinden ibaret beceriler olarak görmektedir. Yüksel-Şahin (2008) ise iletişim becerilerinin iletişim kurulan kişileri olumlu etkileyen, hoş giden ilişkiler kurmak için kişiyi etkin hâle getiren ve sosyal hayatı kolaylaştıran davranışlar olduğu görüşündedir.

Alipour (2011) İran’da yaptığı çalışmasında yöneticilerin örgütsel iklim algılamaları ile iletişim yeterlikleri arasında ilişki saptamıştır. Këndusi (2015) Kosova’da yaptığı çalışmasında okul müdürlerinin okul yönetim süreçlerinde çeşitli problemlerle karşılaştıkları ve bu sorunları çözme, müfredat, öğrenme ve öğretme işlerini organize etmede iş birliği tutumlarıyla iletişim yeteneklerinin iyi düzeyde olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Justice (2018) çalışmasında iletişim becerileri ele alarak müdürlerin iletişim becerilerinin okul ikliminin belirleyicisi olduğunu saptamıştır. Çalışmada yine güven, problem çözme ve kişiler arası ilişkilerde iletişimin önemi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Aziz ve Moghtader (2019) çalışmasında okul yöneticilerinin iletişim yetenekleri ve düşünme stilleriyle öğretmenlerin işlerindeki performansları arasında anlamlı ve olumlu ilişki tespit edilmiştir.

Rachmawati (2021) araştırmasında okul müdürlerinin kişilerarası iletişim yeterliklerinin öğretmenlerinin iş doyumu ve işe bağlılıkları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde, “araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine kullanılan istatistiksel işlemler” yer almaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Ortada var olan bir durumu tespit etmeye yönelik olduğu için “betimsel tarama modelinde bir çalışma” yapılacaktır. Tarama modelleri, “geçmişte veya hali hazırda mevcut olan bir durumu (olay, kişi, nesne) kendi şartları içinde olduğu gibi tanımlamayı amaçlayan araştırma modelleridir”. Genel tarama modelleri, “çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir” (Karasar, 2012, s.79).

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Denizli ili metropol ilçelerinde çalışan 886 okul müdürü ve müdür yardımcısı ile 5800 civarında öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırma örneklemini ise evreni temsil edecek şekilde okul yöneticileri ve öğretmenlerden “Seçkisiz örnekleme” yöntemiyle seçilen 391 okul yöneticisi ve öğretmenlerden verileri toplanmıştır.

Örneklem hata payına göre alınabilecek örneklem büyüklüğünü gösteren tablo (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004) aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.1. *Hata Payı Örneklem Tablosu*

Evren Büyüküğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5 (heterojen)	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5 (heterojen)	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5 (heterojen)	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1.000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2.500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5.000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10.000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25.000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50.000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100.000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1.000.000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

p=gerçekleşme olasılığı

q=gerçekleşmeme olasılığı

Bu tabloya göre örneklemin ,05 hata payı ile en az 357 olması gerekmektedir. Bazı katılımcıların tam doldurmayacağı bazılarının kişisel veri yazabileceği ihtimaline karşın 400 ölçek dağıtılmıştır. Ölçeklerden 9 tanesi tam doldurulmadığı veya iki seçenek birden işaretlendiği için değerlendirilmeye alınmamıştır. Değerlendirilmeye alınan 391 ölçek ,05 güven ve hata payı sınırının üstündedir. Araştırmaya katılan ve kriterleri taşıyan 391 katılımcıya ilişkin kişisel bilgiler ve dağılımları aşağıda Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.2. *Katılımcı Okul yöneticileri ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri Dağılımları*

Değişken	Kategori	n	%
Görev	Öğretmen	325	83,1
	Okul Yöneticisi	66	16,9
Cinsiyet	Kadın	258	66,0
	Erkek	133	34,0
Yaş	24-33	75	19,2
	34-40	139	35,5
	41-45	89	22,8
	46 ve üstü	88	22,5
Kıdem	1-10 yıl	94	24,0
	11-15 yıl	119	30,4
	16-20 yıl	78	19,9
	21 ve üzeri	100	25,6
Medeni Durum	Evli	342	87,5
	Bekar	49	12,5

(Devamı arkadadır)

Tablo 3.2. *Katılımcı Okul yöneticileri ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri Dağılımları (Devamı)*

Değişken	Kategori	n	%
Eğitim Düzeyi	Lisans	333	85,2
	Lisansüstü	58	14,8
İlçe	Pamukkale	242	61,9
	Merkezefendi	149	38,1
Öğrenci Sayısı	50'den az	56	14,3
	51-100	45	11,5
	101-200	92	23,5
	201-500	71	18,2
	501 ve üzeri	127	32,5
Öğretmen Sayısı	10'dan az	82	21,0
	11-20	80	20,5
	21-30	57	14,6
	31-50	89	22,8
	51 ve üstü	83	21,2
Çalışılan Kademe	Okulöncesi	91	23,3
	İlkokul	151	38,6
	Ortaokul	74	18,9
	Lise	75	19,2

Tablo 3.2’de okul yöneticileri ve öğretmenlerin kişisel özelliklere göre dağılımı yer almaktadır. Buna göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin çoğunun % 83,1 oranla öğretmen, % 66,0 oranla kadın, % 35,5 oranla 34-40 yaş aralığında, % 30,4 11-15 yıl kıdem aralığında ve % 87,5 oranla evli oldukları görülmektedir. Ayrıca okul yöneticileri ve öğretmenlerin % 85,2’sinin lisans mezunu, % 61,9’unun Pamukkale ilçesinde çalıştığı, % 32,5’inin 501 ve üzeri öğrencisi olan okullarda, % 22,8’inin 31-50 öğretmenli okullarda ve % 38,6’sının ise ilkokullarda çalıştığı ve bunların oransal olarak en yoğun gruplar olduğu görülmüştür.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı; iki kısımdan oluşmuştur. Ölçeğin ilk kısmında okul yöneticileri ve öğretmenlerin genel bilgileri içeren “a. Görev türü, b. Cinsiyet, c. Yaş, d. Kıdem, e. Medeni durum, f. Eğitim düzeyi, g. Çalıştığı ilçe, h. Okuldaki öğrenci sayısı, 1. Okuldaki öğretmen sayısı ve i. Çalıştığı kademe” ile ilgili 10 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri yeterliklerine ilişkin algılarını ortaya çıkarmak amacıyla “İletişim Yeterliği Ölçeği” yer almaktadır. Wiemann (1977) tarafından geliştirilen “İletişim Yeterlilik

Ölçeği” Topluer (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçek 3 boyuttan oluşmuştur. Bunlar anlama ve empati kurma, sosyal rahatlık ve destekleme boyutlarıdır. Anlama ve empati kurma boyutu 2, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 21, 22, 26, 27, 29. maddelerle, sosyal rahatlık boyutu 1, 3, 4, 6, 14, 18, 20 maddelerde ve destekleme de 5, 10, 17, 19, 23, 24, 25, 28 ve 30. Maddelerle ölçülmüştür. 25, 28 ve 30 maddeler ters puanlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek Likert tipi bir ölçek olup, 1; Kesinlikle Katılmıyorum, 2; Katılmıyorum, 3; Kısmen Katılıyorum, 4; Katılıyorum, 5; Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade edilmektedir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Veriler gerekli izin başvurularını önce Pamukkale Üniversitesi eğitim bilimleri enstitü sekreterliğine ve <https://ayse.meb.gov.tr/basvurudev/> adresinden başvuru yapıp izinler alındıktan sonra İletişim Yeterlilik Ölçeği fotokopi ile çoğaltılarak ve ilgili okullara gidilmiştir. Ölçek yüz yüze dağıtılarak gerekli açıklamalar yapılarak istekli ve gönüllü olanlara doldurtularak veriler toplanmıştır. Ölçeğe ad ve okul adları vb. bilgi yazmamaları rica edilmiştir. Bu kriterleri taşıyan ölçekler değerlendirmeye alınmış ve taşımayan ölçekler geri dönüşüme atılmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

2021-2022 eğitim öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerin ölçeğe verdikleri yanıtlar kodlanarak SPSS 26 sürümü programına girişi yapılmıştır. Analizlerde SPSS programı kullanılmıştır.

Verilerin dağılımının normal dağılım analizi “basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine bakılarak” yapılmıştır. Ölçekle elde edilen verilerin dağılımının normallik analizini test etmek için yapılan basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine bakıldığında elde edilen veriler Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.3. İletişim Yeterliliği ve Alt Boyutları Verilerinin Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) Analizi

İletişim Yeterliliği Ölçeği ve Alt Boyutları	Basıklık (Kurtosis) Değeri	Çarpıklık (Skewness) Değeri
Anlama ve empati boyutu	,549	-,020
Sosyal rahatlık boyutu	-,106	,039
Destek boyutu	1,708	-,284
Ölçek genel ortalaması	,806	-,050

Tablo 3.3’de iletişim yeterliliği ve alt boyutlarının normallik analiz sonuçları yer almaktadır. İletişim yeterliliği ölçeği ve alt boyutların “Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness)” değerlerinin -,284 ile 1,708 aralığında değişiklik gösterdiği görülmüştür. Şencan ( 2002) çalışmasında -3 ile +3 arasındaki değerlerin normal dağılım kabul edildiğini belirtmektedir. Buna göre verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Bu sebeple verilerin normal dağılım gösterdiği ve analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Manidarlık düzeyi olarak  $\alpha = .05$  değeri baz alınmıştır.

Ölçek maddeleri 5’li likert tipi derecelendirme ölçeği olduğu için ölçeğin ve de ölçek maddelerine ait derecelerin (aralıkların) genişlik katsayısını belirlemek için

$GK = \frac{K-1}{K}$  eşitliği kullanılmıştır. bu eşitlikte K derece (aralık) sayısını göstermektedir. Buna göre  $GK = \frac{5-1}{5} = 0,80$  çıkmaktadır. Yani her bir dereceye (aralığa) ait genişlik katsayısı 0,80’dir. Dolayısıyla da ölçek maddelerine ilişkin aralık değeri aşağıda olduğu gibi belirlenmiştir.

1,00 – 1,80 Çok Düşük Düzeyde

1,81 – 2,60 Düşük Düzeyde

2,61 – 3,40 Orta düzeyde

3,41 – 4,20 İyi Düzeyde

4,21 – 5,00 Çok İyi Düzeyde

şeklinde yorumlanmıştır.

Verilerin analizlerinde aşağıda belirtilen istatistikî yöntemler gerçekleştirilmiştir.

1) Araştırmanın katılımcı yönetici ve öğretmenlerinin kişisel özellikleri dağılımlarının analizinde “betimsel istatistikler (frekans ve yüzde)” kullanılmıştır.

2) Okul yöneticileri ve öğretmenlerinin cinsiyet, medeni durum gibi kategorik ikili değişkenler arasındaki fark analizinde “Bağımsız Örneklem t” testi yapılmıştır.

3) Okul yöneticileri ve öğretmenlerinin yaş, kıdem, öğrenci ve öğretmen sayısı gibi ikiden fazla kategorik değişkeni inceleyen “tek yönlü varyans analizi (One way Anova)” analizi yapılmıştır ve farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulardan önce araştırmanın alt problemlerine yer verildikten sonra, alt problemlere ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

### 4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

1. “Milli Eğitim bakanlığına bağlı devlet okullarında farklı kademelerde görev yapmakta olan yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları hangi düzeydedir?”,
2. “Milli Eğitim bakanlığına bağlı devlet okullarında farklı kademelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları hangi düzeydedir?”,
3. “Milli Eğitim bakanlığına bağlı devlet okullarında farklı kademelerde görev yapmakta olan yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları,
  - a. Görev türü,
  - b. Cinsiyet,
  - c. Yaş,
  - d. Kıdem,
  - e. Medeni durum,
  - f. Eğitim düzeyi,
  - g. Çalıştığı ilçe,
  - h. Okuldaki öğrenci sayısı,
    1. Okuldaki öğretmen sayısı ve
  - i. Çalıştığı kademe göre istatistiksel olarak ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir?”,
4. “Milli Eğitim bakanlığına bağlı devlet okullarında farklı kademelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları,
  - a. Görev türü,
  - b. Cinsiyet,
  - c. Yaş,
  - d. Kıdem,

e. Medeni durum,

f. Eğitim düzeyi,

g. Çalıştığı ilçe,

h. Okuldaki öğrenci sayısı,

1. Okuldaki öğretmen sayısı ve

i. Çalıştığı kademeye göre istatistiksel olarak ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. “Milli Eğitim bakanlığına bağlı devlet okullarında farklı kademelerde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları,

a. Görev türü,

b. Cinsiyet,

c. Yaş,

d. Kıdem,

e. Medeni durum,

f. Eğitim düzeyi,

g. Çalıştığı ilçe,

h. Okuldaki öğrenci sayısı,

1. Okuldaki öğretmen sayısı ve

i. Çalıştığı kademeye göre istatistiksel olarak ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir?”

olmak üzere 5 alt problemle bunlara ait bulgu ve yorumlar verilmiştir.

