



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

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİKLERİNE
İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

Sevgi YİTİK

Denizli- 2022

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

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİNE
İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Sevgi YITIK

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KANMAZ

ETİK BEYANNAMESİ

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

Sevgi YİTİK

TEŞEKKÜR

Araştırmam s¼recinde ihtiyaım olduğu her anda bilgisini, desteğini ve öz¼m ¼reten pratik önerilerini esirgemeyen, nezaketi ve anlayışını örnek alacağım, değerli danışmanım Dr. Öğr. Ü. Ahmet KANMAZ' a teőekk¼rlerimi sunarım.

Y¼ksek lisans öğrenimim boyunca dersleri ve yönlendirmeleri ile bana katkıları olan Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN' e, Prof. Dr. Kazım ÇELİK' e, Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN' e ve Dr. Öğr. Ü. Öm¼r Kaya KALKAN' a ve emeği geçen enstit¼ hocalarıma teőekk¼r ederim.

Araştırmanın gerçekleştirildiği Denizli ili Merkezefendi ilçesinde görev yapan okul yönetici ve öğretmenlerine anket uygulamamdaki katkıları, yardımları ve anlayışları için gön¼lden teőekk¼r ederim. Çalışmamda desteklerini esirgemeyen Servergazi İmam Hatip Ortaokulu yöneticilerine ve öğretmenlerine, aynı dönemde y¼ksek lisans eğitimine başladığım bu süreçte yanımda olan dostlarıma teőekk¼rlerimi sunarım.

Eğitim sürecimde desteklerini esirgemeyen, sabrı, sevgisi ve samimi çabaları için kıymetli eşim Mehmet Ali YİTİK' e ve canım kızım Sema Gül YİTİK' e, desteklerini her zaman hissettiğim anneme ve babama ve tüm aileme sonsuz teőekk¼rlerimi sunuyorum.

Sevgi YİTİK

ÖZET

Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

YİTİK, Sevgi

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,
Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KANMAZ

Haziran 2022, 79 sayfa

Bu araştırmada, okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi, öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Tarama modeli ve nicel yöntemlerin kullanıldığı araştırmanın örneklemini, 2021-2022 Eğitim - Öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan resmi okullarda görev yapan 210 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verileri “Kişisel Bilgi Formu”, Özmen ve Yörük(2007) tarafından geliştirilen ‘ Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği’ ile Penley ve Gould tarafından geliştirilen ve Ergün ve Çelik(2019) tarafından Türkçeye çevrilen ‘ Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25 yazılımı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesinde betimsel istatistik yöntemlerinden aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde kullanılmış, demografik değişkenlerine ilişkin karşılaştırmalarda da t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Ayrıca uygulanan iki ölçek puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson momentler çarpımı korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim yeterliklerine sahip olduklarını düşündükleri ve örgütsel bağlılıklarının ahlaki bağlılık boyutunda yüksek düzeyde, zoraki bağlılık boyutunda ise çok düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin iletişim etkililiğine ilişkin öğretmen görüşleri ile cinsiyetleri ve yaşları arasında fark görülmezken, eğitim düzeyi, kıdem, bulunduğu okulda çalışma süresi, çalıştığı okul türü değişkenleri arasında farklılıklar görülmüştür. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile eğitim düzeyi ve çalışılan okul türü değişkenleri arasında fark görülmemiştir. Ancak öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet, kıdem, yaş, çalışma süresi değişkenlerine göre farklılıklar göstermektedir. Ayrıca araştırma sonucunda okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, İletişim Yeterlikleri, Örgütsel Bağlılık.

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----|
| JÜRİ ÜYELERİ PROJE ONAY SAYFASI..... | iii |
| ETİK BEYANNAMESİ | iv |
| TEŞEKKÜR..... | v |
| ÖZET | vi |
| İÇİNDEKİLER | vii |
| TABLOLAR LİSTESİ..... | x |
| BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ..... | 1 |
| 1.1. Problem Durumu | 1 |
| 1.1.1. Problem Cümlesi | 5 |
| 1.1.2. Alt Problemler | 5 |
| 1.2. Araştırmanın Amacı | 6 |
| 1.3. Araştırmanın Önemi..... | 6 |
| 1.4. Sayıtlar | 7 |
| 1.5. Sınırlılıklar | 7 |
| 1.6. Tanımlar | 7 |
| İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR..... | 9 |
| 2.1. İletişim Kavramı..... | 9 |
| 2.1.1. İletişimin Ögeleri..... | 10 |
| 2.1.1.1. Kaynak ve kaynağın özellikleri. | 10 |
| 2.1.1.2. Mesaj..... | 11 |
| 2.1.1.3. Kanal..... | 11 |
| 2.1.1.4. Hedef..... | 11 |
| 2.1.1.5. Geri bildirim. | 12 |
| 2.1.2. İletişimin Amacı ve Yönetmel İletişim..... | 12 |
| 2.1.3. İletişim Türleri..... | 13 |
| 2.1.3.1. Formel iletişim. | 13 |
| 2.1.3.2. İnförmel iletişim. | 15 |
| 2.1.4. Örgütlerde İletişim Engelleri..... | 15 |
| 2.1.5. Eğitimde İletişim | 17 |
| 2.1.6. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri | 18 |
| 2.2. Örgütsel Bağlılık | 20 |
| 2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları | 21 |

| | |
|---|----|
| 2.2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları | 21 |
| 2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler | 23 |
| 2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları | 24 |
| 2.3. İlgili Çalışmalar..... | 25 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM..... | 29 |
| 3.1. Araştırmanın Modeli | 29 |
| 3.2. Evren ve Örneklem | 29 |
| 3.3. Verilerin Toplanması | 30 |
| 3.3.1. Okul Yöneticilerin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği..... | 30 |
| 3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği..... | 31 |
| 3.4. Verilerin Analizi..... | 31 |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR | 34 |
| 4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular..... | 34 |
| 4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin bulgular | 35 |
| 4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular | 35 |
| 4.3.1. Cinsiyet değişkeni | 36 |
| 4.3.2. Yaş değişkeni..... | 36 |
| 4.3.3. Eğitim düzeyi değişkeni | 37 |
| 4.3.4. Kıdem değişkeni..... | 38 |
| 4.3.5. Okulunda çalışma süresi..... | 39 |
| 4.3.6. Okul türü değişkeni | 40 |
| 4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Yönelik Bulgular | 41 |
| 4.4.1. Cinsiyet değişkeni | 41 |
| 4.4.2. Yaş değişkeni..... | 42 |
| 4.4.3. Eğitim düzeyi değişkeni | 42 |
| 4.4.4. Kıdem değişkeni..... | 43 |
| 4.4.5. Okulunda çalışma süresi..... | 44 |
| 4.4.6. Okul türü değişkeni | 44 |
| 4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular | 45 |
| BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER | 48 |
| 5.1. Sonuç ve Tartışma..... | 48 |
| 5.2. Öneriler | 52 |
| KAYNAKÇA..... | 53 |
| EKLER..... | 57 |

| | |
|--|----|
| Ek 1. İletişim Etkililiği Ölçeği | 57 |
| Ek 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği | 59 |
| Ek 3. İletişim Etkililiği Ölçeği Kullanma İzni | 60 |
| Ek 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanma İzni | 61 |
| Ek 5. Araştırma İzin Onayları | 62 |
| ÖZGEÇMİŞ | 68 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 3.2. <i>Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler</i> | 29 |
| Tablo 3.4. <i>Ölçeklerin Normallik Analiz İstatistikleri</i> | 31 |
| Tablo 3.5. <i>İletişim Etkililiği Ölçeği Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı</i> | 32 |
| Tablo 3.6. <i>Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puan Aralıklarının Değerleri ve Gösterdiği Düzeyler</i> | 32 |
| Tablo 4.1. <i>Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin İletişim Etkililik Düzeyleri</i> | 34 |
| Tablo 4.2. <i>Öğretmenlerin Alt Boyutları ile Birlikte Örgütsel Bağlılık Düzeyleri</i> | 35 |
| Tablo 4.3. <i>Öğretmenlerin İletişim Yeterlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-testi)</i> | 36 |
| Tablo 4.4. <i>Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Etkililiğine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)</i> | 37 |
| Tablo 4.5 <i>Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Etkililiğine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması(t-testi)</i> | 37 |
| Tablo 4.6 <i>Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Etkililiğine İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)</i> | 38 |
| Tablo 4.7 <i>Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Etkililiğine İlişkin Görüşlerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)</i> | 39 |
| Tablo 4.8 <i>Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Etkililiğine İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)</i> | 40 |
| Tablo 4.9. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-testi)</i> | 41 |
| Tablo 4.10. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)</i> | 42 |
| Tablo 4.11. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması(t-testi)</i> | 43 |
| Tablo 4.12. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)</i> | 43 |
| Tablo 4.13. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)</i> | 44 |
| Tablo 4.14. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)</i> | 45 |

| | |
|---|----|
| Tablo 4.15. <i>Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterlikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Pearson Korelasyon Analizi</i> | 45 |
|---|----|

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, araştırmanın önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve ilgili tanımlara yer verilecektir.

1.1. Problem Durumu

İnsanın olduğu her yerde iletişim zorunluluktur ve zordur. Örgütsel, toplumsal ve bireysel yaşam üzerinde iletişimin etkisi büyüktür. İnsan boyutu ağırlıklı bir kurum olan okul örgütünün de özünde iletişim vardır. Okul yöneticileri, zamanlarının çoğunu, %70-80' ini örgütsel iletişim için harcamaktadırlar. İletişim, örgütsel yaşamda okul yöneticilerinin diğer çalışan ve örgütün bütün üyelerinin bilgi, beceri ve tecrübelerinden yararlanmasının en temel yoludur (Açıkalm ve Turan, 2020).

Eğitim örgütlerinden olan okullar farklı motivasyona, değerlere, yaşam şekillerine, farklı iletişim yapılarına sahip insanların bir araya gelmesiyle oluşmaktadır (Korkmaz, 2005). Bireysel farklılıklar okul ortamında bazı sorunlara neden olmaktadır. Sorunların çözülebilmesi ise örgüt üyeleri arasındaki iletişimin niteliği, yeterli olması ile yakından ilgilidir.

Örgütün var olması için iletişim var olmalıdır. İş görenlerin uyum içinde çalışabilmeleri ancak iletişim ile sağlanır. İletişim olmadan işbirliği de gerçekleşemez. İletişimin temelinde insanın kendini güçlü ve güvende hissetme isteği, toplumun değerleri ve diğer insanlar hakkında bilgi edinmesi isteği yatmaktadır (Güney, 2015, s. 338).

Etkili iletişimin okul örgütünün başarısı için önemi çok büyüktür.

Örgütteki iletişim genel anlamda;

- Haberleşme ağı kurmak,
- İnsan davranışlarını anlamak ve değiştirmek,
- Kişilerarası ilişkileri geliştirmek,
- Yetkinin görevlerini gerçekleştirmesini sağlamak,
- Etkili bir koordinasyonun sağlanması amaçlarıyla kullanılır (Ergin, 2012, s.198)

Bir okulda amaçların etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için çift yönlü iletişime ve bu iletişim süreçlerine ihtiyaç duyulur. Kişiler arası ilişkilerde, okul yöneticisinin etkili iletişim bilgi ve becerisine sahip olması gerekmektedir (Şişman, 2012). Okullarda yönetici konumunda olanlar örgütün tümüne egemen olan iletişim havasını iyi ya da kötü olarak etkiler (Ergin, 2012). Okul yönetimi açısından kararın önemi ne kadar fazlaysa iletişim de örgütler için o kadar önemlidir diyebiliriz. İletişim sayesinde kişilerarası ya da gruplar arası ilişkiler düzelir ya da bozular. İletişim niteliğine göre örgüt gelişir ya da bozular.

Örgütsel anlamda, eğitim örgütlerinde alandaki gelişme ve yenilikleri takip etmek, okuyup anlayabilmek kaliteli personel ilişkilerini ve nitelikli örgütsel iletişimi gerekli kılmaktadır (Demir, 2005). Bu sebeple örgütte olumlu hava yaratmak, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak, örgüt işleyişini sağlamak ve çalışanlar arasında işbirliğini ve etkileşimi sağlamak için etkili bir örgütsel iletişim şarttır (Aydın, 2000).

Etkili örgütsel iletişimde öğretmen yönetici ilişkileri büyük önem arz etmektedir. Yönetici ve öğretmen arasındaki iletişimin kalitesi, eğitim örgütündeki diğer iletişim ağlarının işleyişini ve yapısını büyük oranda etkilemektedir (Celep, 1996). Öğretmenlerin karara katılımını sağlayan, onların işbirliğini sağlayan, çatışmaları çözümede yardımcı olan, adil davranan, hoşgörülü, olumlu ilişkileri kurum dışında da sürdürebilen, araştırmaya teşvik eden ve çalışmaya motive eden okul yöneticilerinin öğretmenler ile daha sağlıklı iletişim kuracakları kabul edilmektedir (Bursalıoğlu, 2005).

Okullarda kurulan iletişim ağının amacı öngörülen planların ve alınan kararların uygulama aşamalarını hakkında çalışanlara bilgi vermektir denilebilir. Yine üyelerin psikolojik olarak örgüte bağlanmasını sağlamak, hedeflenen örgüt amaçlarının gerçekleştirileceğine ilişkin inancı sağlamak ve çalışanları motive etmek gibi çok yönlü etkileri vardır (Cansu, 2006). Okul örgütlerinde amaçlardan uzaklaşılması ve iletişimin zayıf olması, yöneticilerin gerek iletişim araçlarını örgüte özgü biçimde kullanmaması gerek gelişmiş iletişim araçlarından yeterince yararlanmamasından kaynaklanabilmektedir. Bundan dolayı eğitim örgütü olan okullarda yöneticilerin iletişimde etkili olup olmadıkları ile ilgili öğretmen algıları önem kazanmaktadır (Çubukçu ve Döndar, 2003).

Yönetim kavramları arasında son zamanlarda ilgi toplayan ve araştırma konusu olan konulardan biri de iş görenlerin örgüte bağlılığıdır. Farklı biçimlerde tanımlanan örgütsel bağlılık kavramı, örgüt amaçları ile iş görenin amaçlarının bir bütünlük içinde olması, iş

görenlerin kendilerini örgütle bütünleştirerek örgüt üyeliğine devam etmeye yönelik eğilimi ve aktif olarak karara katılımı sürdürmesi olarak ifade edilebilir (Luthans, 1995).

Sistemlerin temel amacı varlıklarını sürdürebilmektir. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek amacıyla hizmet, mal ve bilgi çeşitlerinden herhangi bir ürün ya da sonuç üretmek zorundadırlar (Başaran, 1998). Örgütlerin bu sonuçlara ancak çalışanları ve onların sahip olduğu beceri, deneyim, bilgi, donanım ve sarf ettikleri gayretleri ile ulaşabilirler. İş görenlerin çalışma hayatına bakış açıları, örgütün gelişimi açısından çok önemlidir (Balay, 2014). Bu sebeple, örgütlerin varlıklarını aktif olarak devam ettirebilmelerinde en önemli etkenlerden biri, örgütte yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların bulunmasıdır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, içinde buldukları örgütün değerlerini benimser, örgütün amaçlarını içselleştirir ve örgütte kalmak için daha çok istek duyarlar.

Örgütsel bağlılığın iş görenlerin örgütle olan iletişimini, örgütle olan üyeliklerini sürdürme isteğinin derecesini etkilediği söylenebilir. Bu düzeyin üyelikten ayrılma ya da örgüt üyeliğini sürdürme gibi iki boyutu vardır. Bağlılık ne kadar güçlüyse çalışanın örgütte kalma isteği de o kadar yüksek olacaktır. Bağlılık zayıfsa çalışanın yeni arayışlara girme ya da işten ayrılma ihtimali artar. Örgütsel bağlılığın düzeyi bu durumların dışında çalışanların başarısını ve motivasyonlarını da etkilemektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık olumsuz çalışan davranışlarından olan, işe devamsızlık, iş bırakma, işe geç kalma, düşük performans gibi davranışları azaltırken, olumlu ve istenen performansı arttırmaktadır (Bülbül, 2007: 1).

Birçok araştırmacı örgütsel bağlılığın boyutlarıyla birlikte inceleyen çalışmalar yapmıştır. Günümüzde bu çalışmalar daha önem kazanmış ve bunun sebepleri üzerinde durulmuştur. Somuncu(2008) yaptığı araştırmasında örgütsel bağlılık konusunda çalışmaların artmasının nedenlerini şu şekilde sıralamıştır;

- Örgütsel bağlılığın, istenilen ve beklenen iş gören davranışları ile ilişkili olması,
- İş doyumu ve işten ayrılma arzusunun oluşmasında örgütsel bağlılığın etkisinin olması,
- Örgütsel bağlılık düzeyi düşük düzeyde olan çalışanlara göre bağlılığı yüksek olan çalışanların daha iyi başarımlerini sergilemeleri,
- Kurumun etkililiğini belirlemede örgütsel bağlılığın doğru bir gösterge olması,
- Örgütsel bağlılığın sadakat, dürüstlük, çaba, fedakârlık gibi örgütsel davranışların bir anlatımı olarak dikkat çekmesidir.

Çalışanların örgüte bağlılığı örgütün başarılı olmasında oldukça önemlidir. Başarının sağlanmasında amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğine bakıldığından çalışanların bu amaçları gerçekleştirmek için örgüte psikolojik olarak bağlılık duymaları gereklidir. Psikolojik olarak bağlılık duyanlar beklentilerin üstünde çaba ortaya koyarlar, emirlere gönüllüce uyarlar ve içsel olarak motive olurlar(Balay, 2014) Örgütsel amaçlara bağlı olmak, örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi, bireyi, en üst seviyede sistemlerinin başarısı amacıyla gerekli birçok gönüllü faaliyete yöneltir (Katz ve Kahn, 1977; akt. Balay, 2014). Ayrıca bağlılık gösteren bu çalışanlar, örgüte faydalı olacak daha fazla yenilikçi ve orijinal, yaratıcı fikirler üretmektedirler. Örgütler çalışmalarını sürdürmek ve örgütteki olumlu havayı ve düzeni sağlamak amacıyla çalışanların bağlılıklarına yönelik gerekli adımları atarak eğitsel ilişkileri düzenlemelidir.

Eğitim örgütlerinin günümüzdeki durumlarına bakıldığında, bütün bu faktörler göz önüne alındığında örgütsel bağlılık kavramının anlaşılması ve araştırılması büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi, farkındalıklarının artırılması ve bağlılığın geliştirilmesi için stratejilerin uygulanması bu durumda gerekli önlemlerin alınması gibi açılardan, yapılan bu araştırmanın uygulamacılar açısından faydalı olması beklenmektedir.

