

# “Genel Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Örgüt İçi İletişim Sürecinde Yaşadıkları Sorunlar ve Bu Sorunlarla Başa Çıkma Yolları”\*

## Organizational Communication Problems and the Ways of Solving These Problems of School Administrators Working at Secondary Schools

Serpil DURĞUN\*\*

### Özet

Bu nitel çalışmanın amacı, genel liselerde görev yapan okul yöneticilerinin bakış açısından örgüt içi iletişim sorunlarının ve bu sorunlarla başa çıkma yollarının belirlenmesidir. Araştırmanın örneklemi, Mersin il merkezinde bulunan 7 genel lisede görev yapan 14 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen ve 16 soruyu kapsayan yarı yapılandırılmış soru formu yardımıyla görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Okul yöneticilerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilen veriler araştırmacı tarafından, başlıca örüntüleri belirleme, kodlama ve kategorilere ayırma işlemlerini kapsayan içerik analizi tekniğiyle analiz edilmiştir. Veri analizi sonucunda, okul yöneticilerinin yönetici-yönetici iletişimlerinin sorunsuz olduğu bulgusuna ulaşılrken, yönetici-öğretmen, yönetici-öğrenci ve yönetici-veli iletişimlerinde önemli sorunlar olduğu saptanmıştır. Ayrıca, veri analizleri örgüt içi iletişim problemleri ve bu örgüt içi iletişim problemlerine önerilen çözümler anlamında, kadın ve erkek okul yöneticileri arasında bazı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

**Anahtar sözcükler:** Genel lise, örgüt içi iletişim, okul yöneticisi

### Abstract

The purpose of this qualitative study is to determine organizational communication problems and the ways of solving these problems from the views of school administrators working at secondary schools. The sample of this study consists of 14 school administrators in 7 secondary schools in Mersin. The data were gathered by utilizing interview technique through a semi-structured interview including 16 questions which were developed by the researcher. The data collected through interviews were content-analysed including the process of identifying, coding, and categorising the primary patterns of data. Regarding administrator-administrator communication, results indicated that there is no problem. On the other hand, the results of this study provide evidence that school administrators have a number of significant organizational communication problems regarding administrator-teacher, administrator-student, and administrator-parent communication. In addition, analysis of data revealed that there are some differences among female and male school administrators in defining organizational communication problems and proposing solutions to these organizational communication-related problems.

**Keywords:** Secondary school, organizational communication, school administrator

\* Bu makale, Mersin Üniversitesi EYTPE Anabilim Dalında Yrd. Doç. Dr. Sıdıka Gizir’in tez danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\* Eğitim Yönetimi Uzmanı ve Felsefe Öğretmeni, Mersin, durgunserpil@hotmail.com

## Giriş

“Bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşım sürecindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu paylaşım ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şekillerini içeren süreç” (Gürgen, 1997: 33) şeklinde tanımlanabilen örgüt içi iletişim, bir örgütün varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahiptir ve tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır (Gizir ve Şimşek, 2005; Kocabaş, 2005).

Örgüt içi iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılması imkânsızdır (Kaya, 1999). Toplumsal yaşam, bireylerin birbirleriyle kurdukları iletişim aracılığıyla oluşmaktadır. Kişisel, örgütsel ve toplumsal pek çok sorun yetersiz ya da yanlış iletişimden kaynaklanmaktadır. Bir örgütte görevler ne denli belirlenmiş olursa olsun, kararlar ne kadar doğru alınır alınmaz, yanlış ya da yetersiz bir iletişim örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engelleyecektir (Bolat, 1996).

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için örgüt çalışanlarının kendi aralarında bir uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Bu uyumun en önemli ölçütlerinden birisi ise, örgüt içinde kurulan iletişimin niteliğidir. Örgüt içi iletişimin yetersiz olması örgütte kişiler arası ilişkilerin bozulmasına, örgütsel amaçların gerçekleştirilememesine, kaynak ve zaman israfına neden olmaktadır. Diğer yandan, bir örgütte iletişimin iyi ve yeterli düzeyde olması örgüt çalışanları arasında karşılıklı anlayış ve uyumun gerçekleşmesine, bireysel ve örgütsel amaçların başarılmasına neden olmakta (Hunt vd., 2000; Zorn ve Violanti, 1996) ve örgüt çalışanlarının iş tatminini ve motivasyonlarını yükseltmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Goris vd., 2002; Muchinsky, 1977; Selçuk, 1998; Vaught vd., 1989).