#### 4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Milli Eğitim bakanlığına bağlı devlet okullarında farklı kademelerde görev yapmakta olan yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları hangi düzeydedir?” biçiminde belirlenmiştir.

Bu sorunun cevabını bulabilmek amacıyla,  $GK = \frac{K-1}{K}$  eşitliği kullanılmış olup, resmi devlet okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algı düzeyleri belirlemek için ölçek içinde yer alan maddelerin ortalamalarının ortalaması alınmıştır. Buna göre yöneticilerin, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algı düzeylerine ait ortalama puanları  $\bar{X} = 3,727$  olduğu belirlenmiştir. Bu algı

düzeyine ait değer 3,40-4,20 aralığına denk gelmektedir. Bunun anlamı da okul yöneticilerinin, okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının iyi olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileriyle ilgili okul yöneticilerinin algılarına ilişkin ortalamalar ve standart sapma sonuçları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Okul Yöneticilerinin Algıları*

Maddeler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzeyi
1. Yeni insanlarla tanışmak okul müdürlerini rahatsız etmez.	66	4,04	,68	İyi
2. Yeni tanıştığı biri ile konuşurken okul müdürleri rahat davranır.	66	4,00	,63	İyi
3. Yeni insanlarla tanışabildiği sosyal ortamlardan okul müdürleri hoşlanır.	66	3,87	,73	İyi
4. Okul müdürleri yetkililerle konuşmaktan çekinmez.	66	3,86	,65	İyi
5. Okul müdürleri sevilen bir kişidir.	66	3,65	,54	İyi
6. Okul müdürleri esnek biridir.	66	3,57	,63	İyi
7. Okul müdürlerine insanlar sorunları olduğunda gidebilir.	66	3,84	,70	İyi
8. Okul müdürleri genellikle doğru zamanda doğru şeyi söyler.	66	3,78	,59	İyi
9. Okul müdürleri ses ve vücudunu etkili bir şekilde kullanabilir.	66	3,84	,66	İyi
10. Okul müdürleri başkalarının o anki ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır.	66	3,83	,73	İyi
11. Okul müdürleri genelde diğer insanların ne hissettiklerini anlar.	66	3,77	,71	İyi
12. Okul müdürleri başkalarını anladığını onlara belli eder.	66	3,87	,59	İyi
13. Okul müdürleri diğer insanları anlar.	66	3,69	,63	İyi
14. Okul müdürleri kendisini kolaylıkla başkalarının yerine koyabilir.	66	3,66	,75	İyi
15. Okul müdürleri insanlarla iyi geçinir.	66	3,84	,63	İyi
16. Okul müdürleri değişen durumlara uyum sağlayabilir.	66	3,78	,66	İyi
17. Okul müdürleri insanlara birey olarak davranır.	66	3,98	,59	İyi
18. Okul müdürleri genellikle nerede, nasıl davranacağını bilir.	66	3,93	,60	İyi
19. Okul müdürleri arkadaşlarından genelde beklenmedik isteklerde bulunmaz.	66	3,72	,73	İyi
20. Okul müdürleri etkili bir konuşmacıdır.	66	3,83	,62	İyi
21. Okul müdürleri insanları konuşmaya teşvik eder	66	3,74	,61	İyi
22. Okul Müdürleri konuşma esnasında konuşulanlara dikkat eder.	66	3,78	,64	İyi

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.1. *Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Okul Yöneticilerinin Algıları (Devamı)*

Maddeler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzeyi
23. Okul müdürleri başkalarının söyledikleri ile ilgilenir.	66	3,68	,66	İyi
24. Okul müdürleri konuşulanları çok iyi takip eder	66	3,92	,61	İyi
25. Okul müdürleri kişisel ilişkilerinde soğuk ve mesafelidir.	66	2,95	1,35	Orta
26. Okul müdürleri insanların rahatça konuşabileceği bir kişidir.	66	3,74	,77	İyi
27. Okul müdürleri insanlara yakın ve ilgili olmayı sever.	66	3,68	,74	İyi
28. Okul müdürleri başkaları konuşurken çok fazla sözlerini keser.	66	3,10	1,34	Orta
29. Okul müdürleri iyi bir dinleyicidir.	66	3,75	,72	İyi
30. Okul müdürlerinin başkaları ile konuşma tarzı sakın değildir.	66	3,13	1,39	Orta

Tablo 4.1.'de okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin okul yöneticilerinin algıları verilmiştir. Tablo 4.1'de de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin iletişim becerileriyle ilgili en yüksek düzeyde yeterli gördükleri maddenin ( $\bar{X}=4,04$ ) ortalamayla ve "İyi" düzeyinde "Yeni insanlarla tanışmak okul müdürlerini rahatsız etmez." Maddesi iken en düşük ortalamanın ise ( $\bar{X}=2,95$ ) ortalamayla ve "Orta Düzeyde" ve "Okul müdürleri kişisel ilişkilerinde soğuk ve mesafelidir." Maddesine olmuştur. Diğer maddeler ise aşağıdaki gibidir.

"Yeni tanıştığı biri ile konuşurken okul müdürleri rahat davranır." maddesine ( $\bar{X}=4,00$ ) ortalama ile "İyi", "Yeni insanlarla tanışabildiği sosyal ortamlardan okul müdürleri hoşlanır." maddesine ( $\bar{X}=3,87$ ) ortalama ile "İyi", "Okul müdürleri yetkililerle konuşmaktan çekinmez." maddesine ( $\bar{X}=3,86$ ) ortalama ile "İyi", "Okul müdürleri sevilen bir kişidir." maddesine ( $\bar{X}=3,65$ ) ortalama ile "İyi", "Okul müdürleri esnek biridir." maddesine ( $\bar{X}=3,57$ ) ortalama ile "İyi", "Okul müdürlerine insanlar sorunları olduğunda gidebilir." maddesine ( $\bar{X}=3,84$ ) ortalama ile "İyi", "Okul müdürleri genellikle doğru zamanda doğru şeyi söyler." maddesine ( $\bar{X}=3,78$ ) ortalama ile "İyi", "Okul müdürleri ses ve vücudunu etkili bir şekilde kullanabilir." maddesine ( $\bar{X}=3,84$ ) ortalama ile "İyi", "Okul müdürleri başkalarının o anki ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır." maddesine ( $\bar{X}=3,83$ ) ortalama ile "İyi", "Okul müdürleri genelde diğer insanların ne hissettiklerini anlar." maddesine ( $\bar{X}=3,77$ ) ortalama ile "İyi", "Okul müdürleri başkalarını anladığını onlara belli eder." maddesine ( $\bar{X}=3,87$ ) ortalama ile "İyi", "Okul

müdürleri diğer insanları anlar.” maddesine ( $\bar{X}=3,69$ ) ortalama ile ”İyi”, “ Okul müdürleri kendisini kolaylıkla başkalarının yerine koyabilir. ” maddesine ( $\bar{X}=3,66$ ) ortalama ile ”İyi”, “ Okul müdürleri insanlarla iyi geçinir. ” maddesine ( $\bar{X}=3,84$ ) ortalama ile ”İyi”, “Okul müdürleri değişen durumlara uyum sağlayabilir.” maddesine ( $\bar{X}=3,78$ ) ortalama ile ”İyi”, “Okul müdürleri insanlara birey olarak davranır.” maddesine ( $\bar{X}=3,98$ ) ortalama ile ”İyi”, “Okul müdürleri genellikle nerede, nasıl davranacağını bilir. ” maddesine ( $\bar{X}=3,93$ ) ortalama ile ”İyi”, “Okul müdürleri arkadaşlarından genelde beklenmedik isteklerde bulunmaz.” maddesine ( $\bar{X}=3,72$ ) ortalama ile ”İyi”, “Okul müdürleri etkili bir konuşmacıdır.” maddesine ( $\bar{X}=3,83$ ) ortalama ile ”İyi”, “ Okul müdürleri insanları konuşmaya teşvik eder ” maddesine ( $\bar{X}=3,74$ ) ortalama ile ”İyi”, “Okul Müdürleri konuşma esnasında konuşulanlara dikkat eder. ” maddesine ( $\bar{X}=3,78$ ) ortalama ile ”İyi”, “ Okul müdürleri başkalarının söyledikleri ile ilgilenir.” maddesine ( $\bar{X}=3,68$ ) ortalama ile “İyi”, “Okul müdürleri konuşulanları çok iyi takip eder” maddesine ( $\bar{X}=3,92$ ) ortalama ile ”İyi”, “Okul müdürleri insanların rahatça konuşabileceği bir kişidir” maddesine ( $\bar{X}=3,74$ ) ortalama ile “İyi”, “Okul müdürleri insanlara yakın ve ilgili olmayı sever.” maddesine ( $\bar{X}=3,68$ ) ortalama ile “İyi”, “Okul müdürleri başkaları konuşurken çok fazla sözlerini keser.” maddesine ( $\bar{X}=3,10$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri iyi bir dinleyicidir.” maddesine ( $\bar{X}=3,75$ ) ortalama ile ”İyi”, “ Okul müdürlerinin başkaları ile konuşma tarzı sakın değildir.” maddesine ( $\bar{X}=3,13$ ) ortalama ile “Orta” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

#### 4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Milli Eğitim bakanlığına bağlı devlet okullarında farklı kademelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları hangi düzeydedir?” biçiminde belirlenmiştir.

Bu sorunun cevabını bulabilmek amacıyla,  $GK = \frac{K-1}{K}$  eşitliği kullanılmış olup, resmi devlet okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algı düzeyleri belirlemek için ölçek içinde yer alan maddelerin ortalamalarının ortalaması alınmıştır. Buna göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algı düzeylerine ait ortalama puanları  $\bar{X}= 3,231$  olduğu belirlenmiştir. Bu algı düzeyine ait değer 2,61-3,40 aralığına denk gelmektedir. Bunun anlamı da öğretmenlerin okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin iletişim

becerilerine yönelik algılarının orta düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin iletişim becerileriyle ilgili öğretmen algılarına ilişkin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. *Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileriyle İlgili Öğretmen Algıları*

Maddeler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzeyi
1. Yeni insanlarla tanışmak okul müdürlerini rahatsız etmez.	325	3,56	,76	İyi
2. Yeni tanıştığı biri ile konuşurken okul müdürleri rahat davranır.	325	3,41	,76	İyi
3. Yeni insanlarla tanışabildiği sosyal ortamlardan okul müdürleri hoşlanır.	325	3,45	,77	İyi
4. Okul müdürleri yetkililerle konuşmaktan çekinmez.	325	3,40	,87	Orta
5. Okul müdürleri sevilen bir kişidir.	325	3,02	,75	Orta
6. Okul müdürleri esnek biridir.	325	2,95	,78	Orta
7. Okul müdürlerine insanlar sorunları olduğunda gidebilir.	325	3,24	,79	Orta
8. Okul müdürleri genellikle doğru zamanda doğru şeyi söyler.	325	3,03	,76	Orta
9. Okul müdürleri ses ve vücudunu etkili bir şekilde kullanabilir.	325	3,17	,75	Orta
10. Okul müdürleri başkalarının o anki ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır.	325	3,14	,68	Orta
11. Okul müdürleri genelde diğer insanların ne hissettiklerini anlar.	325	3,05	,71	Orta
12. Okul müdürleri başkalarını anladığını onlara belli eder.	325	3,17	,73	Orta
13. Okul müdürleri diğer insanları anlar.	325	3,14	,72	Orta
14. Okul müdürleri kendisini kolaylıkla başkalarının yerine koyabilir.	325	3,06	,72	Orta
15. Okul müdürleri insanlarla iyi geçinir.	325	3,25	,67	Orta
16. Okul müdürleri değişen durumlara uyum sağlayabilir.	325	3,24	,70	Orta
17. Okul müdürleri insanlara birey olarak davranır.	325	3,36	,69	Orta
18. Okul müdürleri genellikle nerede, nasıl davranacağını bilir.	325	3,28	,65	Orta
19. Okul müdürleri arkadaşlarından genelde beklenmedik isteklerde bulunmaz.	325	3,10	,78	Orta
20. Okul müdürleri etkili bir konuşmacıdır.	325	3,23	,74	Orta
21. Okul müdürleri insanları konuşmaya teşvik eder	325	3,19	,71	Orta
22. Okul Müdürleri konuşma esnasında konuşulanlara dikkat eder.	325	3,36	,70	Orta
23. Okul müdürleri başkalarının söyledikleri ile ilgilenir.	325	3,34	,70	Orta
24. Okul müdürleri konuşulanları çok iyi takip eder	325	3,34	,68	Orta

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.2. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileriyle İlgili Öğretmen Algıları (Devamı)

Maddeler	n	$\bar{X}$	s	Düzeyi
25. Okul müdürleri kişisel ilişkilerinde soğuk ve mesafelidir.	325	3,24	,98	Orta
26. Okul müdürleri insanların rahatça konuşabileceği bir kişidir.	325	2,95	,79	Orta
27. Okul müdürleri insanlara yakın ve ilgili olmayı sever.	325	3,09	,67	Orta
28. Okul müdürleri başkaları konuşurken çok fazla sözlerini keser.	325	3,41	,96	İyi
29. Okul müdürleri iyi bir dinleyicidir.	325	3,13	,73	Orta
30. Okul müdürlerinin başkaları ile konuşma tarzı sakın değildir.	325	3,51	,84	İyi

Tablo 4.2’de okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algıları verilmiştir. Tablo 4.1’de de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin iletişim becerileriyle ilgili öğretmenlerin en yüksek düzeyde yeterli gördükleri maddenin ( $\bar{X}=3,56$ ) ortalamayla ve “İyi” düzeyinde “Yeni insanlarla tanışmak okul müdürlerini rahatsız etmez.” Maddesi iken en düşük ortalamanın ise ( $\bar{X}=2,95$ ) ortalamayla ve “Orta Düzeyde” ve “Okul müdürleri esnek biridir.” Maddesine olmuştur. Diğer maddeler ise aşağıdaki gibidir.