Eğitim sektörü ve diğer sektörlerde yapılan araştırmalar, örgüt içi iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir (Çağlar ve Çınar 2021; Atlamaz, 2019; Yıldız, 2019; Tümkaya ve Asar, 2016; Saltık, Ünsar ve Oğuzhan; Taşlıyan ve Hırlak, 2014; Kıracı, 2012; Çöllü ve Summak, 2010; Akbaş, 2008; Erbaş, 2008;). Daha çok farklı sektörlerde yapılan bu çalışmalar eğitim örgütlerinden olan okullarda da örgütsel iletişimin bağlılık üzerinde etkisinin olabileceğini düşündürmektedir. Bu sebeple okul yöneticilerinin iletişimde etkili olup olmadıklarıyla ilgili öğretmen algıları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Okulu ve mesleği ile özdeşleşmiş öğretmenlerin varlığı ile okulların etkililiği artmaktadır. Etkili iletişim, etkili okul demektir. Okul etkililiğini azaltan önemli etkenlerden biri düşük öğretmen bağlılığıdır. Okulun etkili işleyişi için öğretmenlerin psikolojik olarak örgüte bağlılıklarının okulun etkililiğine katkı sağlayabileceği düşüncesi açısından, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ve bu bağlılığı etkileyen olumlu etkenlerin ortaya çıkarılması önem arz etmektedir. Bundan dolayı, bu güncel çalışmada, okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki yeterliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu güncel araştırmanın problemi “ Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin iletişim etkililikleri ile örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir? Bu düzeyler çeşitli değişkenlerden etkilenmekte midir? Son olarak da okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır? şeklinde özetlenebilir. Bu çalışmada okul müdürlerinin iletişim etkililik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1.1.1. Problem Cümlesi

Araştırmanın problemini, “Okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır.

“Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir? Bu düzeyler çeşitli değişkenlerden –cinsiyet, yaş, okul türü, eğitim düzeyi, okulunda çalışma süresi, kıdem- etkilenmekte midir? Ve son olarak okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?” biçiminde özetlenebilir.

1.1.2. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine yönelik algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?
3. Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine yönelik öğretmen algıları;
 - a) Cinsiyet,
 - b) Yaş,
 - c) Eğitim düzeyi,
 - d) Kıdem,
 - e) Bulunulan kurumdaki çalışma süresi,
 - f) Görev yaptığı okul türü, değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri;
 - a) Cinsiyet,
 - b) Yaş,
 - c) Eğitim düzeyi,
 - d) Kıdem,

- e) Bulunulan kurumdaki çalışma süresi,
 - f) Görev yaptığı okul türü, değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları konusunda öğretmen görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Ayrıca bu güncel araştırma iletişim becerileri yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemektedir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Okulların başarılı olması, yöneticilerin etkili iletişim becerilerine sahip olmasına ve öğretmenlerin bağlılık düzeylerini ne derecede etkilediğine bağlıdır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin iletişim etkililiğinin önemi ve iletişim yeterliklerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile olan ilişkisi belirlenecektir. Okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesinde okul müdürlerinin olumlu iletişim kurmaları önemli bir etki oluşturabilir. Okul örgütlerinin amaçlarına ulaşmaları için öğretmenlerin bağlılık düzeyleri önem arz etmektedir. Araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim etkililiğinin hangi düzeyde olduğu belirlenerek yöneticilerin sahip olduğu davranışlar konusunda ve örgütsel bağlılık düzeyleri hakkında bilgi elde edilmiş olunacaktır. Bunun yanı sıra bu araştırma algılanan iletişim etkililiğinin başka diğer faktörleri etkileyip etkilemediğini ya da örgütsel bağlılık düzeyinin başka ne gibi değişkenlerden etkilendiğini inceleyecek olan araştırmacılara da ışık tutacaktır.

Bu araştırma, Merkezefendi ilçesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin tespiti ve okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerinin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek amacıyla Büyük önem taşımaktadır. Merkezefendi ilçesi örneğinden hareketle, bu çalışmadan elde edilen bilgiler çerçevesinde, yöneticilerin iletişim yeterliklerinin öğretmenin örgütsel bağlılığını hangi düzeyde etkilediği belirlenerek yöneticilerin öğretmenlerinin örgütsel bağlılığını etkilemesi için neler yapılabileceğine dair ilgili

makamlara ve okul yöneticilerine bilgi verecektir. MEB 'de görev yapan bütün yöneticiler için veriler kaynak olacaktır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak isteyen yöneticilerin değiştirilmesi gereken ve yönetimi etkileyen faktörler üzerinde durması gerekmektedir. Tüm yönetsel faktörleri de doğrudan etkileyen iletişim faktörü bunlardan en önemlisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticinin çalışanlarıyla olumlu ve etkili iletişim kurması, çatışmalar ortadan kalkmasını, karara katılımın artmasını ve olumlu okul atmosferinin oluşmasını sağlayacaktır. Birçok araştırmada örgüt iletişiminin örgütsel bağlılığa etkisi üzerinde durulmuş, bu iki değişkenin bir arada incelendiği araştırmaların daha çok eğitim sektörü dışında yapıldığı görülmüştür. Araştırmamızda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul yöneticilerinin iletişim yeterliği arasındaki ilişkinin düzeyi görülerek eğitim sektörü alanındaki bu boşluk doldurulmak istenmektedir.

1.4. Sayıtlar

Araştırmamızın planlanıp yürütülmesinde aşağıdaki sayıtlardan hareket edilecektir.

- Araştırmaya katılan öğretmenler ölçme aracındaki soruları doğru yanıtlamışlardır.
- Araştırmamıza katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterlilikleri ile örgütsel bağlılıkları ile ilgili bilgileri yeterli düzeydedir.

1.5. Sınırlılıklar

- 2021-2022 Eğitim –Öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ilçesinde görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
- Araştırma, öğretmenlerin ölçme aracına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

İletişim: ‘‘ Bilginin, düşüncelerin, duyguların, emirlerin ve mesajların kişiden bir başka kişiye veya gruba aktarma ve iletme sürecidir.’’ (Aydın, 2000).

İletişim yeterlikleri: ‘‘Eylemlerin temelini oluşturan, amaçların gerçekleşmesini sağlayan insan ilişkilerini etkili yürütme yetisidir.’’(Mutlu, 2012).

Okul: ‘‘Eğitiminin sürecinin sistemli bir şekilde oluşturulduğu, girdi ve çıktısı insan olan, plan, amaç ve eylemlerin iş birliği içerisinde yapıldığı sosyal bir örgüttür’’(Bursalıoğlu, 2005).

Okul müdürü: ‘’ Okul sistemini yaşatan ve okulun amaçlarını gerçekleştiren formel yetki gücü ile informel liderlik özelliğini elinde bulunduran kişi, eğitim lideridir’’(Bursalıoğlu, 2005).

Örgütsel bağlılık: ‘’İş görenin kendisini bir organizasyon ile özdeşleştirmesinin gücü’’ olarak tanımlanabilir(Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974; akt. Balay, 2014).

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

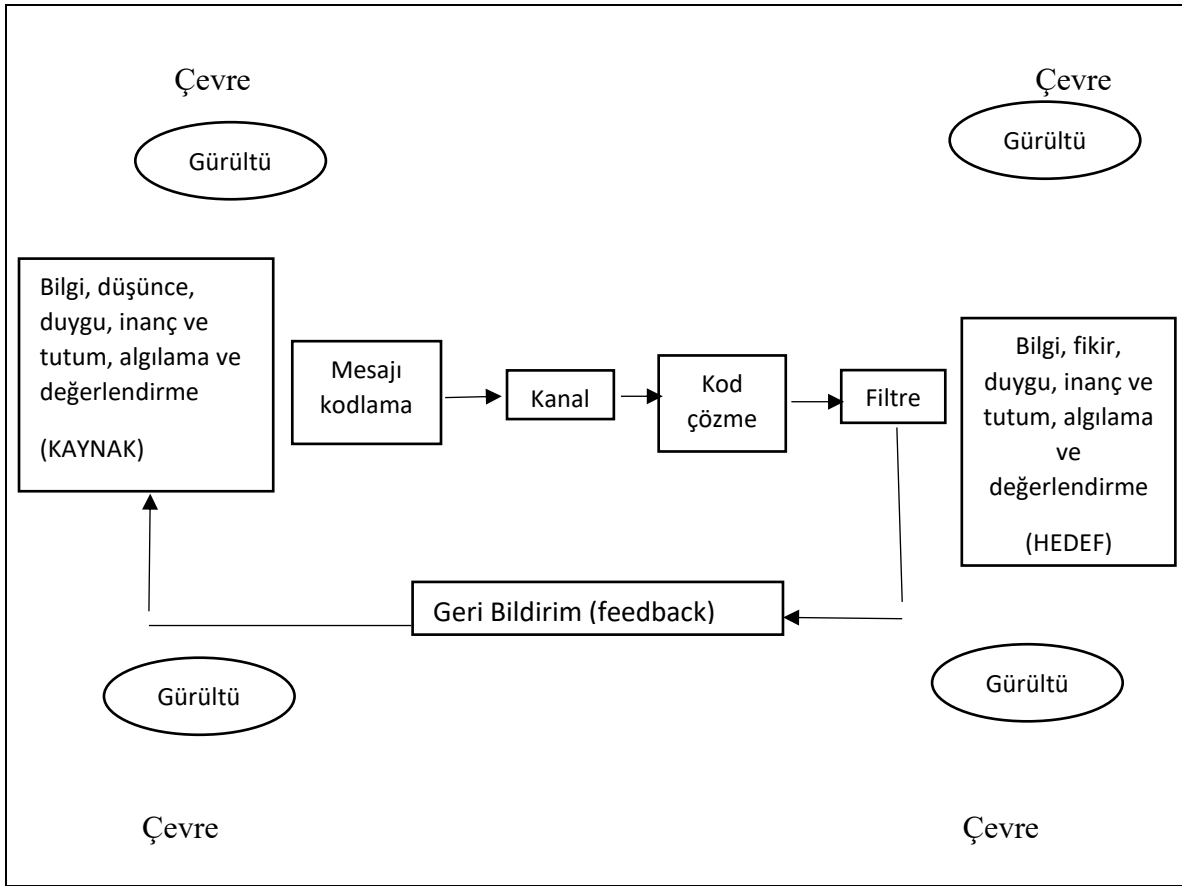
Bu bölümde, iletişim, örgütsel iletişim, okul yöneticisinin iletişim yeterlikleri, örgütsel bağlılık kavramı vb. konularda literatür taramasına ve iletişim ile örgütsel bağlılık konularında yapılan ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. İletişim Kavramı

İletişim Latince bir sözcük olan *communicare* fiilinden gelmektedir. Bu sözcük *ortak kılma* anlamına gelmektedir. İletişim olgusu pek çok kişi tarafından, farklı şekillerde açıklanmıştır. Cüceloğlu iletişim kavramını 70'li yıllarda, iki birim arasında birbiriyle ilişkili bilgi, mesaj ve duygu alışverişi olarak tanımlamış, daha sonraki yıllarda, *bir canın başka bir cana değmesidir* şeklinde bir tanım yaparak iletişim kavramına daha farklı bir anlam katmış, kavramı zenginleştirmiştir. Andersen "iletişim kişinin başkalarını, başkalarının da kişiyi anlamalarına yarayan süreç" olarak tanımlamıştır. Mead, "iletişim bir etkileşim, bir toplumsal süreçtir" demiştir (akt. Ergin, 2012, s.7).

Mutlu (2004) iletişimi "sayesinde dünyaya anlam verdiğimiz ve bu anlamı başkalarıyla paylaştığımız insani bir süreçtir" şeklinde tanımlamıştır. Güncel Türkçe sözlükte iletişim; "bilgi, duygu ve düşüncelerin akla gelebilecek her türlü kanalla kişilere aktarılması, bildirişim, komünikasyon" biçiminde tanımlanmaktadır(TDK, 2011).

Bu tanımların vurgulamış olduğu ortak noktalardan yola çıkarak yapılan bir tanım da şu şekildedir; "İletişim, sürece katılanların yaşantılarını bilgi ve sembol üreterek birbirlerine ilettikleri ve bu mesajları anlamaya, yorumlamaya çalıştıkları bir süreçtir" (Rogers ve Kincaid, 1981; Tubbs ve Moss, 1974; Dökmen, 1986; akt. Dökmen, 2001, s.321). İletişim tanımları incelendiğinde iletişim sürecinin çift yönlü olduğu görülür. Bu süreçte iletiler ve bu iletilerden çıkarılacak anlamlar karşılıklı olarak gider gelir. İletiler değişik araçlar ve yollarla gönderilebilir. Fakat bu süreçte en önemli nokta her iki tarafın da yani kaynak ve alıcının ortak bir düşünce ve anlayış çerçevesine sahip olmasıdır. Gönderici mesajı gönderdiğinde alıcı onu duymaz ve algılayamaz ise, iletişim gerçekleşmez. Taraflar arasında anlatım ve algılamanın sağlıklı bir biçimde gerçekleşebilmesi için birtakım asgari gereklilikler var olmalıdır ki iletişim amacına ulaşabilsin (Tutar, 2009).



Şekil 1.1. İletişim Süreci (Tutar, 2009)

2.1.1. İletişimin Öğeleri

İletişim unsurları iletişimin temel ve ikinci unsurları şeklinde ayrılabilir. Kaynak, mesaj ve alıcı iletişimin temel unsurları iken, kodlama, kod açma, kanal, algılama, değerlendirme, çevre ve geri bildirim iletişimin ikincil unsurlarıdır.

2.1.1.1. Kaynak ve kaynağın özellikleri. İletişim sürecinin başlayabilmesi için öncelikle bir kaynağa ihtiyaç vardır. İletişimde en büyük sorumluluk iletişim sürecini başlatan ve mesajı kodlayıp gönderen kaynağa aittir (Tutar, 2003). Kaynak göndereceği mesaj konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Çünkü kodlama ve mesajı gönderme gücü bilgisi kadardır. Ayrıca kaynak, kanal ve hedef hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Hedefin tepkileri ve isteyebileceği ek bilgiler de kaynak tarafından bilinmelidir. Mesajlar ya da veriler bilgi kaynağıdır fakat bilgi değildirler; yorumlandıklarında, kullanıldıklarında ancak bilgiye dönüşürler. Yani bilgi; iletişimde taraflar arasındaki aktarım sürecinin bir sonucu olmaktadır.

- *Kaynağa duyulan güven.* Kaynağın özellikleri iletişim sürecinde önemli bir unsurdur ancak özellikle inandırıcılıkta kaynağın yapısı daha önemlidir. Mesajlar ile mesajların etkisi geldikleri kaynağa göre yorumlanır (Usluata, 1994). İnsanlar için

iletinin kim tarafından verildiği, iletişimin etkililiği açısından büyük önem taşımaktadır. Yüksek itibar sahibi ve güvenilir olarak tanınan kişilerin verdiği bilgi, diğerlerinin verdiği bilgiye oranla daha etkin sonuç verir.

- *Kaynağa duyulan sevgi.* Kaynağa duyulan saygı ve güvenin iletişim sürecindeki olumlu etkisinden yola çıkarak benzer şekilde kaynağın alıcı veya alıcılar tarafından seviliyor olması da iletişimin etkinliğinde önemli bir unsurdur. Olumlu duygusal yaklaşımlar, kaynak ve hedef arasındaki ileti aktarım sürecinde, yapıcı bir etki yaratır.

2.1.1.2. Mesaj. İletişim, kaynağın gönderdiği mesajın, alıcı tarafından algılanmasıdır(Tutar,2003,s.14). Duygu, düşünce veya bilginin kaynak tarafından kodlanmış hali olan mesaj, bu düşünce ve bilgiyi aktarmayı, iletmeyi isteyen kaynağın, ürettiği sözel, görsel-işitsel simgelerden oluşmuş somut bir üründür(Gürgen, 1997, s.16). Bu bakımdan, kaynaktaki soyut düşünce ve duygular, aktarım sürecinde somut bir yapıya dönüşerek hedefe ulaşmış olmaktadır. İletişim öğelerinden mesajın taşınması gereken özelliklerden en önemlisi dildir. Mesajda kullanılan dil, alıcılar tarafından kolay anlaşılabilen, açık, net bir nitelikte olmalıdır. Mevcut durum ve olaya göre sözel ve sözel olmayan mesaj türü belirlenmeli ve bu mesaj en anlaşılır biçimde kodlanmalıdır. Anlaşılabilirlik, kaynak ve alıcının bilgisine, deneyimine, yeteneğine ve kültürüne bağlıdır. Açıklık ise, alıcıdan beklenen ve istenen davranış açısından önemlidir, kaynak ne beklediğini açık olarak belirtmelidir. Mesajın belirsiz olması açıklığın sağlanamamasından kaynaklanır. Mesaj doğru kanalı izleyerek alıcıya gitmelidir. İletişimin gerçekleştiği ortamda bulunan bir iletişim ağı vardır. Mesaj bu yolu izleyerek alıcıya gitmelidir, uygun yol izlenmezse mesaj etkinliğini kaybeder. Mesajlar; sözlü ve sözsüz mesajlar şeklinde iki türde olabilir. Kaynak kişinin, mesajı oluşturan sembolleri iyi seçmesi, alıcının anlayacağı bir şekilde kodlaması ve uygun şekilde sıralaması gerekir.

2.1.1.3. Kanal. İletişim sürecinde kanal, mesajın gönderenden alıcıya iletiildiği yol ya da araçtır. Mesajın iletilmesinde kullanılan iletişim araçları aynı zamanda iletişim işlevini üstlenir. Kanalı oluşturan araçlar veya yollar yazılı ve sözlü, sözsüz veya görsel-işitsel araçlar olabilir. Örgütlerde iletişim kanalları resmi ve gayri resmi olabilir.

2.1.1.4. Hedef. İletişim sürecinin bir ucunda kaynak kişi, diğer ucunda ise mesajın ulaşacağı yer olan alıcı vardır yani iletişim sürecinin son aşaması hedefdir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1996, s.26). Hedef kendisine ulaşan mesajın taşıdığı sembolleri kendi değer yargıları ve çıkarlarına uygun biçimde algılayıp anlam verir. Sağlıklı bir iletişimin sağlanması için

alıcının mesajı nesnel biçimde değerlendirmesi gereklidir. Alıcı genellikle pasif konumdadır, alıcı kendisi de bir mesaj göndererek aktif konuma geçer.

2.1.1.5. Geri bildirim. Kaynağın yolladığı mesajın alıcı tarafından istenilen biçimde anlaşılması kaynak kişi için önemlidir. Mesajı alan kişinin kaynak kişiye gösterdiği tepki, yanıt ve ipuçlarına geribildirim denilmektedir(Tutar, 2009). Bu açıdan kaynak; bilgi olay veya düşünceleri kendi anladığı şekilde aktarırken geribildirim de mesajıyla aynı doğrultuda olmasını ister. Geribildirim bir kontrol mekanizmasıdır denilebilir.

İletişim yaşama dair her şeydir. İnsan ve örgütler için önemli olan iletişim özellikle günümüzde daha büyük öneme sahiptir. Günümüzde iletişimin öneminin artmasının sebebi, iletişimin bilgi iletiminin temel amacı olmasıdır. İnsanlar günümüzde üretimin temel kaynağı enformasyonu kullanınca, bireyler, gruplar, örgütler ve toplumlar için iletişim yaşamsal bir değer kazanmıştır (Şenturan, 2014, s. 44).