1970’lerden sonra yönetim anlayışı katı, bürokratik ve mekanik yapısından uzaklaşarak yeni boyutlar kazanmaya başlamıştır (Saran, 2005). Modern yönetim anlayışı yalnızca verimliliği ve mevcut durumu korumayı temele alan mesafeli, korkutucu, otoriter, çalışanlarıyla mümkün olduğunca az iletişim kuran klasik yönetici anlayışını değiştirmiş, yeni bir yönetici profili ortaya çıkarmıştır. Bu yeni yöneticiden çalışanlarını motive edebilmesi, onlarla etkili iletişim kurabilmesi, empatik olabilmesi, sinerji oluşturup örgütsel etkinliği sağlayabilmesi beklenilmektedir (Tengilimoğlu, 2005).

Günümüzde örgütlerin daha karmaşık hale gelmesi ve örgüt çalışanlarının niteliklerinin yükselmesi, örgütsel yaşamda özellikle yöneticinin rolü bakımından iletişimin daha merkezi bir konuma gelmesine neden olmuştur (Hargie vd., 1994).

Yönetimsel işin yaşamsal kaynağı olan iletişim, farklı tarzlarda konuşan farklı insanlarla etkili bir iletişim kurabilmeye ve onları anlayabilmeye dayanmaktadır (Tannen, 1995). Özan (2006) bir yöneticinin iletişim becerisi ne kadar yüksek ise örgütün başarısının o oranda arttığını belirtmektedir. Benzer şekilde Bolat (1996) eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısının insan olması ve aynı zamanda eğitimin temelde bir iletişim etkinliği olması nedeniyle, eğitim örgütlerinin yöneticilerinin iletişim becerilerine sahip olmasının diğer örgüt türleri ile karşılaştırıldığında daha da önem kazandığını belirtmektedir. Dolayısıyla iletişim bilgi ve becerisine sahip olmak etkili bir okul yöneticisinden beklenen en önemli yeterliliklerdendir. Çünkü, bir okulda var olan iletişim süreci, o okulun başarısını veya başarısızlığını belirleyen en önemli süreçtir ve tüm iletişim araç ve becerilerinin kullanılmasını gerekli kılmaktadır (Hunt vd., 2000). Snowden ve Gorton (2002) eğitimin etkili bir iletişime ve ilişki inşa etmeye bağlı olmasından dolayı, okul yöneticilerinin örgütlerinde var olan iletişimin niteliğini incelemek, iletişim stratejileri geliştirmek ve iletişim engellerini belirlemek sorumluluğunda olduklarını vurgulamaktadırlar. Aksi takdirde, okullarda merkezi bir pozisyona sahip olan okul yöneticileri örgütlerinde olması gereken işbirliğini sağlayamamakta ve pek çok örgütsel problemin sağlıklı bir şekilde üstesinden gelememekte dirler (Snowden ve Gorton, 2002). Benzer şekilde, Bolat (1996) bir okul yöneticisinin okulda iletişimi aksatan veya engelleyen etmenleri saptaması ve bunları ortadan kaldırması gerektiğine dikkat çekmektedir.

Diğer yandan, okulun yapı ve atmosferinin özellikleri nedeniyle, kişiler arası ilişkiler yönetim süreçleri üzerinde derin ve geniş etkiler yapmaktadır. Dolayısıyla, okullarda informal iletişim formal iletişimden daha önemli bir rol oynamaktadır (Bursalıoğlu, 2002). İnfomal iletişim insan ilişkilerini geliştirici niteliktedir ve çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlamaktadır (Aydın, 2000).

İlgili alan yazın incelendiğinde kadınların informal iletişime, erkeklerin de formal iletişime daha yatkın oldukları görülmektedir (De Lange, 1995). Kadınlar ilişki ve etkileşim yönelimli iletişim tarzına sahipken, erkekler yetki gösterici ve görev yönelimli iletişim tarzı sergilemektedir (Baker, 1991; Fennel, 1999).

Kadın ve erkek yöneticilerin iletişim becerileri arasındaki farklılıkları araştıran çok sayıda araştırmalar yapılmıştır (Camden ve Witt, 1983; Fichten vd., 1992; Hale, 1999; Helweg-Larsen vd., 2004; Hirokawa vd., 1990; Mills ve Chiaramonte, 1991; Shakeshaft vd., 1991; Snowden ve Gorton, 2002; Tannen, 1995; Vaught vd., 1989; Vinnicombe ve Colwill, 1995; Wheelless ve Berryman-Fink, 1985; Wilkins ve Andersen, 1991). Söz konusu araştırma bulguları incelendiğinde genel olarak erkek iletişim stiline

egemen, saldırgan, tartışmacı, yarışmacı gibi geleneksel maskülen yönelimi yansıttığı, kadın iletişim stiline ise işbirlikçi, arkadaşça, açık, duygusal, sezgisel, empatik gibi geleneksel feminen yönelimi yansıttığı gözlenmektedir.