“Yeni tanıştığı biri ile konuşurken okul müdürleri rahat davranır.” Maddesine ( $\bar{X}=3,41$ ) ortalama ile “İyi”, “Yeni insanlarla tanışabildiği sosyal ortamlardan okul müdürleri hoşlanır.” Maddesine ( $\bar{X}=3,45$ ) ortalama ile “İyi”, “Okul müdürleri yetkililerle konuşmaktan çekinmez.” Maddesine ( $\bar{X}=3,40$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri sevilen bir kişidir.” Maddesine ( $\bar{X}=3,02$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürlerine insanlar sorunları olduğunda gidebilir.” Maddesine ( $\bar{X}=3,24$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri genellikle doğru zamanda doğru şeyi söyler.” Maddesine ( $\bar{X}=3,03$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri ses ve vücudunu etkili bir şekilde kullanabilir.” Maddesine ( $\bar{X}=3,17$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri başkalarının o anki ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır.” Maddesine ( $\bar{X}=3,14$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri genelde diğer insanların ne hissettiklerini anlar.” Maddesine ( $\bar{X}=3,05$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri başkalarını anladığını onlara belli eder.” Maddesine ( $\bar{X}=3,17$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri diğer insanları anlar.” Maddesine ( $\bar{X}=3,14$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri kendisini kolaylıkla başkalarının yerine koyabilir.” Maddesine ( $\bar{X}=3,06$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri insanlarla iyi geçinir.” Maddesine ( $\bar{X}=3,25$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri değişen durumlara uyum sağlayabilir.” Maddesine

( $\bar{X}=3,24$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri insanlara birey olarak davranır. ” Maddesine ( $\bar{X}=3,36$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri genellikle nerede, nasıl davranacağını bilir. ” Maddesine ( $\bar{X}=3,28$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri arkadaşlarından genelde beklenmedik isteklerde bulunmaz.” Maddesine ( $\bar{X}=3,10$ ) ortalama ile “Orta”, “ Okul müdürleri etkili bir konuşmacıdır.” Maddesine ( $\bar{X}=3,23$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri insanları konuşmaya teşvik eder ” Maddesine ( $\bar{X}=3,19$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul Müdürleri konuşma esnasında konuşulanlara dikkat eder.” Maddesine ( $\bar{X}=3,36$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri başkalarının söyledikleri ile ilgilenir.” Maddesine ( $\bar{X}=3,34$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri konuşulanları çok iyi takip eder” Maddesine ( $\bar{X}=3,34$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri kişisel ilişkilerinde soğuk ve mesafelidir. ” Maddesine ( $\bar{X}=3,24$ ) ortalama ile “Orta”, “ Okul müdürleri insanların rahatça konuşabileceği bir kişidir.” Maddesine ( $\bar{X}=2,95$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürleri insanlara yakın ve ilgili olmayı sever.” Maddesine ( $\bar{X}=3,09$ ) ortalama ile “Orta”, “ Okul müdürleri başkaları konuşurken çok fazla sözlerini keser.” Maddesine ( $\bar{X}=3,41$ ) ortalama ile “İyi”, “Okul müdürleri iyi bir dinleyicidir.” Maddesine ( $\bar{X}=3,13$ ) ortalama ile “Orta”, “Okul müdürlerinin başkaları ile konuşma tarzı sakın değildir.” Maddesine ( $\bar{X}=3,51$ ) ortalama ile “İyi” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

#### 4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Milli Eğitim bakanlığına bağlı devlet okullarında farklı kademelerde görev yapmakta olan yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları,

- a. Görev türü,
- b. Cinsiyet,
- c. Yaş,
- d. Kıdem,
- e. Medeni durum,
- f. Eğitim düzeyi,
- g. Çalıştığı ilçe,
- h. Okuldaki öğrenci sayısı,
1. Okuldaki öğretmen sayısı ve



i. Çalıştığı kademeye göre istatistiksel olarak ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmiştir.

Yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının görev türüne göre t testi sonuçları Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. *Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Cinsiyet Türüne Göre T Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	t	p
Anlama ve empati boyutu	Kadın	20	3,73	,53	-,68	,49
	Erkek	46	3,82	,47		
Sosyal rahatlık boyutu	Kadın	20	3,81	,50	-,16	,86
	Erkek	46	3,83	,46		
Destek boyutu	Kadın	20	3,53	,58	,17	,86
	Erkek	46	3,56	,47		
İletişim becerileri toplam	Kadın	20	3,69	,46	-,47	,63
	Erkek	46	3,74	,41		

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.3’te yöneticileri ve okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının cinsiyete göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda yöneticileri ve okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının cinsiyete göre anlama ve empati boyutunda ( $t = -,68$ ;  $p > 0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $t = -,16$ ;  $p > 0,05$ ), destek boyutunda ( $t = ,17$ ;  $p > 0,05$ ) ve iletişim becerileri toplam olarak ( $t = -,47$ ;  $p > 0,05$ ) anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının kadın veya erkek olmaya göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediği söylenebilir.

Yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının yaşa göre Anova testi sonuçları Tablo 4.4’te verilmiştir.

Tablo 4.4. *Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
Anlama ve empati boyutu	24-33	7	3,47	,35	3,89	,03*	1-2
	34-40	22	4,01	,52			
	41-45	14	3,67	,27			
	46 ve üstü	23	3,75	,52			
Sosyal rahatlık boyutu	24-33	7	3,75	,22	1,87	,14	Yok
	34-40	22	3,98	,47			
	41-45	14	3,61	,39			
	46 ve üstü	23	3,83	,53			

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.4. *Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algularının Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları (Devamı)*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Yaş	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Destek boyutu	24-33	7	3,68	,37	1,20	,31	Yok
	34-40	22	3,66	,61			
	41-45	14	3,36	,36			
	46 ve üstü	23	3,52	,48			
İletişim becerileri toplam	24-33	7	3,60	,26	2,22	,09	Yok
	34-40	22	3,90	,47			
	41-45	14	3,56	,23			
	46 ve üstü	23	3,70	,47			

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.4'te yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algularının yaşa göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Anlama ve empati boyutunda ( $F=3,89$ ;  $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermiş ancak sosyal rahatlık boyutunda ( $F=1,87$ ;  $p > 0,05$ ), Destek boyutunda ( $F=1,20$ ;  $p > 0,05$ ) ve İletişim becerileri toplam olarak ( $F=2,22$ ;  $p > 0,05$ ) anlamlı farklılık görülememiştir. Farklılık gösteren anlama ve empati boyutunda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc Tukey testi sonucunda farkın 24-33 yaş aralığındakilerle ( $\bar{X}_{24-33 \text{ yaş}}=3,47$ ) yaşları 34-40 yaşlardakiler ( $\bar{X}_{34-40 \text{ yaş}}=4,01$ ) ve 34-40 yaş lehine farklılık görülmüştür. Bunun muhtemel sebeplerinden bazıları deneyimleme, mesleki alışkanlıklar ve yerleşmiş kazanımlar ile yaş ve tecrübenin olumlu kazanımları olabileceği düşünülmektedir.

Yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algularının kıdeme göre Anova testi sonuçları Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. *Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algularının Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Kıdem	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Anlama ve empati boyutu	1-10 yıl	13	3,85	,63	1,82	,15	Yok
	11-15 yıl	19	3,98	,32			
	16-20 yıl	10	3,70	,28			
	21 ve üzeri	24	3,65	,54			

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.5. *Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları (Devamı)*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Kıdem	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Sosyal rahatlık boyutu	1-10 yıl	13	3,96	,51	1,40	,24	Yok
	11-15 yıl	19	3,92	,34			
	16-20 yıl	10	3,81	,30			
	21 ve üzeri	24	3,68	,56			
Destek boyutu	1-10 yıl	13	3,58	,55	,92	,43	Yok
	11-15 yıl	19	3,69	,53			
	16-20 yıl	10	3,53	,28			
	21 ve üzeri	24	3,43	,53			
İletişim becerileri toplam	1-10 yıl	13	3,80	,50	1,80	,15	Yok
	11-15 yıl	19	3,88	,30			
	16-20 yıl	10	3,68	,25			
	21 ve üzeri	24	3,59	,49			

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.5'te yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının yaşa göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda Anlama ve empati boyutunda ( $F=1,82$ ;  $p > 0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $F=1,40$ ;  $p > 0,05$ ), Destek boyutunda ( $F=,92$ ;  $p > 0,05$ ) ve İletişim becerileri toplam olarak ( $F=1,80$ ;  $p > 0,05$ ) anlamlı farklılık görülememiştir. Buna göre yöneticilerin kıdemlerinin az ya da çok olmasına göre iş yaşam kalitelerine ilişkin algılarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ve benzerlikler göstermektedir.

Yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının medeni duruma göre t testi sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Medeni Durum	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Anlama ve empati boyutu	Evli	54	3,76	,51	-1,01	,31
	Bekar	12	3,92	,35		
Sosyal rahatlık boyutu	Evli	54	3,82	,49	-,32	,74
	Bekar	12	3,86	,36		
Destek boyutu	Evli	54	3,54	,49	-,41	,67
	Bekar	12	3,61	,58		
İletişim becerileri toplam	Evli	54	3,71	,43	-,77	,44
	Bekar	12	3,81	,37		

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.6’da yöneticileri ve okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının medeni duruma göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda yöneticilerin ve okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının medeni duruma göre anlama ve empati boyutunda ( $t= -1,01$ ;  $p>0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $t= -,32$ ;  $p>0,05$ ), destek boyutunda ( $t= -,41$ ;  $p>0,05$ ) ve iletişim becerileri toplam olarak ( $t= -,77$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının evli veya bekar olmaya göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediği söylenebilir.

Yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının eğitim düzeylerine göre t testi sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. *Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Eğitim Düzeyine Göre T Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Eğitim Düzeyi	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Anlama ve empati boyutu	Lisans	40	3,78	,55	-,37	,70
	Lisansüstü	26	3,82	,37		
Sosyal rahatlık boyutu	Lisans	40	3,84	,51	,29	,77
	Lisansüstü	26	3,80	,40		
Destek boyutu	Lisans	40	3,54	,54	-,27	,78
	Lisansüstü	26	3,57	,45		
İletişim becerileri toplam	Lisans	40	3,72	,46	-,22	,82
	Lisansüstü	26	3,74	,36		

\*  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.7’de yöneticileri ve okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının eğitim düzeyine göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda yöneticilerin ve okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının eğitim düzeyine göre anlama ve empati boyutunda ( $t= -,37$ ;  $p>0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $t= ,29$ ;  $p>0,05$ ), destek boyutunda ( $t= -,27$ ;  $p>0,05$ ) ve iletişim becerileri toplam olarak ( $t= -,22$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının lisans veya da lisansüstü mezunu olmaya göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediği söylenebilir.

Yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının çalıştığı ilçeye göre t testi sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. *Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Çalıştığı İlçeye Göre T Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	İlçe	n	$\bar{X}$	s	t	p
Anlama ve empati boyutu	Pamukkale	31	3,85	,42	,80	,42
	Merkezefendi	35	3,75	,54		
Sosyal rahatlık boyutu	Pamukkale	31	3,89	,46	1,05	,29
	Merkezefendi	35	3,77	,47		
Destek boyutu	Pamukkale	31	3,50	,45	-,81	,42
	Merkezefendi	35	3,60	,54		
İletişim becerileri toplam	Pamukkale	31	3,75	,37	,41	,68
	Merkezefendi	35	3,71	,47		

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.8’de yöneticileri ve okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının çalıştığı ilçeye göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda yöneticilerin ve okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının çalıştıkları ilçeye göre anlama ve empati boyutunda ( $t = ,80$ ;  $p > 0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $t = 1,05$ ;  $p > 0,05$ ), destek boyutunda ( $t = -,81$ ;  $p > 0,05$ ) ve iletişim becerileri toplam olarak ( $t = ,41$ ;  $p > 0,05$ ) anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının Pamukkale ya da Merkezefendi ilçesinde çalışmaya göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediği söylenebilir.

Yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının okuldaki öğrenci sayısına göre Anova testi sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. *Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Anova Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Öğrenci Sayısı	n	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
Anlama ve empati boyutu	50’den az	7	3,78	,47	,30	,87	Yok
	51-100	5	3,90	,68			
	101-200	13	3,86	,46			
	201-500	19	3,83	,40			
	501 ve üzeri	22	3,71	,55			
Sosyal rahatlık boyutu	50’den az	7	3,87	,05	1,08	,37	Yok
	51-100	5	4,08	,55			
	101-200	13	3,89	,51			
	201-500	19	3,87	,35			
	501 ve üzeri	22	3,67	,57			

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.9. *Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Anova Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Öğrenci Sayısı	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Destek boyutu	50'den az	7	4,00	,52	2,09	,09	Yok
	51-100	5	3,37	,31			
	101-200	13	3,64	,56			
	201-500	19	3,42	,49			
	501 ve üzeri	22	3,52	,46			
İletişim becerileri toplam	50'den az	7	3,87	,30	,51	,72	Yok
	51-100	5	3,78	,51			
	101-200	13	3,80	,48			
	201-500	19	3,71	,35			
	501 ve üzeri	22	3,64	,48			

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.9'da yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğrenci sayısına göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda Anlama ve empati boyutunda ( $F=,30$ ;  $p > 0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $F=1,08$ ;  $p > 0,05$ ), Destek boyutunda ( $F=2,09$ ;  $p > 0,05$ ) ve İletişim becerileri toplamda ( $F=,51$ ;  $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediği söylenebilir.

Yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının okuldaki öğretmen sayısına göre Anova testi sonuçları Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10. *Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Anova Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Öğretmen Sayısı	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Anlama ve empati boyutu	10'dan az	9	3,79	,43	1,61	,18	Yok
	11-20	16	4,00	,53			
	21-30	15	3,82	,32			
	31-50	19	3,71	,51			
	51'den fazla	7	3,50	,57			
Sosyal rahatlık boyutu	10'dan az	9	3,95	,29	1,85	,12	Yok
	11-20	16	4,04	,48			
	21-30	15	3,76	,36			
	31-50	19	3,73	,49			
	51'den fazla	7	3,57	,64			

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.10. *Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Anova Testi Sonuçları (Devamı)*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Öğretmen Sayısı	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Destek boyutu	10'dan az	9	4,04	,37	5,50	,00*	1-3; 1-4; 1-5
	11-20	16	3,76	,51			
	21-30	15	3,32	,44			
	31-50	19	3,38	,44			
	51'den fazla	7	3,41	,33			
İletişim becerileri toplam	10'dan az	9	3,90	,32	2,28	,05	Yok
	11-20	16	3,94	,47			
	21-30	15	3,66	,24			
	31-50	19	3,61	,44			
	51'den fazla	7	3,49	,49			

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.10'da yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğretmen sayısına göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda Anlama ve empati boyutunda ( $F=1,61$ ;  $p > 0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $F=1,85$ ;  $p > 0,05$ ) ve İletişim becerileri toplamda ( $F=2,28$ ;  $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık görülememiş ancak Destek boyutunda ( $F=5,50$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı farklılık göstermiştir. Farkın olduğu grupları tespit etmek için yapılan Post Hoc Tukey analizi sonucunda öğretmen sayısının 10'dan az olan okullarda çalışanlarla ( $\bar{X}_{10'dan\ az}=4,04$ ) 21-30 öğretmenli okullarda çalışanlar ( $\bar{X}_{21-30}=3,32$ ) arasında, öğretmen sayısının 10'dan az olan okullarda çalışanlarla ( $\bar{X}_{10'dan\ az}=4,04$ ) 31-50 öğretmenli okullarda çalışanlar ( $\bar{X}_{31-50}=3,38$ ) arasında ve öğretmen sayısının 10'dan az olan okullarda çalışanlarla ( $\bar{X}_{10'dan\ az}=4,04$ ) 51'den fazla öğretmenli okullarda çalışanlar ( $\bar{X}_{51'den\ fazla}=3,41$ ) arasında ve 10'dan az öğretmenli okullarda çalışanlar lehine farklılık görülmüştür. Öğretmen sayısı az olan okullarda yakın ilişkilerin daha fazla olması ve herkesin birbirini daha yakından tanınması bunda etkili olabileceği düşünülmektedir.

Yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının çalıştıkları kademeye göre Anova testi sonuçları Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11. *Yöneticilerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Çalıştıkları Kademeye Göre Anova Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Kademe	n	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
Anlama ve empati boyutu	Okulöncesi	9	3,81	,53	,93	,42	Yok
	İlkokul	24	3,91	,38			
	Ortaokul	21	3,74	,60			
	Lise	12	3,64	,40			
Sosyal rahatlık boyutu	Okulöncesi	9	3,98	,39	2,45	,07	Yok
	İlkokul	24	3,97	,35			
	Ortaokul	21	3,71	,58			
	Lise	12	3,61	,42			
Destek boyutu	Okulöncesi	9	3,86	,59	3,82	,01*	1-4
	İlkokul	24	3,69	,52			
	Ortaokul	21	3,40	,44			
	Lise	12	3,30	,30			
İletişim becerileri toplam	Okulöncesi	9	3,87	,45	2,43	,07	Yok
	İlkokul	24	3,86	,35			
	Ortaokul	21	3,63	,49			
	Lise	12	3,53	,31			

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.10’da yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının çalıştıkları kademeye göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda Anlama ve empati boyutunda ( $F=,93$ ;  $p > 0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $F=2,45$ ;  $p > 0,05$ ) ve İletişim becerileri toplam olarak ( $F=2,43$ ;  $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık görülemedi. Ancak Destek boyutunda ( $F=3,82$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı farklılık göstermiştir. Farkın olduğu grupları tespit etmek için yapılan Post Hoc Tukey analizi sonucunda okulöncesinde çalışan yöneticilerle ( $\bar{X}_{OO}=3,86$ ) liselerde çalışan yöneticiler ( $\bar{X}_L=3,30$ ) arasında ve okulöncesinde çalışan yöneticiler lehine daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeni okulöncesi okullarında genel olarak bayanların çalışıyor olması ve bayanların kendi aralarındaki bağların daha kuvvetli olmasından kaynaklanabilir.

#### 4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında farklı kademelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları;

- Görev türü,
- Cinsiyet,



- c. Yaş, d. Kıdem,  
 e. Medeni durum,  
 f. Eğitim düzeyi,  
 g. Çalıştığı ilçe,  
 h. Okuldaki öğrenci sayısı,  
 1. Okuldaki öğretmen sayısı ve  
 i. Çalıştığı kademeye göre istatistiksel olarak ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir?" biçiminde belirlenmiştir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının görev türüne göre t testi sonuçları Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12. *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Cinsiyet Türüne Göre T Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Anlama ve empati boyutu	Kadın	238	3,16	,52	-,78	,43
	Erkek	87	3,21	,63		
Sosyal rahatlık boyutu	Kadın	238	3,26	,53	-,87	,38
	Erkek	87	3,32	,62		
Destek boyutu	Kadın	238	3,29	,45	1,22	,22
	Erkek	87	3,22	,57		
İletişim becerileri toplam	Kadın	238	3,22	,47	-,27	,78
	Erkek	87	3,24	,58		

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.12’de öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının cinsiyete göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda yöneticileri ve okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının cinsiyete göre anlama ve empati boyutunda ( $t = -,78$ ;  $p > 0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $t = 9,87$ ;  $p > 0,05$ ), destek boyutunda ( $t = 1,22$ ;  $p > 0,05$ ) ve iletişim becerileri toplam olarak ( $t = -,27$ ;  $p > 0,05$ ) anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının cinsiyete göre alt boyutlarda ve genelde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediği söylenebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının yaşa göre Anova testi sonuçları Tablo 4.13’te verilmiştir.

Tablo 4.13. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları

İletişim yeterliği ve boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
Anlama ve empati boyutu	24-33	68	3,03	,56	3,13	,02*	1-4
	34-40	117	3,14	,59			
	41-45	75	3,24	,47			
	46 ve üstü	65	3,30	,52			
Sosyal rahatlık boyutu	24-33	68	3,16	,59	2,64	,04	1-4
	34-40	117	3,25	,58			
	41-45	75	3,29	,47			
	46 ve üstü	65	3,42	,53			
Destek boyutu	24-33	68	3,12	,54	4,81	,00*	1-3; 1-4
	34-40	117	3,24	,50			
	41-45	75	3,34	,42			
	46 ve üstü	65	3,42	,42			
İletişim becerileri toplam	24-33	68	3,09	,51	3,83	,01*	1-4
	34-40	117	3,20	,52			
	41-45	75	3,28	,43			
	46 ve üstü	65	3,36	,48			

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.13'te öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının yaşa göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda anlama ve empati boyutunda ( $F=3,13$ ;  $p < 0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $F=2,64$ ;  $p < 0,05$ ), destek boyutunda ( $F=4,81$ ;  $p < 0,05$ ) ve İletişim becerileri toplam olarak ( $F=3,83$ ;  $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. Farklılık gösteren anlama ve empati boyutunda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc Tukey testi yapılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Anlama ve empati boyutunda 24-33 yaş aralığındakilerle ( $\bar{X}_{24-33 \text{ yaş}}=3,03$ ) 46 ve üzeri yaşlardakiler ( $\bar{X}_{46 \text{ ve üzeri yaş}}=3,30$ ) arasında, 46 yaş ve üzerindeki lehine farklılık görülmüştür.

Sosyal rahatlık boyutunda 24-33 yaş aralığındakilerle ( $\bar{X}_{24-33 \text{ yaş}}=3,16$ ) 46 ve üzeri yaşlardakiler ( $\bar{X}_{46 \text{ ve üzeri yaş}}=3,42$ ) arasında, 46 ve üzerindeki lehine farklılık görülmüştür.

Destek boyutunda 24-33 yaş aralığındakilerle ( $\bar{X}_{24-33 \text{ yaş}}=3,12$ ) 41-45 yaş aralığındakiler ( $\bar{X}_{41-45 \text{ yaş}}=3,34$ ) arasında ve 24-33 yaş aralığındakilerle ( $\bar{X}_{24-33 \text{ yaş}}=3,12$ ) 46 ve üzeri yaşlardakiler ( $\bar{X}_{46 \text{ ve üzeri yaş}}=3,42$ ) arasında, 46 ve üzerindeki lehine farklılık görülmüştür.

İletişim becerileri toplamında 24-33 yaş aralığındakilerle ( $\bar{X}_{24-33 \text{ yaş}}=3,09$ ) 46 ve üzeri yaşlardakiler ( $\bar{X}_{46 \text{ ve üzeri yaş}}=3,36$ ) arasında, 46 ve üzerindeki lehine farklılık

görülmüştür. Yaş olarak daha fazla olanların iletişim becerilerinin yüksek olması son derece olağan karşılanmalıdır. Çünkü yaş hayatta elde edilen kazanımlarda belirleyici bir etkiye sahiptir. Kıdemde de belirleyici olan yaşın iletişim becerilerinde olumlu yansıması beklenmektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının kıdeme göre Anova testi sonuçları Tablo 4.14'te verilmiştir.