2.1.2. İletişimin Amacı ve Yönetsel İletişim

İletişim, karşıdaki kişiyi etkilemek için yapılır. Etkileşimin olduğu yerde iletişim ve iletişimin olduğu yerde de etkileşim vardır. Kişiler arası iletişimde ana öge *anlatmaktır*. İletişim kuran ve başlatan kaynak kişi kendi düşünceleri ve duygu dünyasını karşısındaki kişiye aktarmak ister. Kişilerin anlatma eylemlerinin gayesi *anlaşılmaktır*.

İletişimin İşlevleri

- Bilgi taşır.
- İlişkilere aracılık eder.
- Etkileşime aracılık eder.
- İletişim kararları taşır.
- İletişim dönütleri taşır.

Kişilerarası iletişim; kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu, iki ya da daha çok kişi arasında gerçekleşen psiko-sosyal bir süreçtir(Eğimli ve Gürüz, 2012) Bir örgütte hem kişilerarası hem de yönetsel iletişim bulunur. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi amacıyla yönetsel iletişim kullanılır. Kişiler arası iletişimde ve yönetsel iletişimde kaynak, alıcıyı etkilemeye çalışmaktadır. Bu etkileme iletişimin niteliğine bağlı olarak düşük düzeyden başlayarak çok yüksek bir düzeyde etkilemeye kadar derecelendirilir. Yönetsel işlevleri yerine getirmek için gerekli olan bilgiler iletişim sayesinde toplanır ve iletişim yolu ile örgüte yayılır(Balcı ve Aydın, 2003, 84). İletişim süreci iyi işletilemezse örgütün amaçlarına ulaşması tesadüflere kalacaktır. Bir örgütte yönetim sürecinin başarılı olması

örgütsel iletişim sürecinin kalitesine bağlıdır. İletişim yoluyla toplanan bilgiler örgütteki karar, planlama, eşgüdümü sağlama, denetim süreçlerini çalıştırır.

2.1.3. İletişim Türleri

Okulda iletişim süreci; okul paydaşları arasında anlam köprüsü kurmak, ortak amaç, okulda haberleşme ağı kurmak, yönetici öğretmen-öğrenci-veli ilişkilerini geliştirmek, pozitif okul atmosferi kurmak, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır. Okulda iletişim; formel ve informal olmak üzere iki tiptedir.

2.1.3.1. Formel iletişim. Formel yani biçimsel iletişim, örgütteki hiyerarşik basamaklar ve makamlar arasında haber, bilgi ve kararların çift yönlü akmasıdır. Bu bakımdan formel iletişimin başlıca amacı, politik kararları aktarmak, dönüt (feedback) sağlamak ve örgütteki gelişmelerden örgüt üyelerine devamlı olarak haber iletmek olarak özetlenebilir. Biçimsel iletişim örgütlerde dört yönde hareket eder. Bu hareketlilik yukarıda aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz olarak bilinmekle birlikte formel iletişim ana kanal olarak hiyerarşiyi kullanır(Ergin, 2012).

a. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim. Emir komuta zincirinin uygulandığı emir, bilgi ve haberlerin amirden başlayarak en alt kademelere kadar akışıdır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin örgütlerde anlaşılır bir dille yazılması daha çok yazılı yapılması ve sadece gerekli noktaları içermesi gerekir. İletilecek olan konunun çok genele ve yetersiz bilgi içermesi de astın konuyu anlamamasına ve sık sık üstünün kapısını çalmasına neden olabilecektir(Ergin, 2012). Yönetici iletişim kurmakta başarılı olmak istiyorsa iyi bir iletişimin ön koşullarını ihmal etmemelidir. Ergin (2012) bu koşullardan dört unsuru şu şekilde özetlemiştir:

Bilgi Toplama. Yöneticiler işyerinde olanları bilmeli, sosyal değişim ve gelişmelerden haberdar olmalı, bunlar içinse güvenilir bilgi kaynaklarına sahip olmalıdır. Eğer bir yönetici olanlardan haberdar değilse ve gelişmeleri takip etmiyorsa iletişim kurmakta zorlanır. Bu tür bilgileri imkân olduğu kadar erken edinmeli, kendisine sorulan soruları da doğru ve geçerli yanıtlar vererek iletişimde etkili olmalıdır.

Olumlu Tutum Geliştirme. Bir yönetici çalışanlarıyla iletişim kurmanın kendisi ve çalışanlar için önemli olduğu ve bu iletişimin yararlı olduğuna içtenlikle inanmalıdır.

İletişim İçin Planlama. Çalışanlar yapılan planların başlangıcında bilgi sahibi olmak isterler. Çünkü çalışanlar onları etkileyen olaylarda değişim varsa haberdar olmak ister bu da iletişimi kolaylaştırır.

Çevredekilerin Güvenini Kazanma. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren ve etkileyen olaylar hakkında kendilerine bilgi ulaştıran kaynağa güvenmek, amacını bilmek isterler. Bu sayede onunla kolay iletişim kurarlar. Amacın ne olduğu bilindiği zaman yapılacakların ve durumun anlaşılması kolaylaşmaktadır. İnsanlar yapılanların hele de kendilerine yaptırılanların nedenlerini bilmek istemektedirler. Öte yandan güven duymadan iletişim kurmak güçtür, iletişim kurmadığımız kişiye de güven duymamız da bir o kadar zordur. Bu nedenle güven duygusu neredeyse iletişimin temelini oluşturmaktadır.

Aydın (2000) bir örgüt ortamında iş görenlerde güven duygusunun oluşmasında yöneticilere üç önemli görev düştüğünü belirtmektedir:

- Onaylayıcı hava yaratma
- Bilgilendirme
- Disiplinde kararlılık

Onaylayıcı Hava Yaratma(Kabullenme). Üstler astlarıyla olan ilişkilerinde astlarının varlıklarını kabul edip, onlara samimi, yakın, rahat bir tutum sergilediklerinde, örgüt üyeleri de birbirleriyle olan iletişimde kendilerini oldukları gibi ifade edebileceklerdir.

Bilgilendirme. Örgüt ortamına yeni gelen bir iş görenin sadece yapacağı işi çok iyi bilmesi yeterli olmamaktadır. İş görenin o ortamda endişelere, korkulara, kuşkulara kapılmadan varlığını sürdürebilmesi, rahat iletişim kurarak uyumlu ilişkiler geliştirebilmesi için aşağıdaki bilgilerle donatılması gerekmektedir:

- Örgütün politikası ve yönetim felsefesine ilişkin bilgi,
- Kendi görevine, sorumluluklarına ve örgütteki konumuna ilişkin bilgi,
- Süreçte işleri nasıl yaptığına, üstleri tarafından performansının nasıl bulunduğuna ilişkin bilgi,
- Örgütte kendisini etkileyebilecek nitelikteki değişmelere ilişkin bilgi.

Disiplinde Kararlılık. İş gören işlerin yapılmasında uyulması gereken kuralların olduğunu, kurallara uymayanlara bazı yaptırımların uygulanacağını da bilmelidir. Sorumluluğun gerektirdiği gibi davranmayanların, hizmeti olması gibi üretmeyenlerin cezalandırılacağını; nitelikli hizmet sunanların destekleneceğini bilmek gerçekten çalışan ve çalışmayı erdem bilen iş görenin kendisini güven ortamında hissetmesini sağlayacaktır.

b) Aşağıdan yukarıya doğru iletişim. Bilgilerin, haberlerin ve değişimlerin iki yönlü olarak akışına özen göstermek gerekir. Bilgiler aşağıdan yukarıya iletilirken kanallar yeterince açık olmazsa, giden bilgide kopukluk ve yanlış kodlama olursa çalışanların

katılımını ve konuya ilgisini sağlamak güçleşir, çalışanların görüşlerinden faydalanılamaz. Böyle bir durum, yöneticiyi karar vermek ve değerlendirme için gerekli olan nitelikli ve doğru bilgiden yoksun bırakacak, bu durum yöneticiyi yanlış kara almaya itecektir.

c) Yatay iletişim. Bir örgütte aynı düzeyde olan kişiler ve birimler arasında gerçekleşen iletişim şeklidir. En önemli işlevlerinden biri birimler arasındaki eşgüdümü sağlamasıdır. Bir örgütte aynı düzeydeki kişi ve birimler arasında gerçekleştirilen iletişimdir. En önemli işlevi örgüt tarafından gerçekleştirilecek etkinliklerin birimler arası eşgüdümünü sağlamaktır. Çalışanların kendilerini örgütten ziyade kendi birimlerine ait görmeleri, birimler arası rekabetin oluşması, örgüt sorunlarını kendi birimlerinin bakış açılarıyla değerlendirmeleri gibi faktörler yatay iletişimin engelleyicileri olabilmektedir.

d) Çapraz iletişim. Kimi örgütlerde kullanılmasına karşı çıkılan ve çok kullanılmayan bir iletişim türüdür. Formel iletişimde mesaj ve mesajın hedefi olan kişiye göre çapraz bir yol da izlenebilir. Yöneticileri pek memnun etmeyen, atlanan, ancak bilgiye hızlı ulaşmayı sağlayan ve kanalları gereksiz yükten kurtaran bir iletişim türüdür(Ergin, 2012)

2.1.3.2. İnfornel iletişim. İnfornel iletişim örgütteki kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelir. Formel yapının örgütteki çalışanların tüm ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmasıyla örgütte bu tür ihtiyaçları karşılamak üzere doğal gruplar oluşmaktadır. Bu grupların liderleri, kendine özgü kural ve normları, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi ile iletişim ağları bulunmaktadır. Bir örgütte formel iletişim bozuk olursa, infornel iletişim o kadar artar ve zararlı etkiler yapar. Unutulmamalıdır ki infornel iletişim formel iletişimin tamamlayıcısı ve çoğu zaman önemli bir belirleyicisidir. Özellikle grup etkileşiminin fazla olduğu örgütlerde yöneticilerin infornel iletişim kanallarını açık tutmaları önerilmektedir.

2.1.4. Örgütlerde İletişim Engelleri

İletişim her örgütü iyi yönetebilme amacıyla bilgi sağlamak bakımından çok önemli olmasına karşın araştırmalar kurumlarda bilgi ve haber akışının çok zayıf olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu durum dikkate alınarak iletişim süreci şansa bırakılmamalı, örgütlerde iletişimi güçleştirici ve zayıflatıcı engeller ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır (Ergin, 2012, s.205).

Ergin (2012), örgütlerdeki iletişim engellerini aşağıdaki gibi özetlemiştir:

1. Psikolojik engeller. İletişime giren tarafların farklı görüşleri, duygu ve heyecanları, saplantıları, psikolojik rahatsızlıklar.

2. *Fizyolojik engeller.* Taraflardan birinde veya ikisinde de bulunabilecek fiziki rahatsızlıklar.

3. *Fiziksel ortam engelleri.* Bulunulan ortamdaki çok aşırı ölçüde olan ısı, ışık, gürültü kirlilik, koku vb.

4. *Mesafe engeli.* Örgüt merkezi ile birimler ve birimlerin birbiri arasındaki uzaklıklar söz konusu olabileceği gibi özellikle büyük örgütlerde üst yöneticilerle çalışanlar arasındaki kademe fazlalığının neden olduğu uzaklık üst yöneticilere ulaşmak zorlaşmaktadır.

5. *Zamanlama engeli.* Mesajların iletilme zamanı önemlidir. Bir konuda bir mesaj bekleniyor ve gelmesi gecikiyorsa o ortamda dedikodu yayılabilir. Öte yandan zamanından önce de iletilen bir mesaj da henüz o konuda bir ihtiyaç oluşmadığı için beklenen etkiyi gösteremeyecektir.

6. *Statüye ilişkin engeller.* Yönetici ile astının buldukları statüleri, akademik ve mesleki açıdan farkları astın yöneticiyle rahat iletişim kurmasını engelleyebilir. Ast istediği zaman yöneticisi ile görüşme şansına sahip değildir fakat yönetici istediği zaman astını çağırıp konuşabilir. Görüştüğü kimi zamanlarda da, amirinin makamını ve yetişmişlik düzeyini çok önemseyerek, çok rahat olamamakta ve çok rahat konuşmamakta; sonuç olarak da anlatmak istediklerini söylemekte yetersiz kalmaktadır.

7. *Anlamsal engeller.* Konuşma ve yazı dilindeki incelikler ya da karışıklıklar kimi durumda yanlış anlamalar yol açabilmektedir. Üstler anlamadıkları durumda sorabilme avantajına sahipken astlar iletişim sürecinde bu haktan yoksun olabilirler. Üstlerin gerek sözlü ve sözsüz, gerekse yazılı mesajlar verirken, mesaj düzenleme ve konuşma ile ilgili bölümlerde de değinildiği gibi, alıcılarının bunu çok iyi anlamlandırabileceklerinden neredeyse emin olmaları gerekir.

8. *Hiyerarşi engeli.* Ast-üst ilişkilerinde çatışmaların sebebi yöneticinin yetkiyi oldukça az ya ad aşırı derecede fazla aktarmasından doğabilir. Çalışanların görev tanımlarının olması ve aktarılan yetkinin dengeli olması gerekir.

9. *Uyutma.* Karar sürecine katılamayan bazı çalışanlar bazı emirleri önemsiz sayabilir ya da uygulamaları ciddiye almayabilirler.

10. *Gizlilik.* Örgütte amaçlar ve bazı görevler gereğince her bilgi her zaman herkese verilmeyebilir. Bazı bilgilerin verilmemesi ya gizli tutulması bir iletişim engeli olmaktadır. Örgütlerde iletişim engellerini gidermek ve iletişimin etkililiğinin artırılması üst düzey yöneticinin elindedir. Yöneticilerin çalışanları etkileme gücüne sahip olması için etkili iletişim kurabilmesi gereklidir.

2.1.5. Eğitimde İletişim

Örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin eylemlerini, örgüt amaçlarını karşılayacak şekilde eşgüdümlemek, işlerin koordinasyonunu sağlamak amacıyla örgütü oluşturan bölümler arasında girilen bilgi, düşünce alışverişidir (Şenturan,2014). Etkili ve düzenli işleyen iletişim süreci iş doyumu, verimli olma, örgüte bağlılığın sağlanması açısından oldukça önemlidir.

Ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen bireyler, gruplar ve örgütler için iletişimin önemi büyüktür. Eğitim örgütlerindeki faaliyetlerde, belli bir teşkilatın kurulmasında, faaliyetlerin uyumlaştırılmasında ve işlerin yürütülmesinde yeterli ve etkili düzeyde iletişime ihtiyaç duyulur. Yönetici örgütte etkili bir iletişim ağı kurmak amacıyla kendisini çalışanlara benimsetmeyi ve yeterli iletişim kanallarını kurup her zaman bu kanalları açık tutmayı başarabilmelidir(Bursalıoğlu, 2010).

İletişim, bireysel ya da kişilerarası ilişkilerin, örgütsel veya yönetsel süreçlerin ve eğitim örgütü olan okulların yapısının temelini oluşturmaktadır. Bu yüzden iletişim becerileri, etkin bir yönetici için gerekli bir araç olmuştur (Hoy ve Miskel, 2012, akt. Akan ve Mehrdad, 2019). Diğer bir ifadeyle, okul yöneticileri isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde çalışanlara aktarabilmeli, iletişim sürecinde etkili olmanın yollarını bilmelidir.

Varol(1993), Örgüt içi iletişimin temel amaçlarını şu şekilde ifade etmiştir:

- Örgütün amaçlarını, politikalarını tanıtmak,
- Bilgi vermek ve bu yolla işi kolaylaştırmak
- Yaratıcılığı özendirmek,
- Bilgi ve haber yoluyla örgüt yaşamına katılımı arttırmak,
- Örgüt iklimi yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak,
- Yönetici ve çalışanlar arasında iki yönlü iletişimi özendirmek.

Okullarda iletişimi dış ve iç iletişim olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Okul içi iletişim öğretmen, öğrenciler, yöneticiler, memurlar ve diğer personeller arasında gerçekleşir. Okul dışı iletişim ise diğer okullar, merkez örgütü, dış paydaşlar, okul çevre ilişkisi şeklinde belirtilebilir(Bursalıoğlu,2010, s.39)

Yöneticilerin tecrübesi, iş bilgisi ve tekniğe ilişkin yeterliklerinin var olma düzeyi veya gerekliliği okuldaki görevine göre değişir. Ne var ki bu yeterliklerin işe koşulması ve karşılakilere sunulması da iletişim becerilerinin varlığını gerektirmektedir(Açıkalin ve Turan, 2020, s.25). İletişimin önemini bilen, etkili iletişim uygulayan yöneticiler,

okullarında olumlu bir hava ve verimli örgüt iklimi oluştururlar. Oluşan bu olumlu iklim sayesinde iş görenlerin başarısı ve öğrencilerin başarısı artmaktadır.

2.1.6. Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri

İletişim okul örgütün etkili olması ve istenen amaçlarına ulaşılabilmesi için gerekli bir süreçtir. İletişim sürecince iki ana öge; bilgi veren ve alandır. Buna karşılık iletişimin niteliğini ve yönünü belirleyen en önemli asıl öge bilgiyi aktarandır(Celep, 1992, s.301). Okul örgütlerinde iletişim sürecini başlatan, bilgiyi aktaran kişi yöneticidir. Okulda iletişim zor bir beceridir. Okulda geliştirilecek etkili iletişim sürecinden en büyük faydayı, çalışanlar, öğrenciler, veliler sağlar (Açıkalın, 2020, s. 39). Olumlu okul iklimi etkili iletişimin bir sonucudur.

Okullarda, okul üyelerini ortak amaçlar etrafında birleştirmek, faaliyetleri başlatmak, eğitim- öğretim sürecini geliştirmek durumunda olan kişi yöneticidir. Bunun için etkili iletişim becerileri gereklidir. Okulda çok iyi bir planlama yapılır ve önemli kararlar alınabilir fakat bu karar ve planlar uygulanmadıkça anlam ifade etmezler.

Toplumun gelişmesini sağlayacak en etkili ve temel kurumlardan birisi de okuldur. Okul, kişilerarasında oluşan ve oluşturulan iletişim yumağından ibarettir. Okul iklimini ortaya çıkaran öge, okul içi ve dışında yaşanan yoğun ve karmaşık olan iletişim ağıdır(Açıkalın ve Turan, 2015). Okul kültürünün oluşmasında iletişimin rolü büyüktür. Okulun temel unsurları olan yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer çalışanlar sürekli bir etkileşim ve haberleşme halindedir. Bu etkileşim formel ve informel şekilde olabilir. Formel iletişim iş tanımları ve işe yönelme toplantıları, informel iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Okul yöneticilerinin amaçları belirlemek, plan yapmak, görev vermek, örgütte çalışanları güdülemek, ortaya çıkan sonuçları gözden geçirmek ve karar almanın da içinde olduğu çok yönlü bir görevleri vardır. Okul yöneticilerinin, okulunda olumlu bir iklimi oluşturmak, eşgüdümü sağlamak ve değişime ayak uydurmak, var olan şartlarını geliştirmek amacıyla etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. İletişim yeterli olmazsa görevler başarılı bir şekilde yapılamaz, amaçlara ulaşılmaz ve alınan kararlar uygulanamaz(Lunenburg ve Ornstein, 2013, akt. Çağlar ve Çınar, 2021). Yöneticinin okulda başarılı olabilmesi için kendisini ve başkalarını anlayabilmesi ve çevresini kabul etmesi gereklidir. En başta yöneticiler örgütsel yaşamda çalışanlarının ve meslektaşlarının düşüncelerine ve görüşlerine saygılı olmalıdırlar. Yöneticiler olaylara öğretmenlerin bakış açısıyla bakmalı yani empatiyi ön plana almalıdır. Bu hoşgörülü ve demokratik toplumun oluşumu açısından oldukça önemlidir. Bu amaçla yöneticiler tarafından iletişim becerilerinin

doğru kullanılması hem öğretmenlere ve diğer meslektaşların yaşamına saygınlık getirecek, hem de tüm okulda çalışan kişiler arasında sağlıklı ilişkilerin oluşmasını sağlayacaktır (Yüksel, 2004).