Kadın ve erkek okul yöneticilerinin iletişim tarzlarındaki farklılıkları araştırmak, okul örgütlerinin cinsiyet yapısını incelemeyi gerekli kılmaktadır. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yöneticilerin çoğunu erkekler oluşturmaktadır (Bridge, 2003; Bush, 2003; Coleman, 2000; 2003a; 2003b; 2004; 2005; Collinson ve Hearn, 2003; Çelikten, 2004; Ergin ve Çinkır, 2005; Hanson, 2003; Morris vd., 1999; Northouse, 2004; Özcan, 1999; Shakeshaft, 1999; Vaught vd., 1989). İlgili alan yazında yöneticiliğin oldukça cinsiyetçi bir kavram olduğu belirtilmekte ve yöneticilik kültürel bağlamda erkekle özdeşleştirilerek tanımlanmaktadır (Coleman, 2003a; 2003b; Collinson ve Hearn, 2003). Örgütsel davranış direktif veren, emredici, denetleyici maskülen tarzla özdeşleştirildiği için çoğu ülkede okul yöneticiliği hâlâ erkek mesleği olarak görülmekte, maskülen bir imaja sahip olan yöneticilik, problem çözmeyle ortaklaşa hale getirmek yerine rekabete, işbirliği yerine denetlemeye vurgu yapan yarışmacı ve saldırgan davranışları içermektedir. Bu nedenle, okul yöneticiliği eğitimsel değerler, pedagoji, iletişim ve müfredatla ilgili sorunlardan daha çok hiyerarşi, denetim ve verimlilikle ilişkilendirilmektedir (Bush, 2003). Dolayısıyla, eğitim örgütlerinin bu ataerkil doğasının farklı iletişim tarzına sahip olan kadın yöneticiler açısından birtakım sorunlara yol açabileceği de öne sürülmektedir (Blackmore ve Sachs, 1998; Çelikten, 2004; Hanson, 2003; Mills ve Chiaramonte, 1991; Morgan, 1998; Northouse, 2004; Tannen, 1995; Vinnicombe ve Colwill, 1995).

### Amaç

Bu araştırmanın amacı, genel ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunları ve bu sorunlarla başa çıkma yollarını belirlemenin yanı sıra, kadın ve erkek okul yöneticilerinin örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma yolları açısından aralarındaki farklılıkları incelemektir. Bu amaçla, aşağıda belirtilen araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

1. Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin bakış açısından okullarındaki, diğer yöneticilerle, öğretmenlerle, öğrencilerle, öğrenci velileriyle olan iletişimlerinde yaşadıkları sorunlar nelerdir?
2. Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin bakış açısından okullarındaki, diğer yöneticilerle, öğretmenlerle, öğrencilerle, öğrenci

velileriyle olan iletişimlerinde yaşadıkları sorunlar ile başa çıkma yolları nelerdir?

3. Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin, diğer yöneticilerle, öğretmenlerle, öğrencilerle, öğrenci velileriyle olan iletişimlerinde yaşadıkları sorunlar açısından aralarındaki farklılıklar nelerdir?
4. Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin, diğer yöneticilerle, öğretmenlerle, öğrencilerle, öğrenci velileriyle olan iletişimlerinde yaşadıkları sorunlarla başa çıkma yolları açısından aralarındaki farklılıklar nelerdir?

### Yöntem

Bu araştırmanın konusunun örgüt içi iletişim olması, örgüt içi iletişim kavramının en az iki insanın etkileşimine gönderme yapması ve örgütlerin insanlardan oluşması nedeniyle söz konusu konunun nitel araştırma yöntemiyle çalışılmasının, nicel araştırma yöntemiyle çalışılmasından daha uygun olduğu düşünülerek, bu çalışmada var olan durum var olan şekliyle gösterilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak ele alınan sorunsalın daha doğal, zengin ve detaylı bir şekilde resmedilmesi amaçlanmıştır.

Bununla birlikte, araştırmanın örnekleme nicel araştırma metodlarıyla sayısallaştırmaya uygun olmayan sayıda katılımcıdan oluşmaktadır. Örneklem sayısı niceliksel anlamda karşılaştırma yapmaya olanak sağlamasa da, örnekleme dahil olan her bir katılımcının görüşleri araştırmanın konusu gereği büyük önem taşımaktadır. Bu nedenlerden dolayı, araştırmanın nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür.

### Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Bu araştırmanın çalışma evrenini Mersin il merkezinde yer alan 25 resmi genel lisede görev yapmakta olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Resmi genel liselerin mesleki ve teknik liseler ile özel genel liselerden sayıca fazla olması ve Mersin il merkezinde yer alan okullarda okul yöneticiliği konumunda bulunan kadın yöneticilerin resmi genel liselerde görev yapıyor olmaları nedeniyle bu çalışmanın kapsamına resmi genel liseler alınmıştır.

Mersin il merkezindeki 25 resmi genel lisenin hiçbirinde birinci kademe yönetim pozisyonu olan okul müdürü konumunda kadın müdür bulunmamakta, sadece 7 tanesinde ikinci kademe yönetim pozisyonu olan müdür yardımcılığı konumunda 7 kadın görev yapmaktadır (Mersin İl Millî Eğitim Müdürlüğü, 2006,

60636 Sayılı Dilekçe). Bu nedenle, 25 resmi genel lisenin sadece 7 tanesi araştırma kapsamına alınmıştır.

Ayrıca, bu çalışmada, nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıkmış olan ve zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak veren (Yıldırım ve Şimşek, 2004) amaçlı örnekleme yöntemlerinden ‘ölçüt örnekleme’ tekniği kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme tekniğindeki temel anlayış önceden belirlenmiş birtakım ölçütleri karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2004). Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapan kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin iletişimindeki farklılıkların da incelenmesi bu çalışmanın alt problemlerinden birisi olması nedeniyle, söz konusu çalışmada her bir resmi genel lisede okul yöneticiliği konumunda bulunan yöneticilerden birinin kadın, diğerinin erkek yönetici olması bir ölçüt olarak kabul edilmiştir. Özetle, 7 resmi genel lisede görev yapmakta olan yedisi kadın, yedisi erkek olmak üzere toplam 14 yönetici bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

### Veri Toplama Aracı

Bu araştırma, var olan durumun var olduğu şekliyle resmedilmeye çalışıldığı nitel bir çalışmadır. Dolayısıyla, bu çalışmada verilerin toplanması sürecinde ‘görüşme kılavuzu yaklaşımı’ (*the general interview guide approach*) olarak da adlandırılan (Gizir, 1999) yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı, ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek (Karasar, 2003). Bu görüşme tekniği, kişiler arası ilişki sürecini, konuşmanın niteliğini ve konuşanın perspektifini anlayabilme gibi diğer veri toplama araçları kullanıldığında doğrudan gözlenemeyen verilerin etkili bir şekilde elde edilmesine olanak sağlamaktadır (Gizir, 1999). Ayrıca, çalışma evrenini oluşturan katılımcı sayısının az olması da, bu çalışmada verilerin toplanması sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılmasına neden olmuştur.

Yarı yapılandırılmış görüşmede, araştırmacı tarafından araştırmanın problemi ve alt problemleri göz önünde bulundurularak, konu ile ilgili ulusal ve uluslararası alan yazın incelenerek ve uzman görüşleri dikkate alınarak geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Çalışma evrenine dahil olan resmi genel liselerde yönetici olarak görev yapan kadınların hepsi örnekleme dahil edilmek zorunda kaldığı için pilot uygulama, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileriyle gerçekleştirilmiştir. 3 ayrı ilköğretim okulunda görev yapan 3’ü kadın, 4’ü erkek yönetici olmak üzere toplam 7 katılımcı ile gerçekleştirilen pilot çalışma sonucunda, görüşme sorularına son şekli verilmiş ve uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

### Verilerin analizi

Bu çalışmada okul yöneticilerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilen veriler araştırmacı tarafından içerik analizine tabi tutulmuştur. Verilerin analiz edilmesi sürecinde ses kayıt cihazına kaydedilen veriler öncelikle bilgisayar ortamında yazıya aktarılmıştır. Metin haline getirilen veriler araştırmacı tarafından tekrar tekrar okunduktan sonra kodlanmıştır. Veri kodlama çalışmasında, metin haline getirilen veriler araştırmacının dışında iki ayrı kişi tarafından da okunarak kodlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, kodlamalar arasındaki tutarlılığın görülebilmesi ve araştırma sonuçlarının inandırıcılığı ve genellenebilirliği konusuna katkı sağlaması amacıyla aynı metin üzerinde bağımsız çalışılarak çeşitleme (triangulation) çalışması yapılmıştır. Ardından, araştırmacı ve diğer iki kişi tarafından yapılan kodlamalar karşılaştırılmış ve yapılan kodlamaların çoğunlukla birbiriyle uyumlu oldukları görülmüştür.