Tablo 4.14. *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Kıdem	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Anlama ve empati boyutu	1-10 yıl	81	3,02	,49	3,20	,02*	1-3; 1-4
	11-15 yıl	100	3,19	,58			
	16-20 yıl	68	3,25	,49			
	21 ve üzeri	76	3,25	,59			
Sosyal rahatlık boyutu	1-10 yıl	81	3,16	,54	2,00	11	Yok
	11-15 yıl	100	3,28	,58			
	16-20 yıl	68	3,32	,49			
	21 ve üzeri	76	3,36	,58			
Destek boyutu	1-10 yıl	81	3,09	,51	5,92	00*	1-2; 1-3; 1-4
	11-15 yıl	100	3,28	,45			
	16-20 yıl	68	3,40	,41			
	21 ve üzeri	76	3,34	,51			
İletişim becerileri toplam	1-10 yıl	81	3,07	,46	3,91	,00*	1-3; 1-4
	11-15 yıl	100	3,24	,50			
	16-20 yıl	68	3,31	,45			
	21 ve üzeri	76	3,30	,54			

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.14'te öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının kıdem sürelerine göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda sosyal rahatlık boyutunda ( $F=2,00$ ;  $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ancak anlama ve empati boyutunda ( $F=3,20$ ;  $p < 0,05$ ), destek boyutunda ( $F=5,92$ ;  $p < 0,05$ ) ve iletişim becerileri toplam olarak ( $F=3,91$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı farklılık görülmüştür. Farklılık gösteren anlama ve empati boyutunda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc Tukey testi yapılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Anlama ve empati boyutunda 1-10 yıl kıdemlilerle ( $\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,02$ ) 16-20 yıl kıdemliler ( $\bar{X}_{16-20 \text{ yıl}}=3,25$ ) arasında, 1-10 yıl kıdemlilerle ( $\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,09$ ) 21 yıl ve üzeri kıdemliler ( $\bar{X}_{21 \text{ yıl ve üzeri}}=3,34$ ) arasında ve 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdemlilerin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Destek boyutunda 1-10 yıl kıdemlilerle ( $\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,09$ ) 11-15 yıl kıdemliler ( $\bar{X}_{11-15 \text{ yıl}}=3,28$ ) arasında, 1-10 yıl kıdemlilerle ( $\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,09$ ) 16-20 yıl kıdemliler ( $\bar{X}_{16-20 \text{ yıl}}=3,40$ ) arasında ve 1-10 yıl kıdemlilerle ( $\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,09$ ) 21 yıl ve üzeri kıdemliler ( $\bar{X}_{21 \text{ yıl ve üzeri}}=3,34$ ) arasında ve 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdemlilerin daha yüksek olduğu görülmüştür.

İletişim becerileri toplamında 1-10 yıl kıdemlilerle ( $\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,07$ ) 16-20 yıl kıdemliler ( $\bar{X}_{16-20 \text{ yıl}}=3,24$ ) arasında, 1-10 yıl kıdemlilerle ( $\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,07$ ) 21 yıl ve üzeri kıdemliler ( $\bar{X}_{21 \text{ yıl ve üzeri}}=3,30$ ) arasında ve 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdemlilerin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunların nedeni kıdemın iletişim yeterliklerinde deneyim ve olaylara yaklaşımın daha olgun ve yapıcı olmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının medeni duruma göre t testi sonuçları Tablo 4.15'te verilmiştir.

Tablo 4.15. *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	s	t	p
Anlama ve empati boyutu	Evli	288	3,19	,53	1,35	,17
	Bekar	37	3,06	,68		
Sosyal rahatlık boyutu	Evli	288	3,28	,55	,60	,54
	Bekar	37	3,22	,62		
Destek boyutu	Evli	288	3,31	,46	3,77	,00*
	Bekar	37	2,99	,56		
İletişim becerileri toplam	Evli	288	3,25	,49	1,93	,05
	Bekar	37	3,08	,57		

\*  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.15'te okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının medeni duruma göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda yöneticilerin ve okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının medeni duruma göre anlama ve empati boyutunda ( $t= 1,35$ ;  $p>0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $t= ,60$ ;  $p>0,05$ ) ve iletişim becerileri toplamda ( $t= 1,93$ ;  $p>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Ancak destek boyutunda ( $t= 3,77$ ;  $p<0,05$ ) farklılık

göstermiştir. Ortalamalara bakıldığında evlilerin destek boyutunda bekarlardan daha yüksek iletişim becerilerine sahip oldukları görülmüştür. Bu evlilerin gerek yaş, deneyim gerekse kazanımları sebebiyle daha yetkin olmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının eğitim düzeylerine göre t testi sonuçları Tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16. *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Eğitim Düzeyine Göre T Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Eğitim Düzeyi	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Anlama ve empati boyutu	Lisans	293	3,16	,56	-1,29	,19
	Lisansüstü	32	3,29	,44		
Sosyal rahatlık boyutu	Lisans	293	3,27	,56	-,29	,76
	Lisansüstü	32	3,30	,54		
Destek boyutu	Lisans	293	3,26	,49	-1,40	,16
	Lisansüstü	32	3,39	,46		
İletişim becerileri toplam	Lisans	293	3,22	,50	-1,14	,25
	Lisansüstü	32	3,32	,43		

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.16’da okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının eğitim düzeylerine göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda yöneticilerin ve okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının eğitim düzeyine göre anlama ve empati boyutunda ( $t = -1,29$ ;  $p > 0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $t = -,29$ ;  $p > 0,05$ ), destek boyutunda ( $t = -1,40$ ;  $p > 0,05$ ) ve iletişim becerileri toplam olarak ( $t = -1,14$ ;  $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının lisans veya da lisansüstü mezunu olmaya göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının çalıştığı ilçeye göre t testi sonuçları Tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 4.17. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Çalıştığı İlçeye Göre T Testi Sonuçları

İletişim yeterliği ve boyutlar	İlçe	n	$\bar{X}$	s	t	p
Anlama ve empati boyutu	Pamukkale	211	3,12	,54	-2,42	,01*
	Merkezefendi	114	3,27	,55		
Sosyal rahatlık boyutu	Pamukkale	211	3,23	,56	-2,13	,03*
	Merkezefendi	114	3,36	,53		
Destek boyutu	Pamukkale	211	3,24	,49	-1,76	,07
	Merkezefendi	114	3,34	,47		
İletişim becerileri toplam	Pamukkale	211	3,18	,49	-2,31	,02*
	Merkezefendi	114	3,31	,50		

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.17’de okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik öğretmen algılarının görev yaptıkları ilçeye göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının çalıştıkları ilçeye göre destek boyutunda ( $t = -1,76$ ;  $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülürken anlama ve empati boyutunda ( $t = -2,42$ ;  $p < 0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $t = -2,13$ ;  $p < 0,05$ ), ve iletişim becerileri toplam olarak ( $t = -2,31$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı farklılık göstermiştir. Farklılık gösteren boyutlarda ortalamalar incelendiğinde Merkezefendi ilçesinde çalışan öğretmenlerin algılarının Pamukkale’de çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun muhtemel sebeplerinden bazıları Merkezefendi ilçesinde çalışanların daha tecrübeli olmaları, iletişim yeterliklerinin daha yüksek olması olabilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının okuldaki öğrenci sayısına göre Anova testi sonuçları Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.18. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Anova Testi Sonuçları

İletişim yeterliği ve boyutlar	Öğrenci Sayısı	n	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
Anlama ve empati boyutu	50’den az	49	3,24	,61	,69	,59	Yok
	51-100	40	3,25	,55			
	101-200	79	3,11	,48			
	201-500	52	3,20	,54			
	501 ve üzeri	105	3,14	,57			

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.18. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Anova Testi Sonuçları (Devamı)

İletişim yeterliği ve boyutlar	Öğrenci Sayısı	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Sosyal rahatlık boyutu	50'den az	49	3,35	,67	,85	,49	Yok
	51-100	40	3,35	,57			
	101-200	79	3,19	,49			
	201-500	52	3,28	,57			
	501 ve üzeri	105	3,28	,53			
Destek boyutu	50'den az	49	3,26	,47	,13	,97	Yok
	51-100	40	3,31	,50			
	101-200	79	3,28	,41			
	201-500	52	3,24	,57			
	501 ve üzeri	105	3,28	,50			
İletişim becerileri toplam	50'den az	49	3,27	,55	,41	,79	Yok
	51-100	40	3,29	,49			
	101-200	79	3,18	,42			
	201-500	52	3,23	,52			
	501 ve üzeri	105	3,22	,52			

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.18'de öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğrenci sayısına göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda anlama ve empati boyutunda ( $F=,69$ ;  $p > 0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $F=,85$ ;  $p > 0,05$ ), Destek boyutunda ( $F=,13$ ;  $p > 0,05$ ) ve İletişim becerileri toplam olarak ( $F=,41$ ;  $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülemediği. Buna göre öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğrenci sayısının az ya da çok olmasına göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarında farklılık yoktur.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının okuldaki öğretmen sayısına göre Anova testi sonuçları Tablo 4.19'da verilmiştir.

Tablo 4.19. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Anova Testi Sonuçları

İletişim yeterliği ve boyutlar	Öğretmen Sayısı	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Anlama ve empati boyutu	10'dan az	73	3,18	,50	1,77	,13	Yok
	11-20	64	3,20	,58			
	21-30	42	3,27	,53			
	31-50	70	3,23	,62			
	51'den fazla	76	3,03	,50			

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.19. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Anova Testi Sonuçları

İletişim yeterliği ve boyutlar	Öğretmen Sayısı	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Sosyal rahatlık boyutu	10'dan az	73	3,29	,53	1,20	,30	Yok
	11-20	64	3,28	,61			
	21-30	42	3,35	,54			
	31-50	70	3,33	,59			
	51'den fazla	76	3,16	,51			
Destek boyutu	10'dan az	73	3,33	,42	1,27	,28	Yok
	11-20	64	3,29	,57			
	21-30	42	3,20	,43			
	31-50	70	3,33	,57			
	51'den fazla	76	3,19	,40			
İletişim becerileri toplam	10'dan az	73	3,25	,43	1,36	,24	Yok
	11-20	64	3,24	,55			
	21-30	42	3,27	,47			
	31-50	70	3,28	,57			
	51'den fazla	76	3,11	,45			

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.19'da öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğretmen sayısına göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda anlama ve empati boyutunda ( $F=1,77$ ;  $p > 0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $F=1,20$ ;  $p > 0,05$ ), Destek boyutunda ( $F=1,27$ ;  $p > 0,05$ ) ve İletişim becerileri toplam olarak ( $F=1,36$ ;  $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülemedi. Buradan öğretmenlerin çalıştıkları öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının farklılık göstermediği ve benzer olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının çalıştıkları kademeye göre Anova testi sonuçları Tablo 4.20'de verilmiştir.

Tablo 4.20. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Çalıştıkları Kademeye Göre Anova Testi Sonuçları

İletişim yeterliği ve boyutlar	Kademe	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Anlama ve empati boyutu	Okulöncesi	82	3,22	,43	,88	,45	Yok
	İlkokul	127	3,12	,59			
	Ortaokul	53	3,15	,71			
	Lise	63	3,23	,44			

(Devamı arkadadır)



Tablo 4.20. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılarının Çalıştıkları Kademeye Göre Anova Testi Sonuçları (Devamı)

İletişim yeterliği ve boyutlar	Kademe	N	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
Sosyal rahatlık boyutu	Okulöncesi	82	3,35	,48	2,46	,05	Yok
	İlkokul	127	3,19	,60			
	Ortaokul	53	3,22	,64			
	Lise	63	3,39	,44			
Destek boyutu	Okulöncesi	82	3,36	,35	2,25	,08	Yok
	İlkokul	127	3,24	,53			
	Ortaokul	53	3,15	,61			
	Lise	63	3,31	,40			
İletişim becerileri toplam	Okulöncesi	82	3,29	,37	1,60	,18	Yok
	İlkokul	127	3,17	,54			
	Ortaokul	53	3,17	,63			
	Lise	63	3,29	,40			

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.20’de öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının çalıştıkları kademeye göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda anlama ve empati boyutunda ( $F=,88$ ;  $p > 0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $F=2,46$ ;  $p > 0,05$ ), Destek boyutunda ( $F=2,25$ ;  $p < 0,05$ ) ve İletişim becerileri toplam olarak ( $F=1,60$ ;  $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülemediği. Dolayısıyla öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının çalıştıkları kademeye göre algılarının benzer olduğu söylenebilir.