Bursalıoğlu (2005, s.119) , okul yöneticisinin izleyeceği iletişim yolları ve ilkelerini şöyle özetlemiştir:

1. Girişimi kişilerden önce ele almak
2. İletişime yapıcı düşünce ve görüşle başlamak
3. Çevresindekilerin karara katılma ve işbirliğini sağlamak
4. Çevredeki liderleri de çalışmalar katmak
5. Başkalarının fikirlerine saygı göstermek
6. Katılanları güdülemek
7. Başarılan işleri ortaya koymak
8. Söylentilere gerçeklerle engel olmak
9. İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek
10. Önemli haberleri yinelemek
11. Gereksene ve doyum arasında denge kurmak
12. Her türlü iletişim aracından faydalanmak
13. İletişimi ara vermeden sürdürmek
14. Destek ve karşı olan güçleri tanımak

Okul yöneticisi, okuldaki iletişim ortamının olumlu ya da olumsuz olmasından sorumludur. Bununla birlikte örgütsel iletişim konusunda öğüt üyesi olan tüm iş görenlerin de sorumlu olduğu unutulmamalıdır. Çünkü iletişimden söz edilebilmesi için ortak bir amaçta buluşulması gerekmektedir. Bu ortak alanda ancak etkileşim ve paylaşım içinde iletişim sürdürülebilir(Baltaş, 1999, s.21). İletişimin etkili olabilmesinden söz edebilmek için, formel iletişimin çift yönlü ve yatay iletişimi sağlanmalıdır. Örgüt içinde her çalışan, istediği bir başka çalışanla iletişim kurma olanağına sahip olmalıdır (Aydın, 2000, s. 150).

Okul müdürlerinin iletişim sürecinde göz önünde bulundurması gereken öğeler;

- bilgi ve düşüncelerin açık bir dille ortaya konulması,
- çift yönlü iletişimin kullanılması, iyi bir dinleyici olma,
- enformasyonun sağlanması,
- karşıdaki kişiye karşı duyarlı olunması,
- empatik davranış,
- dinleyenlerin ihtiyaçlarının dikkate alınmasıdır. (Şişman, 2012).

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi için yönetici, öğretmenler ile özdeşleşebilir, çalışanlarını motive edecek iletişim kanallarını kullanır ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir. Öğretmenlerin karara katılımlarını teşvik ederek görüşlerini belirtmelerine olanak sağlar. Örgütün amaçlarına yönelik planlama sürecinde ve politikaların uygulanmasında karara katılım özendirilir. İletişim olmazsa örgütsel bir çaba olamaz. İletişim sistemi ise örgütte her yönde bilgi ve haber akışını sağlayıcı nitelikte olmalıdır (Aydın, 2005).

Açıkalın (1996), çağdaş okul yöneticisinin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır: İnsan ilişkilerini bilen, etkili iletişim becerilerine sahip, liderlik özellikleri baskın olan, dilini doğru ve güzel konuşabilen, genel kültür bilgisine sahip, destekleyici, gelişen teknolojiye hakim, bilgiyi yönetebilen, fiziken ve ruhen sağlıklı, eğitime inanan, eğitime gönül veren yöneticidir. Okul yöneticisi mesleğinde başarılı olmak için geleceğin eğitim yöneticilerinin temel iletişim yeterliliklerini iyi bilmesi ve kendini tanıması gerekir. Bununla birlikte her okul yöneticisi okuldaki eğitimi geliştirmek için yüksek ahlaksal ölçütlere de bağlı kalmalıdır (Çelik, 2000).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Bir kavram olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdü'nün duygusal bir anlatım biçimidir. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma bağlılık gösterme, sadık olma durumudur (Balay, 2014, s.15). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüyle özdeşleşmesi, örgüt amaçlarını benimsenmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme arzusudur.

Literatürde örgütsel bağlılığın farklı tanımları ortaya çıkmıştır (akt. Balay, 2014) Buna göre örgütsel bağlılık:

- Örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaçlarıyla, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme(Gaertner ve Nollen,1989)
- Kişinin sosyal örgüte ve örgütsel role bağlılığı (Fukami ve Larson, 1984)
- İş görenin iş yerine psikolojik olarak bağlanması(Becker ve diğerleri, 1996)
- İş görenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Morrow, 1983.)

Balay (2014) örgütsel bağlılığı, ‘‘bireyin örgütteki yatırımları, psikolojik nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara olan yönelimi ve örgütün değerleri ve amaçlarıyla özdeşleşmesi’’ olarak tanımlamıştır.

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin işlerine sarılmasını, örgütle uyumunu, örgütün inanç ve değerlerine sadakatini içeren bir konudur. Kısaca örgütsel bağlılık, çalışanların tutumsal bir nitelikte tüm psikolojik yapılarıyla örgütlerine bağlanmasını ifade eder. Bu çerçevede, psikolojik bağlanma ilgili çalışma yapanlar(O' Reilly ve Chatman 1995, Newton ve Shore 1992, Kelman 1958) örgüte psikolojik bağlılığın üç boyutta ele alınabileceğinden söz etmektedirler (Balay, 2014, s.103).

- a) *Uyum boyutu.* Örgütsel yaşamda çalışanlar tutum ve davranışlarını mevcut inanç ve değerler nedeniyle değil de yapmak zorunda olduğundan ve sonuçta ödül elde etmek için sergiliyorsa bunun sonucunda gerçekleşen bağlılık uyum boyutundadır. Kısaca uyum boyutu ödüle dayalı araçsal bağlanmayı ifade eder. (Güney, 2015). Uyum bağlılıkta ilk aşamadır ve bu aşamada belli dış ödülleri kazanma amacı vardır ve örgütten karşılık beklenmektedir. Bu karşılık maaş, emeklilik hakkı, iş güvenliği, iyi çalışma şartları, tanınma, saygınlık kazanma, statü, kendini gerçekleştirme vb. olabilir. Bu tür çalışanlar örgütü yüzeysel bir şekilde destekler ve örgüte yüzeysel bağlılık sergilerler.
- b) *Değer uygunluğu(özdeşleşme)boyutu.* Bireyler doyum verici ve kendilerini tanımlayıcı ilişkileri korumak için diğerlerinin etkilerini kabul ederler. Özdeşleşme kişilerin yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır, kişiler başkalarının hareket ve davranışlarını benimsiyorsa özdeşleşme vardır. Özdeşleşmenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar desteklendiği için iş tatmini de fazladır.
- c) *İçselleştirme boyutu.* İçselleştirme bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumlu olmasına dayanır. Eğer uyum varsa işgörenler çok mutlu olurlar ve o örgütte uzun yıllar çalışmak isterler. Örgütsel açıdan en çok istenen bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur (Güney, 2015).

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırmalar, genel olarak bağlılığın araçsal ve bunun zıttı olan moral bağlılık şeklinde olduğu yönündedir. Bunun yanında farklı bağlılık ayrımları da yapılmıştır (Balay, 2014).

- a. *Etzioni' nin Sınıflandırması.* Etzioni, örgütsel bağlılığı çalışanların örgütsel güç türüne tepki olarak geliştiği şeklinde niteler. Etzioni, örgütsel bağlılığı,

üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından, ahlaki ilgi, hesapçı ilgi, yabancılaştırıcı ilgi olmak üzere üçe ayırır(Akalın, 2006).

1. *Ahlaki bağlılık*. Ahlaki bağlılık örgüte karşı, örgütün amaçlarının, değer ve normlarının içselleştirilmesine ve otorite ile özdeşleşmeye dayanan, olumlu bir eğilimi ifade eder. Pozitif-moral bağlılık olarak da ifade edilir. Kişi örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saydığı için ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır. Bağlılık, ödüldeki değişimlerden etkilenmez.
2. *Hesapçı(çıkarıcı) bağlılık*. Bireyler bağlılık düzeylerini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler.(Balay, 2014) Hesapçı bağlılık, daha az yoğun ilişkiyi temsil eder ve çalışanlarla örgüt arasında değiş tokuş ilişkisine dayanır. Yani, üyelerin örgüte bağlılık gösterme nedeni, kendilerinin örgüte yaptıkları katkılar ve hizmetler karşılığında aldıkları ödüller arasında yararlı ya da eşit bir ilişki görüyor olmalarıdır(Güney, 2015).
3. *Yabancılaştırıcı (zoraki) bağlılık*. Birey örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelir. Benzer olarak, bireysel davranışın kısıtlandığı durumlarda olduğu gibi, örgüte karşı olumsuz bir eğilimi ifade eder. Bu bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymadığı halde, üye olarak kalmaya zorlanır(Balay,2014). Çalışan örgütte iş bulamama, tayin çıkmama gibi nedenlerle zorunluluktan kaldığını belirtmektedir.

Ahlaki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değer ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte olumlu bir yöneliştir. Çıkarıcı bağlılıkta ise örgütle daha az bir ilişki olup, örgütle alışveriş ilişkisine dayalıdır. Katkı- karşılık teorisine benzer. Yabancılaştırıcı bağlılık ise olumsuz bir yönelişi temsil eder (Varoğlu, 1993).h

Etzioni en üst bağlılık şeklinin ahlaki bağlılık olduğunu belirtir. Ondan sonra gelen ise kısa süre etkili olabilecek olan araçsal görüşü temsil eden çıkara dayalı bağlılık olacaktır. En düşük bağlılık şekli ise zoraki bağlılık olarak değerlendirilebilir(Duska, 2008, akt. Ergün ve Çelik, 2019).

b. Wiener' in Sınıflandırması. Wiener yaklaşımında, iki tür bağlılıktan söz etmektedir.

1. *Araçsal Bağlılık (Araçsal Güdüleme)*. Bu bağlılık, yararcı, hesapçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade etmektedir. Çalışanların hareketleri daha çok kişiseldir, kişinin kendisine yönelimlidir.
2. *Örgütsel bağlılık(Normatif- Moral Bağlılık)*. Bu bağlılık, örgütsel değer ve ahlak unsurlarına dayalı oluşur. Çalışanların hareketleri örgütsel çıkarlara yöneliktir.

Normatif bağlılık örgüte psikolojik açıdan bağlılık demektir. Yani çalışanlar örgüte duygusal açıdan bağlıdır(Güney, 2015).

c. Allen ve Meyer' in Sınıflandırması. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı üç grupta ele almıştır.

1. *Duygusal Bağlılık.* Çalışanların örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini, özdeşleşmelerini yansıtır (Balay, 2014). Kısaca örgüte içten katılımlarını içermektedir.
2. *Devam Bağlılığı.* Çalışanların örgütten ayrılmamanın maliyetinin yüksek olacağını düşünüp üyeliğe devam etmelerini ifade eden bir bağlılıktır. Çalışan örgüte fazla yatırım yapmışsa pek ayrılmak istemez.
3. *Normatif bağlılık.* Çalışanlar, örgüte karşı sorumlulukları olduğuna inanarak örgütte kalmaya kendilerini zorunlu hissederler.

d. O' Reilly ve Chatman' nun Sınıflandırması. Bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadırlar:

1. *Uyum.* Temel amaç belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın çekiciliği söz konusudur. (Güney, 2015)
2. *Özdeşleşme.* Çalışanların iş arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler hal ve hareketlerini, tutumlarını, kendilerini ifade etmek, iş doyumunu sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirir.
3. *İçselleştirme.* Tümüyle örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanır. Bu boyuta ilişkin tutumlar, bireyler iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle bütünleştirdiğinde gerçekleşebilir.

2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık kişinin örgütün değer ve amaçlarına duyduğu inancı, örgüt için fazla düzeyde çalışma isteğini ve örgütün bir üyesi olarak kalma isteğini içerir. Örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Balay, 2014):

- Cinsiyet, yaş, ırk, kıdem, eğitim
- Örgütsel adalet, örgüt iklimi, iş tatmini, güven
- Rol belirliliği, ast-üst ilişkisi, rol çatışması
- Yapılan işin önemi, işe odaklanma, alınan destek
- Karara katılım, gruba bağlılık
- İş güçlüğü, iş güvenliği, tanınma, yabancılaşma

- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar
- İş saatleri, iş alanı, rutinlik, stres
- Terfi olanakları, ücret, ödüller
- Diğer iş görenler, algı
- Liderlik davranışları, iş görenlere gösterilen ilgi.

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir.

a. Düşük Örgütsel Bağlılık:

Düşük örgütsel bağlılığın sonuçları şöyle sıralanmaktadır (Şenturan, 2014):

- Kişi kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur.
- Kişiler, bireysel çabalarda geridedirler.
- Grup bağlılığının sağlanmasında en az çaba harcarlar.

b. İlimli örgütsel bağlılık:

İlimli örgütsel bağlılığın sonuçları şöyle sıralanmaktadır:

- İş görenler sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmaktadır.
- İş görenler örgütün bütün değerlerini değil bazı değerlerini kabul ederler.
- Örgütün beklentilerini karşılarlarken diğer yandan kişisel değerlerini korumayı sürdürürler.
- İş görenler topluma karşı sorumluluklar ile örgüte olan sadakat arasında çatışma yaşarlar.

c. Yüksek Örgütsel Bağlılık:

Yüksek örgütsel bağlılığın sonuçları şöyle sıralanmaktadır:

- İş görene meslekte başarı ve maaşta doyum sağlar.
- İş görenin sadakatine karşılık onu yetki sahibi yaparak onu ödüllendirir.
- Bazen, iş görenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlar.
- İş görenin örgütten ayrılmaları ancak, örgüt amaçlarının değişmesi ve kültürün farklılaşması ve mahrum bırakılmış hissine kapıldıklarında mümkündür.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan öğretmenler; okulun amaçlarını, normlarını, değerlerini ve kurallarını içten bir şekilde benimser, bütün bunlara uygun hareket eder; mesleğini en iyi ve beklenen şekilde icra etmek için yoğun çaba gösterir (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğen, 2010). Örgütsel bağlılık; çalışanların problem üreten bireylerden ziyade çözüm üreten

bireyler haline getirdiği için; bu tarz okullarda başarı, verim, huzur ve mutluluk çokken, sıkıntılar ve sorunlar azalır(Balay, 2014).

Örgüt üyesi olan yönetici ve iş görenlerin örgütsel bağlılığı oluşturma, geliştirme, sürdürme adına atabilecekleri adımlar oldukça açıktır. Yöneticilerin çalışanlara örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılımı sağlamaları, cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı şekilde yürütmeleri, iş görenlerin bağlılık kavramının kendilerine de faydalı olacağını anlamalarını sağlayacaktır.

2.3. İlgili Çalışmalar

Ulusal alanyazın incelendiğinde Çağlar ve Çınar (2021), Okul Müdürlerinin İletişim yeterliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel bağlılıkları Üzerindeki Etkisi adlı çalışmasını Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi adlı çalışmasını Adıyaman ilinde görev yapan 341 öğretmen ile yapmıştır. Bulgular; öğretmenlerin iletişim yeterlikleri algısı; ilkokulda çalışan öğretmenlerin ortaokulda çalışan öğretmenlerden daha olumlu çıkmış, hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin algısı daha olumludur. Örgütsel bağlılığın ise, okul türüne göre ilkokulda çalışan öğretmenlerin, aynı kurumda çalışma süresine göre süre arttıkça ve mesleki kıdem arttıkça örgütsel bağlılığın yükseldiği görülmüştür. Ayrıca sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışlarının %38'inin okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri tarafından açıklandığını ortaya koymaktadır.

Çaybaş (2021) Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Karma Yöntem araştırması adlı çalışmasında Araştırmanın örneklemini 2020-2021 öğretim döneminde Denizli ili Acıpayam ve Tavas ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kademelerinde görev yapan 368 öğretmen oluşturmaktadır. Nitel veriler 20 öğretmenden oluşan çalışma grubundan toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yeterli olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinde okul türü, kıdem, öğretmenlerin okuldaki görev süresi, branş ve öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık görülürken; cinsiyet, , okuldaki öğrenci sayısı, yöneticilerin okuldaki görev süresi ve öğretmenlerin sendikaya üyelik durumları değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Araştırmanın nitel verilerinden, yöneticilerin iletişim becerilerinde etkili ve yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Akyol ve Dağlı (2020), Ortaokullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi adlı çalışmasında örneklemini 22

ortaokul ve bu okullarda görevli 376 öğretmen oluşturmaktadır. Bulgular, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının karasızım düzeyinde saptanmış; Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, kıdem, herhangi bir sendikaya üyelik değişkenlerine göre örgütsel bağlılık davranışına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Fakat buldukları okulun büyüklüğü, değişkenine göre örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının arasında anlamlı fark saptanmıştır.

Atlamaz (2019), Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Yöneticilerinin İletişim Yeterliği Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin incelenmesi adlı çalışmasında, Kocaeli ilinin Çayırova ilçesinde görev yapan 423 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bulgular; araştırma sonucunda öğretmenlerin yöneticilerin iletişim yeterlik algıları çoğu zaman yeterli düzeyinde; örgütsel bağlılıkları ise çoğunlukla katılıyorum düzeyinde bulunmuştur. Ayrıca, iletişim yeterlik algıları ile cinsiyet değişkeni arasında sosyal rahatlık alt boyutunda anlamlı farklılık görülürken, kıdem, branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Örgütsel bağlılıklarında ise cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ayrıca, öğretmenlerin iletişim yeterlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuş, iletişim yeterliklerinin örgütsel bağlılığın %57' sini açıkladığı görülmüştür.

Akan ve Mehrdad (2019), Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi adlı çalışmalarında örneklemini Erzurum ilinde görev yapan 722 öğretmen oluşturmaktadır. Bulgular; araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin iletişim becerilerine yönelik algılarının iyi düzeyde ancak geliştirilmesi gereken yönlerinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, iletişim becerileri algıları ile yaş, cinsiyet ve medeni durum değişkenleri arasında anlamlı farkın olmadığı; fakat eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Maşlakçı ve Sürücü (2018) Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme adlı çalışmalarında, ikincil kaynaklardan yararlanılarak örgütsel bağlılık ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturularak, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına yönelik yapılan çalışmaları özetlemişlerdir. Yapılan çalışmada, tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları konusunda yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Literatür incelendiğinde tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları daha çok hakim olsalar da örgüt üyeleri farklı değişkenlerin etkisi ile birlikte bağlılık içerisinde olabilecekleri görülmüştür.