Veri analizi, önce genel olarak tüm okul yöneticilerine göre yapılmış, sonra kadın ve erkek yöneticilerden elde edilen verilere göre ayrı ayrı yapılarak, araştırmadan elde edilen verilerin yöneticilerin cinsiyetlerine göre nasıl farklılık gösterdiğine de bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, araştırmaya dahil olan tüm okul yöneticilerinden ve kadın ve erkek yöneticilerden elde edilen veriler kategoriler ve temalar altında bir araya getirilmiştir. Kategoriler ve temalar altında bir araya getirilen veriler genel olarak tüm yöneticilere göre ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre tek tek ele alınmış, benzer veriler alt alta sıralanmış ve ortak bir kodla tanımlanarak daha anlamlı bir hale getirilmiştir. Son olarak, araştırmanın her bir alt problemine ilişkin ortaya çıkan kategori ve temalar altında yer alan kodlar, ifadelerin anlaşılabilirliği, doğru tema altında yer alıp almama yönünden dikkatle incelenmiştir.

### Bulgular

Bu bölümde, okul yöneticilerinin kendi bakış açılarından örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma yollarına ilişkin elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular, araştırmanın alt problemleri dikkate alınarak sunulmuştur.

#### Okul Yöneticilerinin Örgüt İçi İletişimle İlgili Yaşadıkları Sorunlar

Genel ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin okullarındaki diğer yöneticilerle, öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle olan iletişimlerinde yaşadıkları sorunlara ilişkin bulgular sırasıyla aşağıda sunulmaktadır.

Elde edilen verilerin analizi sonucunda, yöneticilerin tamamının okullarındaki diğer yöneticilerle olan iletişimlerinde sorun yaşamadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Genel liselerde görev yapan okul yöneticilerinin okullarındaki diğer yöneticilerle

aralarındaki iletişimlerinde sorun yaşamamalarına ilişkin nedenler aşağıda sunulmuştur. Nedenlerin sunuluş sırası katılımcılar tarafından en sıklıkta vurgulanan nedenden, az sıklıkta vurgulanan nedene doğru verilmiştir.

Yöneticilerin kendi aralarındaki iletişimlerinde sorun yaşamamalarında etkili olan faktörler:

Ekip ÇALIŞMASI

İnformal iletişim

Yönetmelik ve kurallara uyma

İşbölümü

Faktörler incelendiğinde, yöneticilerin diğer yöneticilerle aralarındaki sorunsuz iletişimlerinde etkili olan faktörlerin “ekip çalışması”, “informal iletişim”, “yönetmelik ve kurallara uyma”, ve “işbölümü” olduğu görülmektedir. Yöneticilerin, diğer yöneticilerle aralarındaki sorunsuz iletişimlerinde etkili olan faktörler dikkate alındığında, yöneticilerin diğer yöneticilerle okul dışında da sürdürdükleri sosyal ilişkilerin ve okul içinde tam olarak yerine getirilen formal görevlerin yöneticilerin kendi aralarındaki iletişimlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda, katılımcıların yarısından çoğu öğretmenlerle olan iletişimlerinde hiçbir sorun yaşamadıklarını belirtirken, katılımcıların yaklaşık yarısı ise, öğretmenlerle aralarındaki iletişimlerinde birtakım sorunlar olduğunu ifade etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin okullarındaki öğretmenlerle aralarındaki iletişimlerinde sorun yaşamamalarında etkili olan faktörler aşağıda sunulmuştur:

İnformal iletişim

İletişim tarzı

Kişilik özelliği

Emredememe

Kin tutmama

Dinleme becerisi

Yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki iletişimlerinde sorun yaşamamalarında etkili olan faktörler incelendiğinde yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki iletişimlerinde kullandıkları kendi *iletişim tarzlarını*, kendi *kişilik özelliklerini* ve kendi *dinleme becerilerini* öğretmenlerle aralarındaki sorunsuz iletişimlerinin nedenleri olarak algılamaktadırlar. *Emredememe* ve *kin tutmama* ise, *kişilik özelliği* faktörünün alt kategorileri olarak ortaya çıkmıştır. Özetle, öğretmenlerle iletişim sorunu yaşamadıklarını belirten katılımcıların, informal iletişim dışında, bunun nedenlerini kendilerinde var olduğunu öne sürdükleri bazı olumlu özelliklere dayandırdıkları görülmektedir.