#### 4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi “Milli Eğitim bakanlığına bağlı devlet okullarında farklı kademelerde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algıları, a. Görev türü, b. Cinsiyet, c. Yaş, d. Kıdem, e. Medeni durum, f. Eğitim düzeyi, g. Çalıştığı ilçe, h. Okuldaki öğrenci sayısı, ı. Okuldaki öğretmen sayısı ve i. Çalıştığı kademeye göre istatistiksel olarak ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmiştir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının göreve göre t testi sonuçları Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4.21. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Göreve Göre T Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Görev	n	$\bar{X}$	s	t	p
Anlama ve empati boyutu	Öğretmen	325	3,17	,55	-8,47	,00*
	Okul yöneticisi	66	3,79	,48		
Sosyal rahatlık boyutu	Öğretmen	325	3,28	,55	-7,45	,00*
	Okul yöneticisi	66	3,82	,47		
Destek boyutu	Öğretmen	325	3,27	,48	-4,19	,00*
	Okul yöneticisi	66	3,55	,50		
İletişim becerileri toplam	Öğretmen	325	3,23	,50	-7,56	,00*
	Okul yöneticisi	66	3,73	,42		

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.21’de Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının göreve göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Anlama ve empati boyutunda ( $t = -8,47$ ;  $p < 0,05$ ), Sosyal rahatlık boyutunda ( $t = -7,45$ ;  $p < 0,05$ ), Destek boyutunda ( $t = -4,19$ ;  $p < 0,05$ ) ve İletişim becerileri toplam olarak ( $t = -7,56$ ;  $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde bütün boyutlar ve genel olarak öğretmenlere göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin anlamlı düzeyde öğretmenlerden yüksek olduğu söylenebilir. Bunun nedeni yöneticilerin insan ilişkileriyle ilgili süreçlerde daha başarılı olmaları gerektiğinden ve sürekli insanlarla iç içe olmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının cinsiyete göre t testi sonuçları Tablo 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4.22. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	t	p
Anlama ve empati boyutu	Kadın	258	3,20	,54	-3,55	,00*
	Erkek	133	3,42	,65		
Sosyal rahatlık boyutu	Kadın	258	3,30	,54	-3,17	,00*
	Erkek	133	3,50	,62		
Destek boyutu	Kadın	258	3,31	,46	-,44	,65
	Erkek	133	3,34	,56		
İletişim becerileri toplam	Kadın	258	3,26	,48	-2,80	,00*
	Erkek	133	3,41	,58		

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.22’de Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının cinsiyete göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının cinsiyete göre destek boyutunda ( $t= -,44; p>0,05$ ) farklılık görülmediği ve kadın ve erkeklerin algılarının benzer olduğu görülmüştür. Ancak anlama ve empati boyutunda ( $t= -3,55; p<0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $t= -3,17; p<0,05$ ) ve iletişim becerileri toplam olarak ( $t= -2,80; p<0,05$ ) istatistiksel anlamlı farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde anlama ve empati, sosyal rahatlama boyutları ve genel olarak iletişim becerilerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadınlara göre erkeklerin iletişim becerilerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Destek boyutunda ise iletişim becerilerinin benzerlik göstermiştir. Kadınların iletişime daha açık olmaları ve konuşmayı sevmelerinden olabilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının yaşa göre Anova testi sonuçları Tablo 4.23’de verilmiştir.

Tablo 4.23. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Yaş	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Anlama ve empati boyutu	24-33	75	3,07	,56	4,89	,00*	1-4
	34-40	139	3,28	,66			
	41-45	89	3,31	,47			
	46 ve üstü	88	3,42	,55			
Sosyal rahatlık boyutu	24-33	75	3,22	,59	4,14	,00*	1-4
	34-40	139	3,36	,63			
	41-45	89	3,34	,47			
	46 ve üstü	88	3,53	,56			
Destek boyutu	24-33	75	3,17	,55	4,09	,00*	1-4
	34-40	139	3,31	,54			
	41-45	89	3,34	,41			
	46 ve üstü	88	3,44	,43			
İletişim becerileri toplam	24-33	75	3,14	,51	5,05	,00*	1-4
	34-40	139	3,31	,57			
	41-45	89	3,33	,42			
	46 ve üstü	88	3,45	,49			

\*  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.23’de Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının yaşa göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Anlama ve empati boyutunda ( $F=4,89$ ;  $p<0,05$ ), Sosyal rahatlık boyutunda ( $F=4,14$ ;  $p<0,05$ ), Destek boyutunda ( $F=4,09$ ;  $p<0,05$ ) ve İletişim becerileri toplam olarak ( $F=5,05$ ;  $p<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. Farklılık gösteren boyutlar ve genel iletişim becerilerinde farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc Tukey testi sonucunda Anlama ve empati boyutunda farkın 24-33 yaş aralığındakilerle ( $X_{24-33 \text{ yaş}}=3,07$ ) yaşları 46 ve üstü olanlar ( $X_{46 \text{ ve üstü}}=3,42$ ) arasında ve 46 yaş ve üstü yaşta olanlar lehine farklılık görülmüştür. Sosyal rahatlık boyutunda 24-33 yaş aralığındakilerle ( $X_{24-33 \text{ yaş}}=3,22$ ) yaşları 46 ve üstü olanlar ( $X_{46 \text{ ve üstü}}=3,53$ ) arasında ve 46 yaş ve üstü yaşta olanlar lehine farklılık görülmüştür. Destek boyutunda 24-33 yaş aralığındakilerle ( $X_{24-33 \text{ yaş}}=3,17$ ) yaşları 46 ve üstü olanlar ( $X_{46 \text{ ve üstü}}=3,44$ ) arasında ve 46 yaş ve üstü yaşta olanlar lehine farklılık görülmüştür. İletişim becerileri toplam olarak 24-33 yaş aralığındakilerle ( $X_{24-33 \text{ yaş}}=3,14$ ) yaşları 46 ve üstü olanlar ( $X_{46 \text{ ve üstü}}=3,45$ ) arasında ve 46 yaş ve üstü yaşta olanlar lehine farklılık görülmüştür.

Bütün boyutlar ve genel olarak iletişim becerileri düzeylerinin yaşa göre 24-33 yaş ile 46 yaş ve üzeri olanlar arasında ve 46 ve üzeri yaşlardakiler lehine farklılık olduğu görülmüştür. Buradan okul yöneticileri ve öğretmenlerin yaşları arttıkça iletişim becerilerine ilişkin algılarının yükseldiği söylenebilir. Bunun nedeni yaşın iletişim becerileri üzerinde etkisidir. İletişimde tecrübe ve geçmiş kazanımlar son derece etkilidir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının kıdeme göre Anova testi sonuçları Tablo 4.24’te verilmiştir.

Tablo 4.24. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Kıdem	N	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
Anlama ve empati boyutu	1-10 yıl	94	3,13	,58	2,62	,05	Yok
	11-15 yıl	119	3,31	,62			
	16-20 yıl	78	3,31	,49			
	21 ve üzeri	100	3,34	,60			

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.24. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algularının Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları (Devamı)

İletişim yeterliği ve boyutlar	Kıdem	N	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
Sosyal rahatlık boyutu	1-10 yıl	94	3,27	,60	1,47	,22	Yok
	11-15 yıl	119	3,38	,60			
	16-20 yıl	78	3,38	,50			
	21 ve üzeri	100	3,44	,59			
Destek boyutu	1-10 yıl	94	3,16	,54	4,63	,00*	1-2; 1-3; 1-4
	11-15 yıl	119	3,35	,48			
	16-20 yıl	78	3,41	,39			
	21 ve üzeri	100	3,36	,51			
İletişim becerileri toplam	1-10 yıl	94	3,17	,53	3,04	,02*	1-4
	11-15 yıl	119	3,34	,53			
	16-20 yıl	78	3,36	,45			
	21 ve üzeri	100	3,37	,54			

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.24'te okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algularının kıdeme göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Anlama ve empati boyutunda ( $F=2,62$ ;  $p > 0,05$ ), Sosyal rahatlık boyutunda ( $F=1,47$ ;  $p > 0,05$ ) farklılık göstermediği ancak Destek boyutunda ( $F=4,63$ ;  $p < 0,05$ ) ve İletişim becerileri toplam olarak ( $F=3,04$ ;  $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. Farklılık gösteren destek boyutu ve genel iletişim becerilerinde farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc Tukey testi sonucunda Destek boyutunda 1-10 yıl kıdemi olanlarla ( $X_{1-10 \text{ yıl}}=3,16$ ) kıdemi 11-15 yıl olanlar ( $X_{11-15 \text{ yıl}}=3,35$ ) arasında, 1-10 yıl kıdemi olanlarla ( $X_{1-10 \text{ yıl}}=3,16$ ) kıdemi 16-20 yıl olanlar ( $X_{16-20 \text{ yıl}}=3,41$ ) arasında ve 1-10 yıl kıdemi olanlarla ( $X_{1-10 \text{ yıl}}=3,16$ ) kıdemi 21 ve üzeri olanlar ( $X_{21 \text{ ve üzeri}}=3,36$ ) arasında farklılık görülmüştür. Farkın ortalama olarak 1-10 yıl kıdemliler aleyhine olduğu ve kıdem arttıkça iletişim düzeyinin arttığı şeklinde görülmüştür.

İletişim becerileri toplam olarak 1-10 yıl kıdemi olanlarla ( $X_{1-10 \text{ yıl}}=3,17$ ) kıdemi 21 ve üzeri olanlar ( $X_{21 \text{ ve üzeri}}=3,37$ ) arasında ve 21 yıl ve üzeri kıdemi olanlar lehine farklılık olduğu görülmüştür. Destek boyutu ve genel olarak iletişim becerileri düzeylerinin kıdeme göre kıdem attıkça iletişim düzeylerinin de arttığı ve alt kıdem grubuna göre üst kıdemlerde olanlar lehine farklılık olduğu görülmüştür. Buradan okul yöneticileri ve öğretmenlerin kıdemleri arttıkça iletişim becerilerine ilişkin algularının

yükseldiği söylenebilir. Bunun sebebinin kıdemin iletişim becerileri kazanımlarının elde edilmesinde nemli bir etkiye sahip olması olabilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının medeni duruma göre t testi sonuçları Tablo 4.25'te verilmiştir.

Tablo 4.25. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları*

İletişim yeterliği ve boyutlar	Medeni durum	n	$\bar{X}$	s	t	p
Anlama ve empati boyutu	Evli	342	3,28	,56	1,01	,91
	Bekar	49	3,27	,72		
Sosyal rahatlık boyutu	Evli	342	3,37	,57	-,15	,87
	Bekar	49	3,38	,63		
Destek boyutu	Evli	342	3,34	,47	2,65	,00*
	Bekar	49	3,14	,62		
İletişim becerileri toplam	Evli	342	3,32	,51	,76	,44
	Bekar	49	3,26	,61		

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.25'te Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının medeni duruma göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının medeni duruma göre anlama ve empati boyutunda ( $t = 1,01$ ;  $p > 0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $t = -,15$ ;  $p > 0,05$ ) ve iletişim becerileri toplam olarak ( $t = ,76$ ;  $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak destek boyutunda ( $t = 2,65$ ;  $p < 0,05$ ) farklılık görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde destek boyutunda evlilerin ortalamasının bekarlardan yüksek olduğu ve destek boyutunda evlilerin daha yüksek iletişim becerilerine sahip oldukları görülmüştür. Diğer boyutlar anlama ve empati, sosyal rahatlama boyutları ve genel olarak iletişim becerilerinin medeni duruma-evli yada bekar olmaya göre farklılık göstermediği benzer olduğu görülmüştür. Destek boyutunda evlilerin daha koruyucu ve yapıcı oldukları görülmüştür. Bu durum her ne kadar evlilikle ilgili görülse de dolaylı olarak yaş ve kıdeminde etkili olduğu söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının eğitim düzeyine göre t testi sonuçları Tablo 4.2'da verilmiştir.

Tablo 4.26. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre T Testi Sonuçları

İletişim yeterliği ve boyutlar	Eğitim Düzeyleri	n	$\bar{X}$	s	t	p
Anlama ve empati boyutu	Lisans	333	3,23	,59	-3,58	,00*
	Lisansüstü	58	3,53	,49		
Sosyal rahatlık boyutu	Lisans	333	3,34	,58	-2,26	,02*
	Lisansüstü	58	3,53	,54		
Destek boyutu	Lisans	333	3,29	,50	-2,49	,01*
	Lisansüstü	58	3,47	,46		
İletişim becerileri toplam	Lisans	333	3,28	,52	-3,18	,00*
	Lisansüstü	58	3,51	,45		

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.26’da Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının eğitim düzeylerine göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının eğitim düzeylerine göre anlama ve empati boyutunda ( $t = -3,58$ ;  $p < 0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $t = -2,26$ ;  $p < 0,05$ ), destek boyutunda ( $t = -2,49$ ;  $p < 0,05$ ) ve iletişim becerileri toplam olarak ( $t = -3,18$ ;  $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde bütün boyutlarda ve genel olarak lisansüstü mezunlarının ortalamasının lisans mezunlarından yüksek olduğu bütün boyutlarda ve genel olarak lisansüstü mezunlarının lisans mezunlarından daha yüksek iletişim becerilerine sahip oldukları görülmüştür. Eğitim düzeyi arttıkça okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin yükseldiği söylenebilir. Buna en büyük etkinin lisansüstü eğitimde elde edilen kazanımlar ve bunun tatbik edilebilmesidir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının görev yaptıkları ilçeye göre t testi sonuçları Tablo 4.27’de verilmiştir.