Tümkaya ve Asar (2016) İlkokul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi adlı çalışmalarında, araştırmanın örneklemini, Adana ili ve merkez ilçelerinde 245' i devlet, 14' özel okulunda görev yapmakta

olan 206 okul müdürü ve 409 öğretmenden oluşmuştur. Yönetici ve öğretmen algılarına göre iletişim becerilerine ilişkin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin iletişim becerileri ile ilgili görüşleri ile yaş ve kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili görüşler ile okul türü ve cinsiyet dışındaki diğer değişkenlerde anlamlı fark görülmemiştir. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre yöneticilerinin iletişim becerilerini daha pozitif algılamışlardır. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin algıları karşılaştırıldığında yöneticilerin algıları öğretmenlerden yüksek çıkmıştır.

Memduhoğlu (2015) Öğretmen ve Yönetici Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri adlı çalışmasında araştırmanın örneklemini Bitlis ili Tatvan ilçe merkezinde ilköğretim okullarında görev yapan 393 öğretmen ve okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırma sonucuna göre, ilköğretim okul yöneticilerinin orta düzeyde iletişim becerilerine sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, okul yöneticileri iletişim sürecinde orta düzeyde geri bildirimde bulunmakta; üst düzeyde güven vermektedirler. Araştırmaya katılanların görüşleri cinsiyet, kıdem ve bransa göre değişmezken unvan değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Yöneticilerin iletişim becerileri konusunda, yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu görüşlere sahip olduğu bulunmuştur.

Fidan ve Küçükali (2014) İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler adlı çalışmalarında araştırmanın örneklemini Erzincan ili merkez ilköğretim okullarında görev yapan 210 ilkokul ve 252 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Bulgular; araştırma sonucunda yöneticilerin iletişim becerileri ile örgütsel değerler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuş; iletişim becerileri puanlarının örgütsel değerlerin %49' unu açıkladığı görülmüştür. Ayrıca iletişim becerileri ölçeğinin göreve yönelik iletişim alt boyutunun örgütsel değerlerin bir yordayıcısı olmadığı görülmüştür.

Sarpkaya ve Gören (2014) İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri adlı çalışmalarında, Araştırmanın örneklemini örnekleme yöntemi olan tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 46 yönetici ve 529 öğretmen oluşturmuştur. Bulgular; araştırma sonucuna göre öğretmenlerin en fazla gösterdikleri boyutun duygusal bağlılık olduğu; sırasıyla normatif ve devam bağlılığın duygusal bağlılığı izlediği görülmüştür. Araştırma sonucunda, katılımcıların örgütsel bağlılık genel ortalamaları az katılıyorum düzeyinde bulunmuş; yani, düşük örgütsel bağlılık görülmektedir. Ayrıca araştırmada cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süresi, branş, eğitim

durumu değişkenlerine göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğen (2010) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri adlı çalışmalarında, araştırmanın örneklemini İzmir il merkezindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan 353 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda bulgulara göre öğretmenlerin en fazla gösterdikleri bağlılık düzeyi duygusal bağlılık olduğu; en düşük bağlılığı da devam bağlılığında gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Topluer (2008) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlikleri ile Örgütsel Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki adlı çalışmasında, araştırma örneklemini 615 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucu bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişimde çoğu zaman düzeyinde yeterli gördükleri bulunmuştur. Yaş ve branş değişkenleri ile okul müdürlerinin iletişim yeterliğine ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı düzeyde farklılık görülmüştür. Okul ortamındaki örgütsel çatışma düzeyine ilişkin öğretmen algıları ile cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar vardır. Örgütsel çatışma düzeyine yönelik kadın öğretmenlerin algılarının erkek öğretmenlerin algılarından düşük olduğu görülmüştür. Okul müdürünün iletişim yeterliği ile örgütsel çatışma arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine yönelik öğretmen algılarının grup içi çatışma ve gruplar arası çatışma alt boyutları ile örgütsel çatışma ölçeği puanları boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, ilişkisel tarama modeline dayalı olarak hazırlanan betimsel bir çalışmadır. İlişkisel tarama modelleri, değişkenler arasındaki şu anda ya da geçmişte yaşanmış bir durumun birlikte değişimini veya derecesini belirlemeye çalışan araştırma modelleridir (Karasar, 2009, s.81). Araştırmada Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim yeterlilik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri taranmış, araştırmada kullanılan ölçekler ile elde edilen veriler istatistik yöntemler ile incelenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan resmi okullarda 2021-2022 Eğitim-Öğretim yılında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş ve evrende yer alan 23 okula ölçekler ulaştırılmıştır. Fakat 210 öğretmenden geri dönüş sağlanmış ve araştırmanın örnekleme 210 kişi olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, bulunduğu okuldaki çalışma süresi, çalıştığı okul türüne ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3.2' de verilmiştir.

Tablo 3.2. Örneklem Grubunu Oluşturan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler

| Değişkenler | Demografik Özellikler | Frekans(f) | % |
|-------------------------|-----------------------|------------|------|
| Cinsiyet | Kadın | 117 | 55,7 |
| | Erkek | 93 | 44,3 |
| Yaş | 20-40 | 83 | 39,5 |
| | 41-50 | 99 | 47,1 |
| | 51 ve üstü | 28 | 13,3 |
| Eğitim Düzeyi | Lisans | 167 | 79,5 |
| | Lisansüstü | 43 | 20,5 |
| Kıdem | 1-10 yıl | 38 | 3,8 |
| | 11-15 yıl | 39 | 18,6 |
| | 16-20 yıl | 45 | 21,4 |
| | 21-25 yıl | 45 | 21,4 |
| | 26 yıl ve üzeri | 43 | 20,5 |
| Okulunda Çalışma Süresi | 1-3 yıl | 69 | 32,9 |
| | 4-6 yıl | 66 | 31,4 |
| | 7-9 yıl | 33 | 15,7 |
| | 10- 12 yıl | 42 | 20,0 |
| Okul Türü | İlkokul | 36 | 17,1 |
| | Ortaokul | 102 | 48,6 |
| | Lise | 72 | 34,3 |
| Toplam | | 210 | 100 |

3.3. Verilerin Toplanması

Örneklem grubundaki öğretmenlerden veri toplamak amacıyla “Kişisel Bilgi Formu”, Özmen ve Yörük (2007) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği” ile Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen Ergün ve Çelik (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerin yer aldığı formlar, Google anket uygulaması kullanılarak gerçekleştirilmiş ve uygulanmıştır. Formlar, araştırmacı tarafından, araştırmanın örneklemini olan 210 öğretmene ulaştırılmış ve gönüllülük esas alınmıştır.

3.3.1. Okul Yöneticilerin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği

Araştırmada Okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerini belirlemek amacıyla Özmen ve Yörük (2007) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeği” kullanılmıştır. Katılımcılara uygulanan bu ölçekte, 18 madde yer almaktadır ve katılımcılardan, her bir soru için 5’ li likert tipinde hazırlanmış olan “*Hiç katılmıyorum(1), Katılmıyorum(2), Orta derecede katılıyorum(3), Katılıyorum(4), Tamamen katılıyorum(5)*” seçeneklerinden kendilerine en uygun olanı seçmeleri istenmiştir. Olumsuz maddelerde bu puanlama tersine yapılmaktadır. Ölçekteki 2, 3, 5, 9, 10, 11, 12 ve 14 numaralı maddeler olumsuz maddelerdir.

Özmen ve Yörük (2007) tarafından yapılan faktör analizleri sonucunda elde edilen 18 maddeden oluşan ölçeğin KMO değeri 0,64 olarak bulunmuştur. Bu durum da anket uygunluğunun iyi olduğunu göstermektedir. Anketin iç tutarlılık katsayısı ise Cronbach Alpha= .90 olarak bulunmuştur. Hesaplanan bu değerler, okul yöneticilerinin iletişim etkililiğini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış 18 maddelik ölçme aracının geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapılan güncel araştırmanın güvenilirlik katsayısı ise Cronbach Alpha = .89 olarak analiz edilmiştir.

Ölçeğin beş faktörlü olduğu ancak faktörlerden birinin sadece bir maddeyle temsil edilmesinden dolayı dört faktörlü olarak uygulanabileceği ölçeği geliştirenler tarafından belirtilmiştir. Bu dört faktör ve madde numaraları şu şekildedir:

- *Yöneticinin ilgisi:* 3,8,9,10,11,12,14
- *İletişim yöntemi:* 1,5,7,16
- *Çevreyle bütünleşme:* 2,15,17,18
- *Öğretme Odaklaşma:* 4,13

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Katılımcılara uygulanan Penley ve Gould(1988) tarafından geliştirilen Ergün ve Çelik(2019) tarafından Türkçeye çevrilen ‘‘Örgütsel bağlılık ölçeği’’ 15 maddeden oluşan ve her bir soru için 5’ li likert tipinde hazırlanmış, katılımcılardan ‘‘Hiç katılmıyorum(1), Az katılıyorum(2), Orta düzeyde katılıyorum(3), Büyük oranda katılıyorum(4), Tamamen katılıyorum(5)’’ seçeneklerinden kendilerine uygun olanlarını seçmeleri istenmiştir.

Ölçeği geliştirenler tarafından yapılan geçerlik ve güvenirlik analizleri sonucunda, ölçekteki 1, 4, 7, 10 ve 13 numaralı maddelerin *çıkarıcı bağlılık* boyutunu; 2, 5, 8, 11 ve 14 numaralı maddelerin *zoraki bağlılık* boyutunu; 3, 6, 9, 12 ve 15 numaralı maddelerin *ahlaki bağlılık* boyutunu ölçtüğü bulgularına ulaşılmıştır. Her boyutta beşer madde olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçeğin tüm alt boyutlarının iç tutarlılığının yüksek olduğu saptanmış, zoraki bağlılık boyutu için iç tutarlılık katsayısı 0.92, ahlaki bağlılık boyutu için iç tutarlılık katsayısı 0.94 ve son olarak çıkarıcı bağlılık alt boyutu için iç tutarlılık katsayısı 0.93 olarak analiz edilmiştir(Ergün ve Çelik, 2019).

Güncel çalışmada ölçeğin zoraki bağlılık boyutu için iç tutarlılık katsayısı 0.85, ahlaki bağlılık boyutu için 0.79 ve çıkarıcı bağlılık boyutu için 0.59 olarak analiz edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Yapılan araştırmada, toplanan verilerin analizinden önce normallik testleri uygulanmış, buna göre analiz sonuçlarına ulaşılmıştır. Ölçeklerin normallik analiz sonuçları Tablo 3.4’ te verilmiştir.

Tablo 3.4. Ölçeklerin Normallik Analiz İstatistikleri

| | <i>Çarpıklık</i> | <i>Basıklık</i> | <i>Ortalama</i> | <i>Orta Değer</i> |
|---|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| Örgütsel bağlılık 1. boyut (Çıkarıcı bağlılık) | -,291 | ,715 | 3,52 | 3.40 |
| Örgütsel bağlılık 2. boyut (Zoraki bağlılık) | ,979 | ,301 | 1,66 | 1,60 |
| Örgütsel bağlılık 3. boyut (Ahlaki bağlılık) | -,649 | ,654 | 3,87 | 4 |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği (tümü) | ,069 | ,875 | 3,04 | 3 |
| İletişim Etkililiği Ölçeği (tümü) | -,324 | ,440 | 3,67 | 3,66 |
| İletişim Etkililiği 1.boyut (Yöneticinin ilgisi) | -,637 | ,911 | 3,67 | 3,71 |
| | | | | Devamı arkadadır. |

Tablo 3.4. Devamı. *Ölçeklerin Normallik Analiz İstatistikleri*

| | <i>Çarpıklık</i> | <i>Basıklık</i> | <i>Ortalama</i> | <i>Orta Değer</i> |
|--|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| İletişim Etkililiği 2.boyut (İletişim yöntemi) | -,375 | ,544 | 3,71 | 3,75 |
| İletişim Etkililiği 3.boyut (Çevreyle bütünleşme) | -,032 | -,228 | 3,50 | 3,50 |
| İletişim Etkililiği 4. Boyut (Öğretime odaklaşma) | -,114 | -,247 | 3,64 | 3,50 |

Tablo 3.4 incelendiğinde Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin, alt boyutlarının ve İletişim Etkililiği Ölçeği ile alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ve -1 aralığında değer aldığı ve ortalama ve orta değerlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda dağılımın normal olduğu belirlenmiş (Büyüköztürk, 2019, s.40) ve bu sonuçlara göre verilerin analizleri için parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır. $p < .05$ anlamlılık düzeyi analizlerin yorumlanmasında esas alınmıştır.

Tablo 3. 5' te İletişim Etkiliği Ölçeği ve faktörlerinden elde edilen puanların nasıl yorumlanacağı verilmiştir.

Tablo 3.5. *İletişim Etkililiği Ölçeği Ortalamalarının Değerlendirme Aralığı*

| <i>Puan Aralığı</i> | <i>Seçenek</i> |
|---------------------|---------------------------|
| 1.00 -1.80 | Hiç katılmıyorum |
| 1.81- 2.60 | Katılmıyorum |
| 2.61 - 3.40 | Orta Derecede Katılıyorum |
| 3.41 - 4.20 | Katılıyorum |
| 4.21- 5.00 | Tamamen Katılıyorum |

Tablo 3.6' da Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyutlarından elde edilen puanların nasıl yorumlanacağı verilmiştir.

Tablo 3.6. *Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puan Aralıklarının Değerleri ve Gösterdiği Düzeyler*

| <i>Puan Aralıkları</i> | <i>Düzye</i> |
|------------------------|--------------|
| 5.00 – 4.20 | Çok Yüksek |
| 4.19 – 3.40 | Yüksek |
| 3.39 – 2.60 | Orta |
| 2.59 – 1.80 | Düşük |
| 1.79 – 1.00 | Çok Düşük |

Verilerin analizinde SPSS.25 programı aracılığıyla, betimsel istatistik yöntemlerinden olan standart sapma, aritmetik ortalama, frekans ve yüzde kullanılmıştır. Ayrıca parametrik testlerden t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Uygulanan iki ölçek puanları arasındaki ilişkiyi belirlemede Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde anketlerin uygulanması sonucu öğretmenlerden alınan verilerin çözümlenmesiyle elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi, *Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine yönelik algıları ne düzeydedir?* şeklinde ifade edilmiştir. Bu amaca yönelik olarak öğretmenlerin iletişim etkililiği ölçeğine verdikleri yanıtların betimsel istatistik sonuçları Tablo 4.1.' de verilmiştir.

Tablo 4.1 *Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin İletişim Etkililik Düzeyleri*

| | <i>N</i> | \bar{X} | <i>S</i> | <i>Aralık değeri</i> |
|---------------------------|----------|-----------|----------|----------------------|
| Yöneticinin ilgisi | 210 | 3,67 | ,60 | Katılıyorum |
| İletişim yöntemi | 210 | 3,71 | ,80 | Katılıyorum |
| Çevreyle bütünleşme | 210 | 3,50 | ,70 | Katılıyorum |
| Öğretime odaklaşma | 210 | 3,64 | ,68 | Katılıyorum |
| İletişim Etkililiği(tümü) | 210 | 3,67 | ,70 | Katılıyorum |

Tablo 4.1' deki veriler incelendiğinde, ölçek bütün olarak ele alındığında okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ait ortalama değer 3,67 olarak bulunmuş ve bu değer *katılıyorum* düzeyindedir. İletişim etkililiğinin alt boyutları incelendiğinde iletişim yöntemi alt boyutuna ait ortalama değer 3,71 olduğu görülmektedir. Bu değer *katılıyorum* düzeyindedir. Benzer olarak yöneticinin ilgisi ($\bar{X}=3,67$), çevreyle bütünleşme ($\bar{X}=3,50$) ve öğretime odaklaşma ($\bar{X}=3,64$) alt boyutlarına ait ortalamalara bakıldığında *katılıyorum* düzeyinde oldukları görülmektedir.

Araştırmada ilk olarak okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililik düzeyi incelenmiş, en yüksek ortalamaya sahip alt boyutun iletişim yöntemi olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı iletişim yöntemini olumlu buldukları söylenebilir. Genel olarak bakıldığında öğretmenlerin okul yöneticilerinin ilgisini, kullandıkları iletişim yöntemini, diğer okullar ve dış paydaşlarla bütünleşmesini ve öğretime odaklaşmalarını ve iletişim etkililiğine yönelik algılarının *olumlu* olduğu ortaya konmuştur. Başka bir deyişle katılımcılar okul yöneticilerinin iletişim becerilerine sahip ve iletişimde etkili olduklarını ifade etmektedirler.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi, *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?* şeklinde ifade edilmiştir. İkinci alt probleme ilişkin bulgular Tablo 4.2’ de verilmiştir.

Tablo 4.2. *Öğretmenlerin Alt Boyutları ile Birlikte Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*

| <i>Boyut</i> | <i>N</i> | <i>\bar{X}</i> | <i>S</i> | <i>Düzye</i> |
|-------------------|----------|-----------------------------|----------|--------------|
| Çıkarıcı bağlılık | 210 | 3,52 | ,69 | Yüksek |
| Zoraki bağlılık | 210 | 1,66 | ,77 | Çok düşük |
| Ahlaki bağlılık | 210 | 3,87 | ,66 | Yüksek |

Tablo 4.2’ deki veriler incelendiğinde, ölçeğin alt boyutlarının betimsel istatistiklerinin yer aldığı görülmektedir. Ergün(2019), ölçeğin alt boyutlarından alınan toplam puanın örgütsel bağlılık ölçeğinin toplam puanını vermediğini belirtmiştir. Bundan dolayı örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından elde edilen ortalama, standart sapma üzerinden analiz yapılmıştır. Ortalama değerler, 5.00-4.20 aralığında ise *çok yüksek*, 4.19 – 3.40 aralığında ise *yüksek*, 3.39-2.60 aralığında ise *orta*, 2,59 – 1,80 aralığında ise *düşük* ve 1,79 – 1,00 aralığında ise *çok düşük* olarak yorumlanmıştır. Çıkarıcı Bağlılık($\bar{X}=3,52$) ve Ahlaki alt boyut ortalamalarına($\bar{X}=3,87$) baktığımızda öğretmenlerin algılarının yüksek düzeyde olduğu, Zoraki Bağlılık alt boyutu ortalamasına($\bar{X} =1,66$) baktığımızda katılımcıların çok düşük düzeyde algıladıkları söylenebilir. Sonuçta öğretmenler en yüksek bağlılığı ahlaki bağlılık, en düşük bağlılığı zoraki bağlılıkta göstermiştir. Buna göre öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin yüksek olması öğretmenlerin, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saydığını ve işi her şeyden önce ona değer verdiği için yaptığını göstermektedir denilebilir.

4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi ‘‘ Okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerine yönelik öğretmen algıları öğretmenlerin a) cinsiyetlerine, b) yaşlarına, c, eğitim düzeylerine, d) mesleki kıdemlerine e)bulduğu okuldaki çalışma süresine f) çalıştığı okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? şeklinde ifade edilmiştir. Bu araştırma alt problemine ilişkin olarak yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

4.3.1. Cinsiyet değişkeni

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim yeterlik algısına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.3' te verilmiştir.