Diğer yandan, araştırmaya dahil olan katılımcıların yaklaşık yarısı ise, öğretmenlerle aralarındaki iletişimlerinde birtakım sorunlar olduğunu belirtmişlerdir. Yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimde bu sorunlara yol açan faktörler “görevlerin aksatılması”, “aidiyet duygusu eksikliği” ve “motivasyon eksikliği” olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin okullarındaki öğretmenlerle aralarındaki iletişimlerinde sorun yaşama nedenleri aşağıda gösterilmektedir:

Görevlerin aksatılması

Aidiyet duygusu eksikliği

Motivasyon eksikliği

Yöneticilerin, öğretmenlerle aralarında iletişim sorunları yaşamalarına neden olan faktörler dikkate alındığında, söz konusu faktörlerin hep öğretmenlerden kaynaklı faktörler olduğunu ve yöneticilerin öğretmenlerde eksik olduğunu öne sürdükleri bazı özelliklerden kaynaklandığını düşündükleri görülmektedir. Ancak, ilgili alan yazın incelendiğinde, yöneticilerin öğretmen kaynaklı olarak ifade ettikleri *görevlerin aksatılması*, *aidiyet duygusu eksikliği* ve *motivasyon eksikliği* gibi nedenlerin aslında yöneticiden kaynaklı nedenler olduğu görülmektedir. Cemaloğlu (2002), söz konusu faktörlerin yöneticinin görevleri olduğunu belirtmekte ve bu faktörleri yöneticinin iletişim becerisiyle ilişkilendirmektedir. Okullarda iletişimin birimler ve bireyler arasında açık olması gerektiğine dikkat çeken Cemaloğlu, okullarda iletişimin yetersiz olmasının öğretmenler arasında motivasyon düşüklüğüne ve okula olan aidiyet duygusunun zayıflamasına neden olacağını belirtmektedir.

Elde edilen verilerin analizi sonucunda, katılımcıların yarısından çoğu öğrencilerle iletişimlerinin sorunsuz olduğunu belirtirken, katılımcıların yarıya yakını ise, öğrencilerle aralarındaki iletişimlerinde birtakım sorunlar olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğrencilerle aralarındaki iletişimlerinde sorun yaşamadıklarını belirten yöneticiler, öğrencilerin kendilerinden *korkmamalarını*, öğrencilerin kendilerinden *korkup çekinmelerini*, kendi *yaşlarının genç olmasını*, öğrenciye karşı *empatik davranmalarını*, öğrenciye *zaman ayırıyor* olmalarını ve *öğrenciye dönük* olmalarını öğrencilerle aralarındaki sorunsuz iletişimlerinin nedenleri olarak görmektedirler. Öğrencilerle iletişim sorunu yaşamadıklarını belirten katılımcıların, bunun nedenlerini dayandırdıkları *yöneticiden korkma* ve *çekinme* faktörünün dışında kalan faktörlerin olumlu nitelik içeren faktörler olduğu dikkat çekmektedir. Öğrencilerle aralarındaki iletişimlerinde sorun yaşamadıklarını belirten yöneticilerin bu durumu ilişkilendirdikleri faktörler aşağıdadır:

Yöneticiden korkmama	
Yöneticiden korkma ve çekinme	
Yaş	
Empatik olma	
Zaman ayırma	
Öğrenciye dönüklük	
Yukarıda görüldüğü gibi, öğrencilerle aralarındaki iletişimin sorunsuz olduğunu belirten yöneticilerden bir kısmı, öğrencilerin kendilerinden <i>korkmamalarıyla</i> bunu sağlarken bir kısım yönetici de bunun tam tersi olan öğrencileri <i>korkutarak</i> bunu sağladıklarını düşünmektedirler. Birbirine tamamen zıt olan bu iki faktörün, sorunsuz bir iletişimde etkin rol oynaması dikkat çekicidir. Oysa, <i>korkma ve çekinmenin</i> tek yönlü iletişimin bir göstergesi olduğu söylenebilir. Okullarındaki öğrencilerle olan iletişimlerinde öğrencilerin kendilerinden <i>korkup çekinmelerinin</i> sorunsuz bir iletişimde etkin rol oynadığını düşünen yöneticilerin okullarında, yöneticilerin öğrencilerle ilgili olan sorunları duymama ve görmeme durumunun olduğu ve dolayısıyla yöneticilere öğrencilerden herhangi bir sorun ileilmeyince, yöneticilerin öğrencilerle aralarındaki iletişimlerinin sorunsuz olduğunu düşünmeleri doğal görülebilir. Ayrıca, yöneticiden korkup çekinen öğrencilerin yöneticilerle etkili bir iletişim kurmaları bir yana, öğrencilerin karşı taraftan korkup çekindikleri için aralarındaki iletişim sürecinin hiç başlamadığı da düşünülebilir.	
Öte yandan, araştırmaya dahil olan katılımcıların yarıya yakını öğrencilerle aralarındaki iletişimlerinde birtakım sorunlar olduğunu belirtmişlerdir. Yönetici ve öğrenciler arasındaki iletişimde birtakım sorunlara yol açan faktörler “makam”, “kuralcılık”, “disiplin sağlama” ve “öğretmen-öğrenci ilişkisi” olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin okullarındaki öğrencilerle aralarındaki iletişimlerinde sorun yaşama nedenleri aşağıda listelenmiştir:	
Makam	
Kuralcılık	
Disiplin sağlama	
Öğretmen-öğrenci ilişkisi	