Tablo 4.27. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Çalıştıkları İlçeye Göre T Testi Sonuçları

İletişim yeterliği ve boyutlar	İlçe	n	$\bar{X}$	s	t	p
Anlama ve empati boyutu	Pamukkale	242	3,21	,58	-2,84	,00*
	Merkezeferdi	149	3,38	,58		
Sosyal rahatlık boyutu	Pamukkale	242	3,31	,59	-2,44	,01*
	Merkezeferdi	149	3,46	,55		
Destek boyutu	Pamukkale	242	3,27	,49	-2,46	,01*
	Merkezeferdi	149	3,40	,50		
İletişim becerileri toplam	Pamukkale	242	3,25	,51	-2,83	,00*
	Merkezeferdi	149	3,41	,52		

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.27’de okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının çalıştıkları ilçeye göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının çalıştıkları ilçeye göre anlama ve empati boyutunda ( $t = -2,84$ ;  $p < 0,05$ ), sosyal rahatlık boyutunda ( $t = -2,44$ ;  $p < 0,05$ ), destek boyutunda ( $t = -2,46$ ;  $p < 0,05$ ) ve iletişim becerileri toplam olarak ( $t = -2,83$ ;  $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde bütün boyutlarda ve genel olarak Merkezeferdi ilçesinde çalışanların ortalamasının Pamukkale ilçesinde çalışanlardan yüksek olduğu bütün boyutlarda ve genel olarak Merkezeferdi’de çalışanların Pamukkale’de çalışanlardan daha yüksek iletişim becerilerine sahip oldukları görülmüştür. Bunun nedeni Merkezeferdi’de çalışan yönetici ve öğretmenlerin daha yaşlı olmaları ve kıdem olarak da yüksek olmalarında kaynaklı bir yükseklik olduğu ve dolaylı etkilerinin olduğu söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğrenci sayısına göre Anova testi sonuçları Tablo 4.28’de verilmiştir.



Tablo 4.28. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Anova Testi Sonuçları

İletişim yeterliği ve boyutlar	Okuldaki Öğrenci Sayısı	n	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
Anlama ve empati boyutu	50'den az	56	3,30	,62	,87	,47	Yok
	51-100	45	3,32	,59			
	101-200	92	3,22	,55			
	201-500	71	3,37	,57			
	501'den fazla	127	3,24	,60			
Sosyal rahatlık boyutu	50'den az	56	3,41	,65	,95	,43	Yok
	51-100	45	3,43	,61			
	101-200	92	3,29	,54			
	201-500	71	3,44	,58			
	501'den fazla	127	3,35	,55			
Destek boyutu	50'den az	56	3,35	,53	,16	,95	Yok
	51-100	45	3,31	,48			
	101-200	92	3,33	,45			
	201-500	71	3,28	,55			
	501'den fazla	127	3,32	,50			
İletişim becerileri toplam	50'den az	56	3,34	,56	,46	,76	Yok
	51-100	45	3,34	,51			
	101-200	92	3,27	,48			
	201-500	71	3,36	,53			
	501'den fazla	127	3,29	,58			

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.28'de okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğrenci sayısına göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğrenci sayısına göre anlama ve empati boyutunda ( $F=,87$ ;  $p > 0,05$ ), Sosyal rahatlık boyutunda ( $F=,95$ ;  $p > 0,05$ ), destek boyutunda ( $F=,16$ ;  $p > 0,05$ ) ve İletişim becerileri toplamda ( $F=,46$ ;  $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir. Buna göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğrenci sayısı ne olursa olsun az ya da çok iletişim becerilerine yönelik algı düzeylerinin benzer olduğu ve farklılık göstermediği söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğretmen sayısına göre Anova testi sonuçları Tablo 4.29'da verilmiştir.

Tablo 4.29. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algılarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Anova Testi Sonuçları

İletişim yeterliği ve boyutlar	Okuldaki Öğretmen Sayısı	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Anlama ve empati boyutu	10'dan az	82	3,25	,52	4,01	,00*	2-5; 3-5; 4-5
	11-20	80	3,36	,65			
	21-30	57	3,42	,54			
	31-50	89	3,33	,63			
	51'den fazla	83	3,07	,52			
Sosyal rahatlık boyutu	10'dan az	82	3,36	,54	2,64	,03*	2-5; 3-5; 4-5
	11-20	80	3,43	,65			
	21-30	57	3,46	,53			
	31-50	89	3,42	,59			
	51'den fazla	83	3,19	,53			
Destek boyutu	10'dan az	82	3,41	,47	2,46	,04*	1-3; 1-5; 2-5;
	11-20	80	3,38	,59			
	21-30	57	3,23	,43			
	31-50	89	3,34	,54			
	51'den fazla	83	3,21	,40			
İletişim becerileri toplam	10'dan az	82	3,32	,47	2,91	,02*	1-5; 2-5; 3-5; 4-5
	11-20	80	3,38	,60			
	21-30	57	3,37	,45			
	31-50	89	3,35	,56			
	51'den fazla	83	3,14	,46			

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.29'da okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğretmen sayısına göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğretmen sayısına göre anlama ve empati boyutunda ( $F=4,01$ ;  $p < 0,05$ ), Sosyal rahatlık boyutunda ( $F= 2,64$ ;  $p < 0,05$ ), destek boyutunda ( $F= 2,46$ ;  $p < 0,05$ ) ve İletişim becerileri toplamda ( $F= 2,91$ ;  $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. Farklılık gösteren boyutlar ve genel iletişim becerilerinde farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc Tukey testi sonucunda

Anlama ve empati boyutunda okuldaki öğretmen sayıları 11-20 olanlarla ( $X_{11-20} = 3,25$ ) öğretmen sayısı 51'den fazla olanlar ( $X_{51'den fazla} = 3,07$ ) arasında, öğretmen sayıları 21-30 olanlarla ( $X_{21-30} = 3,42$ ) öğretmen sayısı 51'den fazla olanlar ( $X_{51'den fazla} = 3,07$ ) arasında ve öğretmen sayıları 31-50 olanlarla ( $X_{31-50} = 3,33$ ) öğretmen sayısı

51'den fazla olanlar ( $X_{51'den fazla} = 3,07$ ) arasında öğretmen sayısı 51'den fazla olanlar aleyhine farklılık görülmüştür.

Sosyal rahatlık boyutunda okuldaki öğretmen sayıları 11-20 olanlarla ( $X_{11-20} = 3,36$ ) öğretmen sayısı 51'den fazla olanlar ( $X_{51'den fazla} = 3,19$ ) arasında, öğretmen sayıları 21-30 olanlarla ( $X_{21-30} = 3,46$ ) öğretmen sayısı 51'den fazla olanlar ( $X_{51'den fazla} = 3,19$ ) arasında ve öğretmen sayıları 31-50 olanlarla ( $X_{31-50} = 3,42$ ) öğretmen sayısı 51'den fazla olanlar ( $X_{51'den fazla} = 3,19$ ) arasında öğretmen sayısı 51'den fazla olanlar aleyhine farklılık görülmüştür.

Destek boyutunda okuldaki öğretmen sayıları 10'dan az olanlarla ( $X_{10'dan az} = 3,41$ ) öğretmen sayısı 21-30 olanlar ( $X_{21-30} = 3,23$ ) arasında, öğretmen sayıları 10'dan az olanlarla ( $X_{10'dan az} = 3,41$ ) öğretmen sayısı 51'den fazla olanlar ( $X_{51'den fazla} = 3,21$ ) arasında, öğretmen sayıları 11-20 olanlarla ( $X_{11-20} = 3,38$ ) öğretmen sayısı 51'den fazla olanlar ( $X_{51'den fazla} = 3,21$ ) arasında ve öğretmen sayısı 51'den fazla olanlar aleyhine farklılık görülmüştür.

İletişim becerileri toplam olarak öğretmen sayıları 10'dan az olanlarla ( $X_{10'dan az} = 3,32$ ) öğretmen sayısı 51'den fazla olanlar ( $X_{51'den fazla} = 3,14$ ) arasında, öğretmen sayıları 11-20 olanlarla ( $X_{11-20} = 3,38$ ) öğretmen sayısı 51'den fazla olanlar ( $X_{51'den fazla} = 3,14$ ) arasında, öğretmen sayıları 21-30 olanlarla ( $X_{21-30} = 3,37$ ) öğretmen sayısı 51'den fazla olanlar ( $X_{51'den fazla} = 3,14$ ) arasında ve öğretmen sayıları 31-50 olanlarla ( $X_{31-50} = 3,35$ ) öğretmen sayısı 51'den fazla olanlar ( $X_{51'den fazla} = 3,14$ ) arasında öğretmen sayısı 51'den fazla olanlar aleyhine farklılık görülmüştür.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmen sayısı arttıkça iletişimin düştüğü ve ters orantılı bir işleyişin olduğu görülmüştür. Bunun nedeni kalabalık yerlerde herkesin daha bireyselci olmasından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının çalıştığı kademeye göre Anova testi sonuçları Tablo 4.30'da verilmiştir.

Tablo 4.30. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Alt Boyutlarına Yönelik Algularının Çalıştıkları Kademeğe Göre Anova Testi Sonuçları

İletişim yeterliği ve boyutlar	Çalıştığı Kademe	n	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
Anlama ve empati boyutu	Okulöncesi	91	3,28	,47	,30	,81	Yok
	İlkokul	151	3,24	,63			
	Ortaokul	74	3,32	,72			
	Lise	75	3,30	,45			
Sosyal rahatlık boyutu	Okulöncesi	91	3,42	,51	,90	,43	Yok
	İlkokul	151	3,31	,63			
	Ortaokul	74	3,36	,66			
	Lise	75	3,43	,44			
Destek boyutu	Okulöncesi	91	3,41	,41	1,91	,12	Yok
	İlkokul	151	3,32	,55			
	Ortaokul	74	3,22	,58			
	Lise	75	3,31	,39			
İletişim becerileri toplam	Okulöncesi	91	3,35	,41	,38	,76	Yok
	İlkokul	151	3,28	,58			
	Ortaokul	74	3,30	,63			
	Lise	75	3,33	,39			

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.30'da okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algularının çalışılan kademeğe göre analizi yer almaktadır. Bu analiz sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algularının çalışılan kademeğe göre anlama ve empati boyutunda ( $F = ,30$ ;  $p > 0,05$ ), Sosyal rahatlık boyutunda ( $F = ,90$ ;  $p > 0,05$ ), destek boyutunda ( $F = 1,91$ ;  $p > 0,05$ ) ve İletişim becerileri toplam olarak ( $F = ,38$ ;  $p > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülememiştir. Buna göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin çalıştıkları okul kademelerine göre farklılık göstermediği söylenebilir. Dolayısıyla okul yöneticileri ve öğretmenler hangi kademeğe çalışırlarsa çalışınlar iletişim seviyelerinin benzer olduğu söylenebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algıları ile bunun kişisel değişkenlere göre durumunun araştırılmasının yapıldığı bu çalışmada aşağıda verilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin okul yöneticileri kendilerini değerlendirmelerinde maddeler bazında ve genel olarak “İyi” düzeyde değerlendirirken öğretmenler ise “Orta” olarak değerlendirmişlerdir. Okul yöneticilerinin öz değerlendirmeleri ortalaması öğretmen değerlendirmelerinden yüksektir. Araştırma bulgularının yöneticiler bağlamında Pehlivan (2005)’in iletişim becerilerinin yüksek olduğu bulgusuyla benzerlik gösterirken öğretmen algılarından farklıdır. Bunun nedeninin araştırma evren ve örneklemi ile çalışma zamanlarının farklılığından kaynaklanabilir.

Yöneticilerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının cinsiyet, kıdem, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştığı ilçe ve öğrenci sayısına göre farklılık göstermediği ancak yaş, öğretmen sayısı, çalıştığı öğretim kademesine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yaş olarak 34-40 yaş yöneticilerinin anlama ve empati boyutunda 24-33 yaşlardan ortalamaları daha yüksektir. Öğretmen sayısında 10’dan az öğretmen olan okullarda çalışan yöneticilerin destek boyutu ortalamaları daha yüksek ve çalıştığı kademeye göre destek boyutunda okulöncesinde çalışanların daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin yaş, kıdem, medeni durum ve çalıştığı ilçeye göre farklılık görülürken cinsiyet, eğitim düzeyi, öğrenci sayısı, öğretmen sayısı ve çalıştığı kademeye göre farklılık görülmemiştir. Yaşa göre 46 yaş ve üzerindeki lehine, kıdeme göre 21 yıl ve üstündekiler lehine, medeni duruma göre destek boyutunda evliler lehine, ilçeye göre Merkezefendi ilçesinde görev yapanlar lehine yüksektir. Araştırmanın bu bulgularının Taymaz (2011) bulgularıyla kısmen benzerlik kısmen ise farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğrenci sayısı ve çalışılan kademelere göre farklılık göstermediği ancak görev türü, cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, eğitim düzeyi ve okuldaki öğretmen sayılarına göre ise farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgularının Taymaz (2011) bulgularıyla kısmen benzerlik kısmen ise farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun sebepleri farklı olabileceği gibi evren ve