Tablo 4.3. *Öğretmenlerin İletişim Yeterlik Algularının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-testi)*

| <i>Boyut</i> | <i>Cinsiyet</i> | <i>N</i> | \bar{X} | <i>S</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|---------------------|-----------------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| Yöneticinin İlgisi | Kadın | 117 | 3,60 | ,76 | -1,28 | ,201 |
| | Erkek | 93 | 3,75 | ,85 | | |
| İletişim Yöntemi | Kadın | 117 | 3,72 | ,62 | ,337 | ,736 |
| | Erkek | 93 | 3,69 | ,78 | | |
| Çevreyle Bütünleşme | Kadın | 117 | 3,45 | ,61 | -1,27 | ,203 |
| | Erkek | 93 | 3,57 | ,76 | | |
| Öğretime Odaklaşma | Kadın | 117 | 3,67 | ,67 | ,690 | ,491 |
| | Erkek | 93 | 3,60 | ,74 | | |
| İletişim Etkililiği | Kadın | 117 | 3,64 | ,54 | -,637 | ,525 |
| | Erkek | 93 | 3,70 | ,66 | | |

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim etkililiğine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması için yapılan t testi sonucunda, yöneticinin ilgisi, iletişim yöntemi, çevreyle bütünleşme, öğretime odaklaşma boyutlarında ve iletişim etkililiği düzeyinin tümünde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > .05$). Başka bir ifadeyle, hem erkek hem kadın öğretmenler okul yöneticilerinin iletişim etkililiği konusunda benzer düşüncelere sahiptir.

4.3.2. Yaş değişkeni

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim etkililiğine ilişkin görüşlerinin yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı varyans analizi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.4 ' te verilmiştir.

Tablo 4.4 Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Etkililiğine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)

| Boyut | Yaş | N | \bar{X} | S | F | p |
|---------------------|------------|----|-----------|-----|------|------|
| Yöneticinin ilgisi | 20-40 | 83 | 3,63 | ,74 | ,552 | ,577 |
| | 41-50 | 99 | 3,73 | ,82 | | |
| | 51 ve üstü | 28 | 3,57 | ,93 | | |
| İletişim yöntemi | 20-40 | 83 | 3,64 | ,67 | ,800 | ,451 |
| | 41-50 | 99 | 3,77 | ,74 | | |
| | 51 ve üstü | 28 | 3,68 | ,62 | | |
| Çevreyle bütünleşme | 20-40 | 83 | 3,43 | ,71 | ,608 | ,508 |
| | 41-50 | 99 | 3,55 | ,69 | | |
| | 51 ve üstü | 28 | 3,55 | ,58 | | |
| Öğretime odaklaşma | 20-40 | 83 | 3,66 | ,68 | ,113 | ,893 |
| | 41-50 | 99 | 3,64 | ,73 | | |
| | 51 ve üstü | 28 | 3,58 | ,69 | | |
| İletişim Etkililiği | 20-40 | 83 | 3,63 | ,55 | ,562 | ,571 |
| | 41-50 | 99 | 3,71 | ,62 | | |
| | 51 ve üstü | 28 | 3,62 | ,64 | | |

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim etkililiğine ilişkin görüşlerini yaşa göre karşılaştırmak için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonucuna bakıldığında p değerleri .05' den büyük olduğu için anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Sonuçta öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim etkililiğine ilişkin görüşlerini yaşa göre anlamlı bir farklılığa neden olmayıp öğretmenlerin benzer düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

4.3.3. Eğitim düzeyi değişkeni

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim yeterlik algısına ilişkin görüşlerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t- testi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.5 'te verilmiştir.

Tablo 4.5 Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Etkililiğine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması(t-testi)

| Boyut | Eğitim düzeyi | N | \bar{X} | S | t | p |
|---------------------|---------------|-----|-----------|-----|------|------|
| Yöneticinin ilgisi | Lisans | 167 | 3,68 | ,82 | ,318 | ,751 |
| | Lisansüstü | 43 | 3,63 | ,74 | | |
| İletişim yöntemi | Lisans | 167 | 3,72 | ,73 | ,696 | ,487 |
| | Lisansüstü | 43 | 3,64 | ,55 | | |
| Çevreyle bütünleşme | Lisans | 167 | 3,55 | ,68 | 2,09 | ,037 |
| | Lisansüstü | 43 | 3,31 | ,67 | | |
| Öğretime odaklaşma | Lisans | 167 | 3,64 | ,70 | ,059 | ,953 |
| | Lisansüstü | 43 | 3,63 | ,69 | | |
| İletişim Etkililiği | Lisans | 167 | 3,69 | ,61 | ,846 | ,398 |
| | Lisansüstü | 43 | 3,60 | ,53 | | |

Tablo 4.5 incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim etkililiğine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeylerine göre karşılaştırılması için yapılan t testi sonucunda, yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin algılarının yalnızca çevreyle

bütünleşme boyutunda anlamlı fark gösterdiği ($p=.037$), diğer boyutlarda anlamlı fark göstermediği ($p>.05$) görülmektedir. Çevreyle bütünleşme alt boyutunda lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde ise lisan mezunu öğretmenlerin ortalamasının ($\bar{X}=3,55$) lisansüstü mezunu öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{X}=3,31$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuçta lisans mezunu öğretmenlerin çevreyle bütünleşme alt boyutuna yönelik görüşlerinin lisansüstü mezunu öğretmenlerin görüşlerinden daha olumlu olduğu söylenebilir. Buna göre lisans mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerinin ve okulun diğer kurum ve kuruluşlar ile etkili iletişim ağlarını kurulabildiğini daha çok düşündükleri söylenebilir.

4.3.4. Kıdem değişkeni

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim etkililiğine ilişkin görüşlerinin kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı varyans analizi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.6 ' da verilmiştir.

Tablo 4.6 *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Etkililiğine İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)*

| Boyut | Kıdem | N | \bar{X} | S | F | p | Fark |
|---------------------|-------------------|----|-----------|-----|------|------|------|
| Yöneticinin ilgisi | 1-10 yıl(a) | 38 | 3,46 | ,92 | 2,83 | ,026 | a<b |
| | 11-15 yıl(b) | 39 | 3,94 | ,67 | | | b>c |
| | 16-20 yıl(c) | 45 | 3,48 | ,68 | | | c<e |
| | 21-25 yıl(d) | 45 | 3,63 | ,83 | | | a<e |
| | 26 yıl ve üstü(e) | 43 | 3,83 | ,82 | | | |
| İletişim yöntemi | 1-10 yıl(a) | 38 | 3,64 | ,64 | 1,27 | ,282 | |
| | 11-15 yıl(b) | 39 | 3,83 | ,62 | | | |
| | 16-20 yıl(c) | 45 | 3,57 | ,73 | | | |
| | 21-25 yıl(d) | 45 | 3,67 | ,78 | | | |
| | 26 yıl ve üstü(e) | 43 | 3,84 | ,68 | | | |
| Çevreyle bütünleşme | 1-10 yıl(a) | 38 | 3,55 | ,71 | 2,90 | ,023 | |
| | 11-15 yıl(b) | 39 | 3,55 | ,63 | | | a>c |
| | 16-20 yıl(c) | 45 | 3,25 | ,72 | | | c<e |
| | 21-25 yıl(d) | 45 | 3,47 | ,61 | | | b>c |
| | 26 yıl ve üstü(e) | 43 | 3,72 | ,65 | | | |
| Öğretime odaklaşma | 1-10 yıl(a) | 38 | 3,64 | ,73 | 1,18 | ,318 | |
| | 11-15 yıl(b) | 39 | 3,84 | ,62 | | | |
| | 16-20 yıl(c) | 45 | 3,60 | ,69 | | | |
| | 21-25 yıl(d) | 45 | 3,52 | ,68 | | | |
| | 26 yıl ve üstü(e) | 43 | 3,63 | ,76 | | | |
| İletişim Etkililiği | 1-10 yıl(a) | 38 | 3,60 | ,61 | 2,56 | ,039 | c<e |
| | 11-15 yıl(b) | 39 | 3,84 | ,50 | | | b>c |
| | 16-20 yıl(c) | 45 | 3,50 | ,55 | | | |
| | 21-25 yıl(d) | 45 | 3,62 | ,63 | | | |
| | 26 yıl ve üstü(e) | 43 | 3,80 | ,64 | | | |

Tablo 4.6' da öğretmenlerin kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin iletişim etkililiğine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Okul yöneticilerin iletişim etkililiği,

yöneticinin ilgisi ve çevreyle bütünleşmesi kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu göstermek amacıyla Post-Hoc analiz türlerinden LSD testi yapılmıştır. Buna göre anlamlı farklılığın yöneticinin ilgisi boyutunda 11-15 yıl ile 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında; çevreyle bütünleşme boyutunda 16-20 yıl ile 26 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında; iletişim etkililiği ölçeğinin tümünde 11- 15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler, 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin iletişim sürecinde daha etkili olduğunu düşünmektedir denilebilir.

4.3.5. Okulunda çalışma süresi

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim etkililiğine ilişkin görüşlerinin buldukları okulda çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı varyans analizi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.7 ' de verilmiştir.

Tablo 4.7 *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Etkililiğine İlişkin Görüşlerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)*

| Boyut | Çalışma süresi | N | \bar{X} | S | F | p | Fark |
|---------------------|----------------|----|-----------|-----|------|------|------|
| Yöneticinin ilgisi | 1-3 yıl(a) | 69 | 3,82 | ,87 | 2,68 | ,048 | |
| | 4-6 yıl(b) | 66 | 3,55 | ,80 | | | a>d |
| | 7-9 yıl(c) | 33 | 3,84 | ,69 | | | c>d |
| | 10-12 yıl(d) | 42 | 3,47 | ,70 | | | |
| İletişim yöntemi | 1-3 yıl(a) | 69 | 3,79 | ,76 | 1,41 | ,239 | |
| | 4-6 yıl(b) | 66 | 3,56 | ,73 | | | |
| | 7-9 yıl(c) | 33 | 3,78 | ,64 | | | |
| | 10-12 yıl(d) | 42 | 3,73 | ,55 | | | |
| Çevreyle bütünleşme | 1-3 yıl(a) | 69 | 3,61 | ,68 | 4,05 | ,008 | |
| | 4-6 yıl(b) | 66 | 3,30 | ,67 | | | b<c |
| | 7-9 yıl(c) | 33 | 3,75 | ,61 | | | a>b |
| | 10-12 yıl(d) | 42 | 3,45 | ,70 | | | |
| Öğretime odaklaşma | 1-3 yıl(a) | 69 | 3,62 | ,76 | ,658 | ,579 | |
| | 4-6 yıl(b) | 66 | 3,60 | ,65 | | | |
| | 7-9 yıl(c) | 33 | 3,80 | ,78 | | | |
| | 10-12 yıl(d) | 42 | 3,61 | ,61 | | | |
| İletişim Etkililiği | 1-3 yıl(a) | 69 | 3,78 | ,63 | 3,01 | ,031 | |
| | 4-6 yıl(b) | 66 | 3,53 | ,61 | | | b<c |
| | 7-9 yıl(c) | 33 | 3,83 | ,55 | | | a>b |
| | 10-12 yıl(d) | 42 | 3,57 | ,53 | | | |

Tablo 4.7' de Öğretmenlerin bulunduğu okulda çalışma süresine göre okul yöneticilerinin iletişim etkililiğine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Analiz sonucuna göre yöneticinin ilgisi, çevreyle bütünleşme boyutları ve yöneticilerin iletişim etkililiği öğretmenlerin bulunduğu okulda çalışma süresine göre anlamlı fark göstermektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu göstermek için LSD testi yapılmıştır. Sonuçlara

göre okulunda 7- 9 yıl çalışan öğretmenlerin yöneticinin ilgisi boyutuna ilişkin algısı ($\bar{X}=3,84$), 10- 12 yıl çalışan öğretmenlerin algılarına($\bar{X}=3,47$) göre; 7-9 yıl çalışan öğretmenlerin çevreyle bütünleşme boyutuna ilişkin algıları($\bar{X}=3,75$) 4-6 yıl çalışan öğretmenlerin algılarına ($\bar{X}=3,30$) göre daha olumludur. Bulunduğu okulunda 7-9 yıl çalışan öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim etkililiğine yönelik algı düzeyleri($\bar{X}= 3,83$), okulunda 4 – 6 yıl çalışanların algı düzeylerine ($\bar{X} =3,53$) göre daha olumludur. Bu sonucun kaynak kişi olan yöneticinin iletişimde etkili olmasının, iletişimin ön koşullarından biri olan, çevredekilerin güvenini kazanmış olabileceği düşünülebilir.

4.3.6. Okul türü değişkeni

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim etkililiğine ilişkin görüşlerinin çalıştıkları okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığı varyans analizi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.8 ' de verilmiştir.

Tablo 4.8 *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Etkililiğine İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)*

| Boyut | Okul türü | N | \bar{X} | S | F | p |
|---------------------|-----------|-----|-----------|-----|------|------|
| Yöneticinin ilgisi | İlkokul | 36 | 3,85 | ,60 | 1,33 | ,265 |
| | Ortaokul | 102 | 3,66 | ,79 | | |
| | Lise | 72 | 3,58 | ,90 | | |
| İletişim yöntemi | İlkokul | 36 | 3,88 | ,59 | 4,79 | ,009 |
| | Ortaokul | 102 | 3,78 | ,65 | | |
| | Lise | 72 | 3,51 | ,77 | | |
| Çevreyle bütünleşme | İlkokul | 36 | 3,63 | ,64 | 2,55 | ,080 |
| | Ortaokul | 102 | 3,56 | ,68 | | |
| | Lise | 72 | 3,36 | ,69 | | |
| Öğretime odaklaşma | İlkokul | 36 | 3,69 | ,63 | ,144 | ,866 |
| | Ortaokul | 102 | 3,62 | ,71 | | |
| | Lise | 72 | 3,65 | ,72 | | |
| İletişim Etkililiği | İlkokul | 36 | 3,81 | ,48 | 2,50 | ,084 |
| | Ortaokul | 102 | 3,70 | ,56 | | |
| | Lise | 72 | 3,55 | ,68 | | |

Tablo 4.8 incelendiğinde, okul yöneticilerin iletişim etkililiğinin öğretmenlerin çalıştığı okul değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek faktörlü varyans analizi sonucunda yalnızca iletişim yöntemi boyutu ile çalışılan okul değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için yapılan LSD testi sonucuna göre anlamlı farklılığın ilkokul ile lise ve ortaokul ile lise öğretmenleri arasında olduğu görülmüştür. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin yöneticilerin iletişim yöntemine yönelik görüşleri ($\bar{X}=3,88$); ortaokulda görev yapan öğretmenlerin yöneticilerin iletişim yöntemine

yönelik görüşleri ($\bar{X}=3,78$) ve lisede görev yapan öğretmenlerin yöneticilerin iletişim yöntemine yönelik görüşlerine ($\bar{X}=3,51$) göre daha olumludur.

4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Yönelik Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi ‘ ‘ Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri öğretmenlerin a) cinsiyetlerine, b) yaşlarına, c, eğitim düzeylerine, d) mesleki kıdemlerine e) bulunduğu okuldaki çalışma süresine f) çalıştığı okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Şeklinde ifade edilmiştir. Bu araştırma problemine ilişkin olarak yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

4.4.1. Cinsiyet değişkeni

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı t- testi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.9 ‘da verilmiştir.

Tablo 4.9. *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-testi)*

| Boyut | Cinsiyet | N | \bar{X} | S | t | p |
|-------------------|----------|-----|-----------|-----|-------|------|
| Çıkarıcı Bağlılık | Kadın | 117 | 3,56 | ,66 | ,867 | ,387 |
| | Erkek | 93 | 3,47 | ,72 | | |
| Zoraki Bağlılık | Kadın | 117 | 1,74 | ,66 | 2,09 | ,038 |
| | Erkek | 90 | 1,55 | ,64 | | |
| Ahlaki Bağlılık | Kadın | 117 | 3,80 | ,77 | -1,45 | ,148 |
| | Erkek | 93 | 3,95 | ,76 | | |

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni ile karşılaştırılması için yapılan t testi sonuçlarına göre, çıkarıcı bağlılık ve ahlaki bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Fakat zoraki bağlılık boyutu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p<.05$). Kadın öğretmenlerin zoraki bağlılık düzeyleri ($\bar{X}=1,74$) erkeklerden ($\bar{X}=1,55$) daha yüksek çıkmıştır. Zoraki bağlılık; çalışanın örgütten ayrılmak istediği ancak iş bulamama, tayin çıkmama gibi nedenlerle zorunluluktan kaldığını belirtmektedir. Bu doğrultuda kadın öğretmenlerin çalışma zorunluluğundan ötürü kurumda kalıyor oldukları söylenebilir.

4.4.2. Yaş değişkeni

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı varyans analizi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.10 ' da verilmiştir.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)

| Boyut | Yaş | N | \bar{X} | S | F | p |
|-------------------|------------|----|-----------|-----|------|------|
| Çıkarıcı bağlılık | 20-40 | 83 | 3,68 | ,70 | 7,02 | ,001 |
| | 41-50 | 99 | 3,50 | ,65 | | |
| | 51 ve üstü | 28 | 3,13 | ,61 | | |
| Zoraki bağlılık | 20-40 | 83 | 1,72 | ,69 | 1,35 | ,262 |
| | 41-50 | 99 | 1,66 | ,64 | | |
| | 51 ve üstü | 28 | 1,48 | ,62 | | |
| Ahlaki bağlılık | 20-40 | 83 | 3,84 | ,75 | ,453 | ,636 |
| | 41-50 | 99 | 3,85 | ,81 | | |
| | 51 ve üstü | 28 | 4,00 | ,65 | | |

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin zoraki ve ahlaki bağlılıkları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık yokken, çıkarıcı bağlılıkları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p < .05$). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonucuna göre, 20-40 yaş arasındaki öğretmenlerin çıkarıcı bağlılıkları ($\bar{X} = 3,68$), 41-50 yaş arasındaki ($\bar{X} = 3,50$) ve 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin çıkarıcı bağlılıklarından ($\bar{X} = 3,13$) daha yüksek çıkmıştır. Çıkarıcı bağlılık çalışanın çıkarları devam ettiği sürece örgütte kaldığını belirtmektedir. Bu doğrultuda 20-40 yaş arasındaki öğretmenlerin çıkarıcı bağlılıklarının en yüksek olması öğretmenlerin kurumsal aidiyetinin çıkar neticesinde farklılaşabildiğini düşündürmektedir. Aynı şekilde kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için ücret, iş tatmini, sosyal statü gibi ihtiyaçlarının karşılandığı sürece devam edeceği de söylenebilir.

4.4.3. Eğitim düzeyi değişkeni

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin görüşlerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t- testi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.11 'de verilmiştir.