Yöneticiler kendi buldukları idari makamı, öğrencilere karşı kuralcı olmalarını, disiplin sağlamaya çalışmalarını ve öğretmenin öğrenciye taviz vermesinin okula olumsuz yansımalarını öğrencilerle aralarındaki iletişimlerinde sorun yaşamalarının nedenleri olarak görmekteyiz. Kısaca, öğrencilerle iletişim sorunu yaşadıklarını belirten katılımcılar, *öğretmen-öğrenci ilişkisi* dışında, bunun nedenlerini okul yöneticisi olmalarından dolayı kendilerinde var olması

gerektiğine inandıkları bazı özelliklere dayandırmaktadırlar.

Ayrıca, bazı yöneticiler tarafından öğrencilerle aralarındaki sorunlu iletişimin nedenleri olarak görülen tüm faktörler göz önünde bulundurulduğunda, söz konusu okullarda görev yapan yöneticilerin demokratik tutum yerine, otokratik bir tutuma sahip oldukları ve bu okullarda otoriter bir yapı ile resmi bir havanın hâkim olduğu söylenebilir. Otokratik bir tutumun sergilendiği ortamda ise, sağlıklı bir yönetici-öğrenci iletişiminin kurulamayacağı öne sürülebilir. Nitekim, Açıköz (aktaran Celep, 1992) tarafından yapılan araştırmada da, yönetici ve öğretmenlerin demokratik tutum ve davranışa sahip olmamaları nedeniyle öğrencilerin yönetici ve öğretmenlerle sağlıklı iletişim kuramadıkları bulgularına ulaşılmıştır.

Elde edilen verilerin analizi sonucunda, katılımcıların neredeyse tamamı öğrenci velileriyle aralarındaki iletişimlerinde birtakım sorunlar olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticiler, velilerin çocuklarının hatalarını kabul etmeme eğiliminde olmalarını, çocuklarının durumuyla ilgilenmemelerini, öğretmenin sınıfta disiplin sağlayamaması nedeniyle birtakım sorunların yaşanıyor olmasını, velilerin çocuklarının notlarına ilişkin kaygılarını ve velilerin kendi çocuklarına özel bir ilgi gösterilmesini istemelerini öğrenci velileriyle aralarındaki sorunlu iletişimin nedenleri olarak algılamaktadırlar. Özetle, öğrenci velileriyle iletişim sorunu yaşadıklarını belirten katılımcılar, *öğretmen tutumu* dışında, bunun nedenlerini öğrenci velilerinde var olduğunu öne sürdükleri bazı olumsuz özelliklere dayandırmışlardır. Okul yöneticilerinin öğrenci velileriyle aralarındaki iletişimde sorun yaşama nedenleri aşağıda sunulmaktadır:

Savunuculuk
İlgisizlik
Öğretmen tutumu
Not kaygısı
Özel ilgi bekleme

Yönetici-veli iletişimde sorun olduğu düşünülen faktörler bir arada düşünüldüğünde, yöneticilerle veliler arasında sağlıklı ve yeterli bir iletişimin kurulamadığı görülmektedir. Yöneticilerle veliler arasında sağlıklı bir iletişimin kurulamaması, yönetici-veli arasında kurulması gerekli olan iyi ilişkilerin ve işbirliğinin de kurulmadığı anlamına gelmektedir. Aslanargun (2007), nitelikli bir eğitim-öğretim etkinliğinin ancak etkili bir okul-aile iletişimi ile gerçekleşebileceğini belirtmekte ve okul-aile iletişimde engellerin ortadan kaldırılması için öncelikli görevin okul yöneticilerine ve öğretmenlere düştüğünü vurgulamaktadır. Ayrıca, yöneticilerin velilerle olan iletişimlerinde bir sorun olarak gördükleri *öğretmen tutumu* dışındaki