örneklem ile zaman ve mekan farklılığından kaynaklı olabileceği değerlendirilmektedir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının göreve göre bütün boyutlar ve genel olarak öğretmenlere göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Okul yöneticilerinin bütün veliler, öğretmen ve diğer paydaşlarla iletişim ve etkileşimde bulunmalarından dolayı iletişim becerilerinin yüksek çıkması beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının cinsiyete göre anlama ve empati, sosyal rahatlama boyutları ve genel olarak iletişim becerilerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadınlara göre erkeklerin iletişim becerilerinin daha yüksek olduğu görülürken destek boyutunda ise iletişim becerilerinin benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun nedeninin toplumun ataerkil yapısından kaynaklanabileceği gibi kadınların daha temkinli hareket etmeleri ve daha ketum olmaları olabilir. Araştırma bulgularının Pehlivan (2005)'in cinsiyete göre farklılık göstermediği bulgusundan farklıdır.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının yaşa göre bütün boyutlar ve genel olarak iletişim becerileri düzeylerinin 24-33 yaş ile 46 yaş ve üzeri olanlar arasında ve 46 ve üzeri yaşlardakiler lehine farklılık olduğu ve okul yöneticileri ve öğretmenlerin yaşları arttıkça iletişim becerilerine ilişkin algılarının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Yaş faktörünün mesleki tecrübe, deneyim ve bunların paylaşılmasında önemli faktörler olarak görülebilir. Yaşın ilerlemesi tecrübenin artması, daha fazla çevre kazanılması, daha fazla bilgi, beceri, kazanım ve deneyim demektir. Bundan dolayı yaş arttıkça iletişim ve etkileşimin artması olağan görülmektedir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının kıdeme göre destek boyutu ve genel olarak iletişim becerileri düzeylerinin kıdem attıkça iletişim düzeylerinin de arttığı ve alt kıdem grubuna göre üst kıdemlerde olanlar lehine farklılık olduğu görülmüştür. Buradan okul yöneticileri ve öğretmenlerin kıdemleri arttıkça iletişim becerilerine ilişkin algılarının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Kıdemin mesleki tecrübe ile eş zamanlı olduğu bilinmektedir. Bundan dolayı kıdemi yüksek olanların tecrübelerini yüksek olması, ev sahibi konumunda olmaları iletişim düzeylerinin artmasında önemli etkindir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt

boyutlarına yönelik algılarının medeni duruma göre destek boyutunda evlilerin ortalamasının bekarlardan yüksek olduğu ve destek boyutunda evlilerin daha yüksek iletişim becerilerine sahip oldukları görülürken anlama ve empati, sosyal rahatlama boyutları ve genel olarak iletişim becerilerinin medeni duruma-evli yada bekar olmaya göre farklılık göstermediği benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Evlilerin destek bağlamında daha çok etkili iletişim sağlamanın nedeni aile olmanın avantajlarının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının eğitim düzeylerine göre bütün boyutlarda ve genel olarak lisansüstü mezunlarının ortalamasının lisans mezunlarından yüksek olduğu bütün boyutlarda ve genel olarak lisansüstü mezunlarının lisans mezunlarından daha yüksek iletişim becerilerine sahip oldukları görülmüştür. Eğitim düzeyi arttıkça okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Eğitimin insan gelişiminde çok önemli rol oynadığı bilinmekle birlikte bunun önemli göstergelerinden birinin iletişim becerilerinin yüksek olması ile burada kendini göstermiştir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının çalıştıkları ilçeye göre bütün boyutlarda ve genel olarak Merkezefendi ilçesinde çalışanların ortalamasının Pamukkale ilçesinde çalışanlardan yüksek olduğu bütün boyutlarda ve genel olarak Merkezefendi'de çalışanların Pamukkale'de çalışanlardan daha yüksek iletişim becerilerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni Pamukkale ilçesinin Merkezefendi ilçesine göre daha dezavantajlı olması olabilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğretmen sayısına göre iletişim becerileri ve alt boyutlarına yönelik algılarının okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmen sayısı arttıkça iletişim becerilerinin düştüğü ve ters orantılı bir işleyişin olduğu saptanmıştır. Bunun nedeninin okulda çok fazla öğretmen olmasından dolayı ihtiyaç duyulmaması ya da çok öğretmen olan okulların şehir merkezlerinde yer almasından dolayı öğretmenlerin meşguliyetlerinin çok olması ya da yoğunluktan dolayı iletişim ve etkileşime yer kalmamasından dolayı olabilir.

## 5.2. Öneriler

- 1) Okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin orta ve iyi seviyelerinden iyi ve çok iyi seviyelere çıkarılması için gerekli çalışmalar yapılabilir.
- 2) Okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişim becerilerinden anlama ve empati yeterliği boyutunda eğitimcilerin iletişim yeterlikleri desteklenebilir.
- 3) Okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişim becerilerini güçlendirmek için lisansüstü eğitime yönlendirilebilir.
- 4) Okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişim becerilerinin geliştirilmesi için öğretmen sayısı çok kalabalık olmayan okullar oluşturulabilir.
- 5) Okul yöneticileri ve öğretmenlerin iletişim becerilerini geliştirmek için çeşitli kişisel ve mesleki eğitimler yapılarak gelişimleri desteklenebilir.



## KAYNAKÇA

- Acun-Kapıkıran, N. (2011) Kişilerarası ilişkiler ve iletişimde empati. Alim Kaya (Ed.), *Kişilerarası ilişkiler ve etkili iletişim*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 124–147.
- Açıkgöz, K. (1994). Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları. İzmir. Kanyılmaz Matbaası.
- Açıkgöz, K. Ü. (1996). Etkili Öğrenme ve Öğretme. İzmir. Kanyılmaz Matbaası.
- 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.
- 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.
- Bangir, G. Senemoğlu, N (1999). *Sınıf içi İletişimi Kolaylaştırıcı Ve Engelleyici Öğretmen-Öğrenci Davranışları*. IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi (Kongre Kitabı). Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir. (10–12 Eylül 1997), 1, 81–107.
- Bilen, M (1994). *Sağlıklı İnsan İlişkileri*. Armoni Ltd. Şti. Ankara, 29–31.
- Biol, C (1996). *Öğretim Elemanlarının İletişimsel Etkililiklerine Yönelik Karşılaştırmalı Değerlendirme*. Eğitim Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Bolat, S. (1996). “Eğitim Örgütlerinde İletişim: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Uygulaması”, *Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12: 75-80.
- Bozkurt-Bulut, N. (2003). “İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi .” *XII. Eğitim Bilimleri Kongresi Sözlü Bildiri*. Gazi Üniversitesi. 15-18 Ekim. Antalya
- Bridge, B. (2003). Okulda İletişim. İstanbul. Beyaz Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara. Şafak Matbaacılık.
- Çağlar, İ. & Kılıç, B. (2011). *Genel iletişim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çetinkanat, C. (1996). İnsan İlişkilerinde Etkili İletişim. *Çağdaş Eğitim*, 21 (223), 18-20.
- Çilenti, K. (1998). *Eğitim Teknolojisi ve Öğretim*. Ankara, Kadioğlu Matbaası
- Debasish, S.S. & Das, B. (2009). *Business communication*. New Delhi: PHI Learning

- Demirtaş, H. & Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Deniz, İ. (2003). İletişim Becerileri Eğitiminin İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin İletişim Becerisi Düzeylerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Deryakulu, D (1992). *Öğretim Elemanı-Öğrenci Arasındaki İletişimde İstenilen Öğretim Elemanı Davranışlarının Gösterilmesini Engelleyen Faktörler*. Eğitim Programları ve Öğretim Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Dilekman, M., Başçı, Z., Bektaş, F., (2008). Eğitim fakültesi öğrencilerinin iletişim becerisi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, 2, 223-231.
- Dökmen, Ü. (1998). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Durukan, E. Maden, S. (2010). Türkçe Öğretmenlerinin İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma, Durukan, E. & Maden, S. / Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. 1, (2010): 59-74
- Ergen, H. (2001). Öğretmenlerin Toplumsal Konumları ve Rollerini. (Online) <[http://www.yunus.hacettepe.edu.tr/hergen/edusos/ogretmen\\_rolleri.htm](http://www.yunus.hacettepe.edu.tr/hergen/edusos/ogretmen_rolleri.htm). 14 Şubat 2021 tarihinde indirilmiştir.
- Ergin, A. Birol, C. (2000). Eğitimde İletişim, Anı Yayıncılık, Ankara
- Erişti, B (1998). Üniversite öğrencilerinin öğretme-öğrenme sürecine katılım durumları. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1-2), 52-67.
- Fidan, N., Erdem, M. (1994). Eğitim Bilimine Giriş, Ankara
- Fielding, M. (2006). *Effective communication in organisations*. Cape Town: Juta Academic Lansdowne.
- Güçlü, N. (1998). Sınıfta Etkili Öğrenci-Öğretmen İletişiminin Kurulması *G.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 61-64.
- Gürgen, H. (1997). Örgütlerde iletişim Kalitesi. İstanbul. Der Yayınları.
- Gürüz, D. & Temel-Eğimli, A. (2011). *Kişilerarası iletişim, bilgiler-etkiler-engeller*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Justice, M. (2018). *The Relationship between Administrator Interpersonal Skills and School Climate, Student Learning, and Teacher Retention*. Doctor of Education. GardnerWebb University, North Carolina , United States.
- Kahyaoğlu, M., Yangın, S. (2007). İlköğretim öğretmen adaylarının mesleki öz-yeterliliklerine ilişkin görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi Cilt.15 No.1*, 73-84

- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (32. Baskı)
- Këndusi, V. (2015). Communication and Cooperation Skills of School Managers. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 46-50.
- Metin, H. (2011). Empatik iletişim ve yönetim. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 11 (32): 177–203.
- Oskay, Ü. (2001). *İletişimin abc'si*. İstanbul: Der Yayınları.
- Pehlivan, K. B: (2005). Öğretmen Adaylarının İletişim Becerisi Algıları Üzerine Bir Çalışma, *İlköğretim Online*,4(2), 17-23
- Rachmawati, Y. (2021). The Effect of Principals' Competencies on Teachers' Job Satisfaction and Work Commitment. *Participatory Educational Research*, 362-378.
- Saracaloğlu, A. S., Kumral, O., Kanmaz, A. (2009). Ortaöğretim Sosyal Alanlar Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Yeterlikleri, Kaygıları Ve Akademik Güdülenme Düzeyleri, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi. Aralık Cilt:VI, Sayı:II, 38-54(<http://efdergi.yyu.edu.tr> adresinden 20.11.2020 tarihinde indirilmiştir.)
- Sayers, F., Bingaman, C. E., Graham, R., Wheeler, M. (1993). Yöneticilikte iletişim. İstanbul. Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Şahin, F. Y. (1998). Grupla İletişim Becerileri Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeylerine Etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 22 (110), 12-19
- Talışık, E. (2016). Müzik Öğretmenlerinin Mesleki Genel Yeterlik Algıları ile Doyum ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Bağının İncelenmesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:37, s.1-14, ISSN:1302-8944
- Taymaz, H. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki "Malatya ili örneği"*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Tutar, H. , Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2003). Genel ve Teknik iletişim. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, H. & Yılmaz, M. K. (2003) *Genel İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, H. & Yılmaz, M. K. (2010). *Genel iletişim kavramlar ve modeller*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Uğurlu, C. T. (2013). Öğretmenlerin iletişim becerisi ve empatik eğilim davranışlarının çocuk sevme düzeyleri üzerine etkisi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(2): 51–61.
- Wood, J. T. (2011). *Communication in our lives*. Boston: Wadsworth.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). SPSS applied scientific research methods. Ankara: Detay Publishing.
- Yüksel, A. (2004). Empati eğitim programının ilköğretim öğrencilerinin empatik becerilerine etkisi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, XVII (2): 341–354.
- Yüksel-Şahin, F. (2008). Communication skill levels in Turkish prospective teachers. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1283–1294
- Zılhoğlu, M. ve Yüksel, H. (1994). İletişim Bilgisi. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

## EKLER



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-32016883  
Konu : Anket Uygulama İzni

15/09/2021

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 05.09.2021 tarihli ve 97187 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fatma Damla GÜNGÖR, "Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algıları" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli İli Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde bulunan resmi ve özel anaokula, ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere ve yöneticilere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin İlgi yazılan ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde yüz yüze eğitim öğretime ara verilmesi göz önüne alınarak örgün eğitimin 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde tam olarak başlamasıyla birlikte denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz araştırmaya ile gönderilmesi** Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
15/09/2021  
Ali Nazım BALCIOĞLU  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

## PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Ali Nazım BALCIOĞLU  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : M.Akif Ersoy Mah.29 Ekim Bulv.No:174/1  
Merkezefendi/DENİZLİ  
İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr>  
E-Posta: [ah20@meb.gov.tr](mailto:ah20@meb.gov.tr)  
Kep Adresi : [meb@ih01.kep.tr](mailto:meb@ih01.kep.tr)

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ehys>  
Bilgi için: Hüseyin ERKOC-V.H.K.İ. / Sefa GELMİŞ-Sef  
Telefon No : 0 (258) 234 20 95  
Faks : 0 (258) 234 20 99

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://cvr.kosgu.meb.gov.tr> adresinden **0d4e-f0f1-3375-a7a3-cad5** kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