Tablo 4.11. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması(t-testi)

| Boyut | Eğitim düzeyi | N | \bar{X} | S | t | p |
|-------------------|---------------|-----|-----------|-----|-------|------|
| Çıkarıcı bağlılık | Lisans | 167 | 3,51 | ,66 | -,414 | ,679 |
| | Lisansüstü | 43 | 3,56 | ,78 | | |
| Zoraki bağlılık | Lisans | 167 | 1,66 | ,65 | ,189 | ,851 |
| | Lisansüstü | 43 | 1,64 | ,70 | | |
| Ahlaki bağlılık | Lisans | 167 | 3,87 | ,75 | ,007 | ,995 |
| | Lisansüstü | 43 | 3,86 | ,84 | | |

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi değişkeni ile karşılaştırılması için yapılan t testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir(p>.05).

4.4.4. Kıdem değişkeni

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin görüşlerinin kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı varyans analizi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.12 ' de verilmiştir.

Tablo 4.12. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)

| Boyut | Kıdem | N | \bar{X} | S | F | p | Fark |
|-------------------|-------------------|----|-----------|-----|-------|------|------|
| Çıkarıcı bağlılık | 1-10 yıl(a) | 38 | 3,73 | ,73 | 3,39 | ,010 | |
| | 11-15 yıl(b) | 39 | 3,55 | ,61 | | | |
| | 16-20 yıl(c) | 45 | 3,59 | ,59 | | | |
| | 21-25 yıl(d) | 45 | 3,54 | ,73 | | | |
| | 26 yıl ve üstü(e) | 43 | 3,20 | ,69 | | | |
| Zoraki bağlılık | 1-10 yıl(a) | 38 | 1,70 | ,62 | 1,39 | ,237 | |
| | 11-15 yıl(b) | 39 | 1,66 | ,68 | | | |
| | 16-20 yıl(c) | 45 | 1,79 | ,78 | | | |
| | 21-25 yıl(d) | 45 | 1,67 | ,56 | | | |
| | 26 yıl ve üstü(e) | 43 | 1,46 | ,60 | | | |
| Ahlaki bağlılık | 1-10 yıl(a) | 38 | 3,82 | ,87 | 1,294 | ,273 | |
| | 11-15 yıl(b) | 39 | 3,87 | ,70 | | | |
| | 16-20 yıl(c) | 45 | 3,77 | ,78 | | | |
| | 21-25 yıl(d) | 45 | 3,78 | ,86 | | | |
| | 26 yıl ve üstü(e) | 43 | 4,09 | ,57 | | | |

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarının kıdem değişkenine göre karşılaştırılması için yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin zoraki ve ahlaki bağlılıkları sahip olduğu kıdeme göre değişmezken, çıkarıcı bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, çıkarıcı bağlılık boyutunda 1- 10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21- 25 yıl ile 26 yıl ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı

farklılıklar olduğu görülmektedir. 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının ($\bar{X}=3,73$) en yüksek olduğu, 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının en düşük olduğu ($\bar{X}=3,20$) tespit edilmiştir. Sonuç olarak 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin çıkarıcı bağlılıklarının en yüksek olduğu, kıdem yılı arttıkça çıkarıcı bağlılık düzeylerinin önceki yıllara göre azaldığı görülmektedir.

4.4.5. Okulunda çalışma süresi

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin görüşlerinin bulunduğu okulda çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı varyans analizi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.13 ' te verilmiştir.

Tablo 4.13. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)

| Boyut | Çalışma süresi | N | \bar{X} | S | F | p | Fark |
|-------------------|----------------|----|-----------|-----|------|------|------|
| Çıkarıcı bağlılık | 1-3 yıl(a) | 69 | 3,53 | ,74 | ,712 | ,546 | |
| | 4-6 yıl(b) | 66 | 3,59 | ,66 | | | |
| | 7-9 yıl(c) | 33 | 3,53 | ,81 | | | |
| | 10-12 yıl(d) | 42 | 3,39 | ,53 | | | |
| Zoraki bağlılık | 1-3 yıl(a) | 69 | 1,52 | ,59 | 1,45 | ,228 | |
| | 4-6 yıl(b) | 66 | 1,75 | ,67 | | | |
| | 7-9 yıl(c) | 33 | 1,67 | ,69 | | | |
| | 10-12 yıl(d) | 42 | 1,71 | ,71 | | | |
| Ahlaki bağlılık | 1-3 yıl(a) | 69 | 3,97 | ,79 | 3,25 | ,023 | a>b |
| | 4-6 yıl(b) | 66 | 3,63 | ,72 | | | b<c |
| | 7-9 yıl(c) | 33 | 4,02 | ,73 | | | d>b |
| | 10-12 yıl(d) | 42 | 3,95 | ,77 | | | |

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarının bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılması için yapılan varyans analizi sonucuna göre öğretmenlerin bulunduğu okulda çalışma süresi ile çıkarıcı ve zoraki bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ahlaki bağlılık boyutu ile öğretmenlerin bulunduğu okulda çalışma süresi arasında anlamlı farklılıklar vardır. Gruplar arası farklılıkları belirlemek için yapılan LSD testi sonucuna göre bulunduğu okulda 7- 9 yıl çalışan öğretmenlerin ahlaki bağlılıkları ($\bar{X}=4,02$), 1-3 yıl arası ($\bar{X}=3,97$), 4- 6 yıl arası ($\bar{X}=3,63$) ve 10-12 yıl arası ($\bar{X}=3,95$) çalışan öğretmenlerin ahlaki bağlılıklarından daha yüksek çıkmıştır.

4.4.6. Okul türü değişkeni

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin görüşlerinin çalıştığı okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığı varyans analizi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.14 ' te verilmiştir.

Tablo 4.14. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması (ANOVA-Testi)

| Boyut | Okul türü | N | \bar{X} | S | F | p |
|-------------------|-----------|-----|-----------|-----|------|------|
| Çıkarıcı bağlılık | İlkokul | 36 | 3,52 | ,88 | 0,76 | ,927 |
| | Ortaokul | 102 | 3,50 | ,60 | | |
| | Lise | 72 | 3,54 | ,70 | | |
| Zoraki bağlılık | İlkokul | 36 | 1,54 | ,65 | ,751 | ,473 |
| | Ortaokul | 102 | 1,67 | ,68 | | |
| | Lise | 72 | 1,71 | ,63 | | |
| Ahlaki bağlılık | İlkokul | 36 | 3,78 | ,75 | ,528 | ,591 |
| | Ortaokul | 102 | 3,92 | ,74 | | |
| | Lise | 72 | 3,83 | ,81 | | |

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin görüşlerinin okul türü değişkeni ile karşılaştırılması için yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, öğretmenlerin çalıştığı okul türü ile örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p > .05$).

4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine yönelik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir.

Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla “Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi” tekniği kullanılmış ve elde edilen bulgular Tablo 4.15’ te verilmiştir.

Tablo 4. 15. Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterlikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Pearson Korelasyon Analizi)

| Boyut | | Örgütsel bağlılık | | |
|---------------------------|---|-------------------|-----------------|-----------------|
| | | Çıkarıcı bağlılık | Zoraki bağlılık | Ahlaki bağlılık |
| Yöneticinin ilgisi | r | ,207 | -,325 | ,921 |
| | p | ,003 | ,000 | ,000 |
| İletişim yöntemi | r | -,230 | -,278 | ,836 |
| | p | ,001 | ,000 | ,000 |
| Çevreyle bütünleşme | r | ,174 | -,359 | ,828 |
| | p | ,011 | ,000 | ,000 |
| Öğretime odaklaşma | r | -,123 | -,037 | ,262 |
| | p | ,075 | ,603 | ,000 |
| İletişim ölçeği (Tümü) | r | ,239 | -,362 | ,988 |
| | p | ,000 | ,000 | ,000 |

Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.30 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2020) ve verilerin yorumlanması bu değerlere göre yapılmıştır.

Tablo 4.15 incelendiğinde öğretmen algılarına göre *yöneticinin ilgisi* puanları ile çıkarıcı bağıllık boyutu puanları arasında düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=,207, p<.05$). Öğretmen algılarına göre yöneticinin ilgisi puanları ile zoraki bağıllık puanları arasında orta düzeyde, negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r= -,325, p<.05$). Öğretmen algılarına göre yöneticinin ilgisi puanları ile ahlaki bağıllık puanları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r= ,921, p<.05$). Buna göre iletişim sürecinde okul yöneticinin ilgisi artarsa öğretmenlerin de ahlaki bağıllık düzeyleri ,921 düzeyinde olumlu yönde etkilenecektir (Büyüköztürk,2019, s.34).

Öğretmen algılarına göre *iletişim yöntemi* puanları ile çıkarıcı ve zoraki bağıllık puanları arasında düşük düzeyde, negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($p<.05$). Öğretmen algılarına göre iletişim yöntemi puanları ile ahlaki bağıllık puanları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r= ,836, p<.05$). Buna göre okul yöneticilerinin seçtikleri iletişim yönteminin doğruluğuna göre öğretmenlerin ahlaki bağıllık düzeyleri ,836 düzeyinde olumlu yönde etkilenecektir.

Öğretmen algılarına göre *çevreyle bütünleşme* puanları ile çıkarıcı bağıllık puanları arasında düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=,174, p<.05$). Öğretmen algılarına göre çevreyle bütünleşme puanları ile zoraki bağıllık puanları arasında orta düzeyde, negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r= -,359, p<.05$). Öğretmen algılarına göre çevreyle bütünleşme puanları ile ahlaki bağıllık puanları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=,828, p<.05$). Buna göre okul yöneticisinin çevreyle bütünleşme davranışları artarsa öğretmenlerin ahlaki bağıllık düzeyleri ,828 düzeyinde olumlu yönde etkilenecektir.

Öğretmen algılarına göre *öğretime odaklaşma* puanları ile ahlaki bağıllık arasında düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=,262, p<.05$). Buna göre okul yöneticilerinin öğretime odaklaşma davranışları arttıkça öğretmenlerin ahlaki bağıllık düzeyleri ,262 düzeyinde olumlu etkilenecektir.

Öğretmen algılarına göre yöneticilerin *iletişim etkililiği ölçeğinden* aldıkları puanlar ile çıkarıcı bağıllık boyutu puanları arasında düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=239, p=.05$). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim etkililiği ölçeğinden

aldıkları puanlar ile zoraki bağıllık boyutu puanları arasında orta düzeyde, negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır($r=-,362$, $p<.05$). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim etkililiği ölçeğinden aldıkları puanlar ile ahlaki bağıllık boyutu puanları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır($r=.988$, $p=.05$). Buna göre okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiği arttıkça öğretmenlerin ahlaki bağıllık düzeyleri artmakta ve zoraki bağıllık düzeyleri azalmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlara, sonuçlara ilişkin tartışmaya ve bu sonuçlar kapsamında geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada ulaşılan en önemli sonuçlardan biri, öğretmen görüşlerine göre, iletişim ölçeği bütün olarak ele alındığında okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ait değer *katıhyorum* düzeyinde olmasıdır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ilgisi, kullandıkları iletişim yöntemi, çevreyle bütünleşme ve öğretime odaklaşmaları ve iletişim etkililiğine yönelik algılarının olumlu olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenler yöneticilerinin iletişimde etkili olduklarını düşünmektedirler. En yüksek ortalamaya sahip alt boyutun ise iletişim yöntemi olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin öğretmenler ile arasında paylaşıma dayalı, çok yönlü ve açık iletişimin olduğu söylenebilir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda Çınar (2010) öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğini olumlu ($X=3,57$) bulduğunu; Topluer (2008) öğretmenlerin tüm bağımsız değişkenler açısından okul müdürlerinin iletişimini çoğu zaman düzeyinde yeterli gördüklerini; Memduhoğlu(2015) okul yöneticilerinin orta düzeyde empatik dinleme becerisine ve orta düzeyde etkililik becerisine sahip olduklarını; Tümkaya ve Asar(2016) genel olarak ortalamalar 4,20'nin üzerinde bulunduğu için okul müdürlerinin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine sahip olduğunu; Fidan ve Küçükali (2014) öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının güçlü fakat geliştirilmesi gereken düzeyde olduğunu; Akan ve Mehrdad, (2019) öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılarının iyi düzeyde olduğu ancak geliştirilmesi gereken yönlerinin olduğunu; Çaybaş (2021) okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yüksek düzeyde olduğunu; Atlamaz(2019) öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim yeterliği algılarını çoğu zaman yeterli düzeyinde, bulmuşlardır. Araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi öğretmenler çoğunlukla yöneticilerin iletişim becerilerini yeterli olarak algılamaktadırlar.

Araştırmada ayrıca okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile ilgili şu sonuçlar elde edilmiştir:

Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri ile cinsiyetleri fark bulunmamıştır. İletişim etkililikleri konusunda kadın ve erkek öğretmenler benzer düşüncelere sahiptir. Araştırmanın bu bulgusu, öğretmenler arasındaki cinsiyete göre algılamanın farklılık oluşturmadığını ortaya koyan birçok araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Çubukçu ve Döndar, 2003; Atlamaz,2019; Çağlar ve Çınar, 2021; Akan ve Mehrdad, 2019; Memduhoğlu, 2015, Çetinkaya, 2012).

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri ile yaşları arasında farklılık görülmemiştir. Sonuçta öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim etkililiğine ilişkin görüşlerini yaşa göre anlamlı bir farklılığa neden olmayıp öğretmenlerin benzer düşüncelere sahip olduğu söylenebilir. Kösterelioğlu ve Argon (2010) ve Akan ve Mehrdad (2019) yaptıkları çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış, okul yöneticilerinin iletişim etkililiğine ilişkin öğretmen görüşleri ile yaşları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri ile eğitim düzeyi, kıdem, bulunduğu okulda çalışma süresi, çalıştığı okul türü değişkenleri arasında farklılıklar görülmüştür. Ortalamalara göre, lisans mezunu öğretmenlerin yöneticilerin çevreyle bütünleşmesine yönelik görüşlerinin lisansüstü mezunu öğretmenlerin görüşlerinden daha olumlu olduğu görülmüştür. 11- 15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim etkililiğine yönelik algıları 16- 20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksektir. Bu sonuç yapılan bazı çalışmalar ile benzer sonuçlara sahiptir (Akan ve Mehrdad, 2019; Tunç, 2015). Bulunduğu okulunda 7-9 yıl çalışan öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim etkililiğine yönelik algı düzeyleri, okulunda 4 – 6 yıl çalışanların algı düzeylerine göre daha olumludur. Bu sonucun kaynak kişi olan yöneticinin iletişimde etkili olmasının, iletişimin ön koşullarından biri olan, çevredekilerin güvenini kazanmış olabileceği düşünülebilir. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin yöneticilerin kullandıkları iletişim yöntemine yönelik görüşleri; ortaokulda ve lisede görev yapan öğretmenlerin yöneticilerin iletişim yöntemine yönelik görüşlerine göre daha olumludur. Bu durumun ortaokul ve lisede yüz yüze sözlü iletişimden ziyade daha çok yazılı iletişim kullanılmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmanın çok önemli bir diğer sonucu da, öğretmenlerin en fazla gösterdiği bağlılık boyutunun ahlaki bağlılık olduğu görülmektedir. Ahlaki bağlılığı sırasıyla çıkarıcı bağlılık ve zoraki bağlılık izlemektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarına en fazla ahlaki ve çıkarıcı bağlılık sergiledikleri ileri sürülebilir. Bu çalışmada öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin yüksek çıkması istenilen bir sonuçtur. Ahlaki bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgüt ile özdeşleşmiştir, örgüt üyeliğinden mutludur, amaçları içselleştirmiştir (Balay, 2014). Ayrıca bu çalışmada zoraki bağlılığın düşük düzeyde çıkması da istenilen bir durumdur. Çünkü zoraki bağlılık düzeyinde olan çalışan sorumluluk almaktan uzak duracak örgütüne katkısı asgari düzeyde olacak ya da hiç olmayacaktır. Bu çalışmanın örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin bulguları birçok çalışma ile benzerlik göstermektedir (Bozan, 2020; Ergün, 2017; Eyiöl, 2020; Yavuzkılıç, 2020). Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha çok Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre incelendiği görülmüştür. Yapılan araştırmalarda en fazla bağlılık gösterilen boyutun duygusal bağlılık olduğu görülmüş ve güncel araştırmanın sonuçlarına paralel sonuçlar bulunduğu söylenebilir (Gören ve Sarpkaya, 2014; Sarıkaya, 2011; Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğen, 2010).

Araştırmada ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili şu sonuçlar elde edilmiştir:

Araştırmada cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin ahlaki ve çıkarıcı bağlılıklarında anlamlı farklılık görülmezken, zoraki bağlılıklarında fark çıkmıştır. Kadın öğretmenlerin zoraki bağlılık düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Zoraki bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanır (Balay, 2014). Bu durumun kadın öğretmenlerin örgütte iş bulamama, tayin çıkmama gibi nedenlerle zorunluluktan kaldığını belirtiyor olabilir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile eğitim düzeyi ve çalışılan okul türü değişkenleri arasında farklılık görülmemiştir.

Araştırmada kıdem değişkenine göre öğretmenlerin zoraki ve ahlaki bağlılık düzeylerinde farklılık görülmezken, çıkarıcı bağlılıklarında fark çıkmıştır. Mesleki kıdem arttıkça çıkarıcı bağlılığın azaldığı görülmüştür. Bu bulgular birçok yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir (Çağlar ve Çınar,2021; Sarıkaya, 2011; Demirtaş ve Çoban, 2011, Gülnar, 2019) .

Öğretmenlerin zoraki ve ahlaki bağlılıkları yaşlarına göre değişmezken çıkarıcı bağlılıklarında fark görülmüştür. Yaş arttıkça çıkarıcı bağlılığın azaldığı görülmüştür. 20-40 yaş arası öğretmenlerin çıkarıcı bağlılıkları, 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin çıkarıcı bağlılıklarından daha yüksek çıkmıştır. Bu durumun daha genç olan öğretmenlerin örgüt amaçlarını içselleştirememesinden kaynaklanıyor olabilir. Bu bulgular birçok yapılan çalışma ile benzerlik göstermektedir (Mutlu, 2013; Kurşunluoğlu ve arkadaşları, 2010; Gören ve Sarpkaya, 2014) .

Öğretmenlerin bulunduğu okulunda çalışma süresi ile çıkarıcı ve zoraki bağlılıkları arasında farklılık yokken, ahlaki bağlılık boyutu ile öğretmenlerin bulunduğu okulunda çalışma süresi arasında farklılıklar vardır. Bulunduğu okulda 7- 9 yıl çalışan öğretmenlerin ahlaki bağlılıklarının diğer sürelerle göre yüksek çıktığı görülmektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu da okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki yeterlilikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin varlığıdır. Diğer bir deyişle, yöneticilerin iletişim sürecinde etkili ve yeterli olmasının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini yüksek düzeyde arttıracığı görülmüştür. Çınar ve Çağlar (2021) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış, öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışlarının %38' inin okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri tarafından açıklandığı görülmüştür. Benzer sonuçlar Atlamaz (2019) tarafından yapılan çalışmada da görülmüş, yöneticilerin iletişim yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesinde okul müdürlerinin olumlu iletişim kurmaları önemli bir etki oluşturmaktadır. Yöneticinin çalışanlarıyla olumlu ve etkili iletişim kurması, çatışmaların ortadan kalkmasını, karara katılımın artmasını ve olumlu okul atmosferinin oluşmasını sağlayacaktır. Yöneticilerin etkili iletişim kurması sonucu oluşan olumlu okul iklimi sayesinde öğretmenler kurumun amaçlarını içselleştirerek ve işini severek yaparak örgüte bağlı çalışanlar olacaktır. Öğretmenlerin örgüte bağlılığı, örgüte güven veren kararlı iş gücünün oluşmasını sağlar. Bu kararlı ve güven verici işgücü, örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder ve en iyi sonucu elde eder. Okul yöneticileri iletişimi sürecindeki olumsuzları kaldırarak ve etkili iletişim yollarını kullanarak öğretmenlerin kuruma bağlılıklarını arttırabilir.

5.2. Öneriler

1. Okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları hazır ölçekler üzerinden değerlendirilmiştir. Yapılan çalışma yarı yapılandırılmış sorular ile zenginleştirilerek, katılımcıların görüşlerinin de alındığı karma araştırma şeklinde yapılabilir. Böyle bir araştırma çalışmayı çok daha farklı ve geniş bir çalışma haline getirebilir.

2. Araştırma kapsamına alınan örneklem sayısı artırılabilir. Bu sayede daha fazla katılımcının okul yöneticilerin iletişim yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve iki değişken arasındaki ilişki tespit edilmiş olabilir.

3. Örgütsel bağlılığa ilişkin okulun tüm kademesindeki eğitimcilere yönelik seminer, eğitim programı, çalıştay gibi hizmet içi faaliyetlerin artırılması faydalı olabilir.

4. Güncel araştırma konusunda eğitim sektöründe yapılan çalışmaların yeterli olmamasından dolayı, okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ile ilgili daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıklalın A. ve Turan S. (2020). *Okullarda etkili iletişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Açıklalın, A. (1996). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*, Pegem Yayınları: Ankara.
- Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R. ve Manafzadehtabrız, S. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri: Erzurum ili örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 101-114.
- Akalın, Ç. Ve Güney, S. (2006). *Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akan, D. ve Mehrdad, A. (2019). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(1), 287-300.
- Akyol Z. ve Dağlı A. (2020). Ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 9 Sayı: 18, 2020, ISSN:1302-7905.
- Atlamaz, S. (2019). *Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim yeterliği alguları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Ün. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A., Aydın, İ. (2003). *Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Baltaş, Z. ve A. (1999). *Bedenin dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel davranış*. Ankara: Feryal Matbaa.
- Bayram, L. (2006). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bozan, H. (2020). *Özel okul yöneticilerinin okullarının öğrenen örgüt olma özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Bursalioğlu, Z. (1997). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalioğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bülbül, M. (2007). *rgtsel bağlılık ve kamu kuruluşlarına yönelik araştırma* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Büyüköztürk, ř. okluk, . ve Köklü, N. (2020). *Sosyal bilimler için istatistik(24. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cansu, O. C. (2006). *rgt kültürü ile örgütsel iletişim ilişkisi ve bir şirket uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Celep, C. (1996). *Eğitim rgtlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı*. (Yayınlanmamış doçentlik tezi). Ankara.
- Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici ğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 301-316.
- Cüceloğlu D. (2007). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ağlar, . ve ınar, H. (2021). Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1, 2021, ss. 157-170, DOI: 10.19160/ijer.831956.
- aybaş, T. (2021). *Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin ğretmen görüşleri: Bir karma yöntem araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- elik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ubuku, Z. Dndar, İ. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı:157, Kış:2003.
- Demir, K. (2005). *rgtlerde iletişim, yönetimde ağdaş yaklaşımlar*. (Ed: Cevat Elma, Kamile Demir). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, H. ve oban, D. (2011). Okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 317-348.
- Eğinli, A. T. ve Gürüz, D. (2012). *Kişilerarası iletişim bilgiler-etkiler-engeller*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erdem, A.R. *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ders Notu*, Pamukkale Üniversitesi
- Ergun, T.(1975). Uluslararası rgtlerde bağlılık kavramı. Ankara: *Amme İdaresi Dergisi*, TODA İE, 8, 4.

- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler. Doktora tezi.* Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Ergün, H. ve Çelik, K. (2019). "Örgütsel bağlılık ölçeği Türkçe uyarlaması", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 34, Denizli. s.113-121.
- Ergin, A.(2012). *Eğitimde etkili iletişim.* Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eroğlu, E. (2013). *Etkili iletişim ve doğru anlamak, etkili iletişim teknikleri.* (Ed. E. Eroğlu ve H. Yüksel). Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2775.
- Eyiol, S. (2020). *Ortaokul öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki.* Tezsiz yüksek lisans projesi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Fidan, M. ve Küçükali, R. (2014) İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt:4, Sayı: 1.
- Gören, T. ve Sarpkaya, P. Y. (2014). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri (Aydın ili örneği). *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40(40), 69-87.
- Gülner, F. (2019). *Öğretmenlerin öz yeterlikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki.* Tezsiz yüksek lisans projesi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürgen, H.(1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*, İstanbul: Der yayınları.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi.* Ankara: Nobel Yayın.
- Kaya A. (2017). *Kişilerarası ilişkiler ve etkili iletişim.* Ankara: Pegem Akademi.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıoğen, A.(2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 28 (Temmuz 2010/II).
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior.* New York: McGraw-Hill.
- Memduhoğlu, H. B. (2015). Öğretmen ve yönetici algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 40(177).
- Mutlu, E. (2012). *İletişim sözlüğü.* Ankara: Sofos Kıta Basın Dağıtım Yayıncılık.
- Mutlu, N. (2013). *Öğretmenlere göre psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim

Bilimleri Enstitüsü, Denizli

- Özmen, F. ve Yörük, S.(2007). Okul yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:174, 88-105.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sarıkaya, E. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: özel bir hizmet işletmesinde araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *Uluslararası Yönetim ve Yönetim Dergisi*, 2 (3), 49-65.
- Şenturan, Ş.(2014). *Örnek olaylarla örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tunç, R. (2015). *Okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin öğretmenlerin stres düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi (Trabzon Örneği)*. Yüksek lisans tezi. Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H.(2003). *Örgütsel iletişim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tümkiye, S. ve Asar, Ç. (2016). İlkokul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, 2016, Sayfa 243-258.
- Türk Dil Kurumu. (2011). *Büyük Türkçe sözlük*. Ankara: TDK.
- Usluata, A. (1994). *İletişim*. İstanbul: İletişim yayınları.
- Varol, M.(1993).*Örgüt sosyolojisine giriş*, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Yavuzkiliç, S. (2020). Bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişki. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(1), 33-48.
- Yüksel, A. (2004). Empati Eğitim Programının İlköğretim Öğrencilerinin Empatik Becerilerine Etkisi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 341-354

EKLER

Ek 1. İletişim Etkililiği Ölçeği

Değerli Meslektaşım,

Bu çalışmada “Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki” araştırılmaktadır. Lütfen hiç bir maddeyi atlamayınız. Vereceğiniz cevaplar, sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için, ankette isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz, araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır.

Anket formu 3 bölüm ve 3 sayfadan oluşmaktadır. Bu bölümlerde yer alan soruları dikkatle okuyarak sizce uygun seçeneği işaretleyin. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Sevgi YİTİK

Yüksek Lisans Öğrencisi

| Bölüm I. Kişisel Bilgi Formu | | | |
|-------------------------------------|----------------|---------------------|----------------------------|
| A) Cinsiyet | : Kadın () | Erkek () | |
| B) Yaş | : 20-40 () | 41-50 () | 51 ve üzeri () |
| C) Eğitim Düzeyi | : Önlisans () | Lisans () | Lisansüstü () |
| D) Kıdem (Yıl) | : 1-10 yıl () | 11-15 yıl () | 16-20 yıl () |
| | 21-25 yıl () | 26 yıl ve üzeri () | |
| E) Okulunda çalışma süresi: | 1-3 yıl () | 4-6 yıl () | 7-9 yıl () 10- 12 yıl () |
| F) Çalışılan Kurum : | İlkokul () | Ortaokul () | Lise () |

BÖLÜM II. Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Anketi

| Ölçek 2 | | Katılma Dereceniz | | | | |
|--|--|-------------------|--------------|---------------------------|-------------|---------------------|
| | | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Orta Derecede katılıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
| Lütfen, en uygun seçeneğe (X) işareti koyunuz. | | | | | | |
| 1. | Yönetici öğretmenler toplantısında öğretmenlere söz hakkı verir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | İletişim çoğunlukla yöneticiden öğretmenlere gelen talimat ağırlıklıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Öğretmenler zorunlu olmadıkça yönetici ile iletişime girmezler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişimde yüz yüze sözlü iletişim tercih edilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Yönetici, öğretmenlerle olan iletişimde beden dilini iyi kullanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Yönetici ile öğretmenlerin iletişimi karşılıklı saygıya dayalıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Yönetici ile her istediğimde rahatlıkla görüşebilirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Yönetici, iletişimde dinleme becerisini iyi kullanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Yönetici, öğretmenlerin söylediklerini dinler görünür ancak gerçekte dinlemez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Öğretmenler dertlerini anlatabilmek için defalarca tekrar etmek zorunda kalırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Yönetici, kendisine iletilen konuları dikkate almaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Yöneticinin sözleri ile hareketleri tutarlı değildir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | İletişimin büyük bir kısmı öğretimle ilgili konuları kapsar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Yönetici ile görüşmeden önce randevu alırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Diğer okullarla etkili iletişim kurabilmekteyiz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Öğretmenler arasında işbirliği ve paylaşmaya dayalı bir iletişim vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Yönetici kendisine iletilen konuları dikkate almaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Okulda öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak için, her türlü iletişim kanalından yararlanılmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ek 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

| Maddeler | Hiç katılmıyorum (1) | Az katılıyorum (2) | Orta düzeyde katılıyorum (3) | Büyük oranda Katılıyorum (4) | Tamamen Katılıyorum (5) |
|---|----------------------|--------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| 1) Okula yaptığım katkılar görülür ve takdir edilirse elimden gelen en iyi çabayı gösteririm. | | | | | |
| 2) Bazen, okulumu terk etmek istiyorum ve bir daha geri gelmek istemiyorum | | | | | |
| 3) Kendimi okuluma adanmış hissediyorum. | | | | | |
| 4) Yaptığım işlerin karşılığını gördüğümde işimle daha fazla bütünleşirim. | | | | | |
| 5) Sık sık kendimi bu okuldan intikam almak istiyormuşum gibi hissediyorum. | | | | | |
| 6) Okulumu desteklemenin benim görevim olduğunu hissediyorum. | | | | | |
| 7) Okulumdan daha fazla bireysel ödül alma düşüncesi bile beni motive eder. | | | | | |
| 8)Okulumu düşündüğüm zaman kızgınlık hissediyorum. | | | | | |
| 9) Okul dışında bulunduğum zamanlarda, kendimi bu okulun bir çalışanı olarak görüyorum. | | | | | |
| 10) Okulumda karşılığımı aldığım ölçüde çaba harcarım. | | | | | |
| 11)Kendimi kapana kısılmış hissediyorum. | | | | | |
| 12)Okulumun başarıya ulaşmasına yardımcı olmak benim kişisel sorumluluğumdur. | | | | | |
| 13)Beni desteklediği ölçüde okulumu desteklerim. | | | | | |
| 14)Okulumda ne yaparsam yapayım bu okul değişmeden kalır | | | | | |
| 15)İnsanlar okulum hakkında kötü şeyler söylediğinde ben üzülürüm | | | | | |

Ek 3. İletişim Etkililiği Ölçeği Kullanma İzni



Fatma Ozmen <ftm_ozmen@yahoo.com>

25 Şubat Cum 21:38 ☆ ↶ ⋮

Alıcı: ben ▾

Merhaba Sevgi Yitik,

Okul yöneticilerinin, iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin yapacağın bilimsel çalışmada, "Özmen, F. ve Yorük, S. (2007). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi, Milli Eğitim, 36 (74), 88-102." şeklinde belirtilen çalışmamızdan, referans göstererek yararlanabileceğini, kendi adıma bildirmek isterim. Çalışmada başarılar diliyorum.

İyi günler

Prof. Dr. Fatma Özmen

Kıbrıs Sağlık ve Toplum Bilimleri Üniversitesi


[Sent from Yahoo Mail for iPhone](#)


Ek 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanma İzni

← Örgütsel bağlılık ölçeği

8.02.2022 Sal 11:02 tarihinde yanıtladınız

HE Hüsnü ERGÜN <husnuergun60@gmail.com>
8.02.2022 Sal 09:28
Kime: Siz

 ORGUTSEL_BAGLILIK_OL...
756 KB

 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇ...
14 KB

2 ek (770 KB) Tümünü OneDrive'a kaydet Tümünü indir

Ölçeği kullanmanızdan memnuniyet duyar, çalışmanızda başarılar dileriz.

[Yanıtla](#) | [İlet](#)

Ek 5. Araştırma İzin Onayları



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-46004670
Konu : Anket Uygulama İzni

18/03/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 04.03.2022 tarihli ve 178445 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Sevgi YİTİK, "Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları 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 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde 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 aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarımıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
18/03/2022
Hakkı ÜNAL
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 Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Formları

Adres : M.Akif Ersoy Mah.29 Ekim Bulv.No:174/1
Merkezefendi/DENİZLİ
İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr>
E-Posta: ab20@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

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

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 7d53-75fe-356b-892f-703c kodu ile teyit edilebilir.

Evrak Tarih ve Sayısı: 02.03.2022-E.177888

Ek-5

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adıyla, Sevgi YİTİK tarafından Mart-Nisan 2022 tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Bu çalışmada, okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi, öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinin alınması amaçlanmıştır.

Araştırmanın Nedeni: O Bilimsel araştırma ✓ Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Resmi okullar

Araştırma Uygulaması: ✓ Anket O Görüşme

O Gözlem

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamen gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamen gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece çalışmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşıp soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı : Sevgi YİTİK

İletişim Bilgileri : sesgikan@gmail.com 05543011821

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

.../.../.....

İsim-Sovisim İmza:



EKLER

Değerli Meslektaşım,

Bu çalışmada "Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" araştırılmaktadır. Lütfen hiç bir maddeyi atlamayınız. Vereceğiniz cevaplar, sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için, ankette isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz, araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır.

Anket formu 3 bölüm ve 4 sayfadan oluşmaktadır. Bu bölümlerde yer alan soruların dikkatle okuyarak sizce uygun seçeneği (X) ile işaretleyin. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

10.201.1.58
3236
3.03.2022

Sevgi YİTİK
Yüksek Lisans Öğrencisi
Türkçe öğretmeni

BÖLÜM I : Kişisel Bilgi Formu

- A) Cinsiyet : Kadın () Erkek ()
- B) Yaş : 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 ()
61 ve üzeri ()
- C) Eğitim Düzeyi : Önlisans () Lisans () Lisansüstü ()
- D) Kıdem (Yıl) : 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl ()
16-20 yıl () 21-25 yıl () 26-30 yıl ()
31 yıl ve üzeri ()
- E) Okulunda çalışma süresi: 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10- 12 yıl ()
- F) Çalışılan Kurum : Okul öncesi () İlkokul () Ortaokul () Lise ()



BÖLÜM II. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

| Ölçek 1 | | Katılma Dereceniz | | | | |
|--|--|---------------------|-------------|------------|--------------|-------------------------|
| | | Tamamen Katılıyorum | Katılıyorum | Kararsızım | Katılmıyorum | Kesinlikle Katılmıyorum |
| Lütfen, en uygun seçeneğe (X) işareti koyunuz. | | | | | | |
| 1. | Okula yaptığım katkılar görülür ve takdir edilirse elimden gelen en iyi çabayı gösteririm. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Bazen, okulumu terk etmek istiyorum ve bir daha geri gelmek istemiyorum | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Kendimi okuluma adanmış hissediyorum | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. | Yaptığım işlerin karşılığını gördüğümde işimle daha fazla bütünleşirim. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. | Sık sık kendimi bu okuldan intikam almak istiyormuşum gibi hissediyorum. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. | Okulumu desteklemenin benim görevim olduğunu hissediyorum. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. | Okulumdan daha fazla bireysel ödül alma düşüncesi beni motive eder. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. | Okulumu düşündüğüm zaman kızgınlık hissediyorum. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. | Okul dışında bulunduğum zamanlarda, kendimi bu okulun bir çalışanı olarak görüyorum. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. | Okulumda karşılığını aldığım ölçüde çaba harcarım. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. | Kendimi kapana kısılmış hissediyorum. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. | Okulumun başarıya ulaşmasına yardımcı olmak benim kişisel sorumluluğumdur. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. | Beni desteklediği ölçüde okulumu desteklerim. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14. | Okulumda ne yaparsam yapayım bu okul değişmeden kalır. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15. | İnsanlar okulum hakkında kötü şeyler söylediğinde ben üzülürüm. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |



Evrak Tarih ve Sayısı: 02.03.2022-E.177300

BÖLÜM III. İletişim Yeterlikleri Ölçeği

| Ölçek 2 | | Katılma Dereceniz | | | | |
|--|---|-------------------|--------------|---------------|-------------|---------------------|
| | | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Orta Derecede | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
| Lütfen, en uygun seçeneğe (X) işareti koyunuz. | | | | | | |
| 1. | Yönetici, aşağıdan yukarıya iletişimi tercih eder. 10.201.1.58 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | İletişim çoğunlukla yöneticiden öğretmenlere gelen talimat ağırlıklıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Öğretmenler zorunlu olmadıkça yönetici ile iletişime girmezler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişimde yüz yüze sözlü iletişim tercih edilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Yönetici öğretmenlerle olan iletişimde yazılı iletişimi tercih eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Yönetici ile öğretmenlerin iletişimi karşılıklı saygıya dayalıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Yönetici ile her istediğimde rahatlıkla görüşebilirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Yönetici, iletişimde dinleme becerisini iyi kullanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Yönetici, öğretmenlerin söylediklerini dinler görünür ancak gerçekte dinlemez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Öğretmenler dertlerini anlatabilmek için defalarca tekrar etmek zorunda kalırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Yönetici, kendisine iletilen konuları dikkate almaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Yöneticinin sözleri ile hareketleri tutarlı değildir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | İletişimin büyük bir kısmı öğretimle ilgili konuları kapsar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Yönetici ile görüşmeden önce randevu alırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Diğer okullarla etkili iletişim kurabilmekteyiz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Öğretmenler arasında işbirliği ve paylaşmaya dayalı bir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Evrak Tarih ve Sayısı: 02.03.2022-E.177800

| | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| | iletişim vardır. | | | | | |
| 17. | Çevre okullarıyla olduğu kadar diğer kurum ve kuruluşlar arasında da etkili bir bilgi alışverişi bulunmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Okulda öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak için, her türlü iletişim kanalından yararlanılmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

10.201.1.58
3236
3.03.2022



ÖZGEÇMİŞ