faktörlerin, öğrenci velilerinde yöneticiler tarafından var olduğu öne sürülen bazı olumsuz özellikler olduğu dikkat çekmektedir. Yöneticilerin, öğretmenlerle olan sorunlu iletişimlerini de öğretmenlerde var olduğunu öne sürdükleri bazı olumsuz özelliklere dayandırdıkları hatırlandığında, yöneticilerin sorunlu iletişimin nedenlerini hep kendi dışında gördükleri, sorunsuz iletişimin nedenlerini ise kendilerine dayandırdıkları, diğer bir ifadeyle kendilerinde var olduğuna inandıkları bazı olumlu özelliklere bağladıkları görülmektedir. Bundan yola çıkarak, yöneticilerin iletişim bilgi ve becerileri konusunda kendilerini yeterli gördükleri, ancak iletişim kurulan karşı tarafın iletişim bilgi ve becerilerinde yetersiz olduğunu düşündükleri söylenebilir. Bu düşünce, Hargie, Tourish ve Hargie'nin (1994), Bolat'ın (1996) ve Özan'ın (2006) araştırmasındaki, yöneticilerin iletişim kurma becerileri konusunda kendilerini yeterli gördükleri bulgularıyla paralellik göstermektedir.

### Okul Yöneticilerinin Örgüt İçi İletişimle İlgili Sorunlarla Başa Çıkma Yolları

Okul yöneticilerinin örgüt içi iletişimlerine ilişkin karşılaştıkları sorunlarla başa çıkma yolları ile ilgili bulgular, birinci alt problemde olduğu gibi diğer yöneticilerle, öğretmenlerle, öğrencilerle ve öğrenci velileriyle olmak üzere ayrı ayrı ele alınıp incelenmiştir.

Daha önce belirtildiği gibi, araştırmaya dahil olan okul yöneticilerinin tamamı, diğer yöneticilerle aralarındaki iletişimlerinde hiçbir sorun yaşamadıklarını belirterek, aralarındaki sorunsuz iletişimi *ekip çalışması, informal iletişim, yönetmelik ve kurallara uyma* ile *işbölümü* faktörlerine dayandırarak açıklamışlardır. Bu nedenle, yöneticilerin diğer yöneticilerle olan iletişimlerinde yaşadıkları sorunlarla başa çıkma yollarına ilişkin herhangi bir bulgu edinilememiştir.

Katılımcılara, okullarındaki öğretmenlerle aralarındaki iletişimlerinde bir sorun yaşadıklarında bu sorunlarla nasıl başa çıktıklarına ilişkin yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlar üzerinden yapılan analizler sonucunda, katılımcıların neredeyse tamamı “iletişimi başlatma” faktörüne, sadece iki katılımcı ise, “uyarma” olarak kategorilendirilen bir diğer çözüm faktörüne dikkat çekmişlerdir.

Yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki iletişimlerinde yaşadıkları sorunlarla başa çıkma yolları aşağıda ifade edilmektedir:

İletişimi başlatma

Uyarma

Bazı yöneticiler tarafından öğretmenlerle aralarındaki sorunlu iletişimde bir çözüm yolu olarak görülen *uyarmanın*, iletişime görev yönelimli bir perspektiften bakıldığında ve tek yönlü iletişime

göndermede bulunulduğuna işaret ettiği söylenebilir. Nitekim, Gordon (2001), uyarmayı, iletişimin on iki engelinden biri olarak görmekte ve uyarmanın, iletişim sorunlarının çözülmesinde gerekli olan iki yönlü iletişimi yavaşlattığını, engellediğini ya da bütünüyle ortadan kaldırdığını vurgulamaktadır. Ayrıca, uyarma karşı tarafın düşünce ve isteklerine saygı duyulmadığı mesajını vermekte ve bu durum kişide güvenme, öfke ve düşmanlık gibi birtakım olumsuz duyguların ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Katılımcılara, öğrencilerle aralarındaki iletişimlerinde bir sorun yaşadıklarında bu sorunlarla nasıl başa çıktıklarına ilişkin yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlar üzerinden yapılan analizler sonucunda ise, katılımcıların yarısından fazlası, “iletişimi başlatma” ve katılımcıların yarıya yakını da “uyarma” olarak kategorilendirilen iki çözüm yoluna dikkat çekmişlerdir. *Öğrenci ile iletişimi başlatma* ve *veli ile iletişimi başlatma* faktörleri, *iletişimi başlatma* faktörünün alt kategorileri olarak ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin öğrencilerle aralarındaki iletişimlerinde yaşadıkları sorunlarla başa çıkma yolları aşağıda ifade edilmektedir:

İletişimi başlatma

Öğrenci ile iletişimi başlatma

Veli ile iletişimi başlatma

Uyarma

*İletişimi başlatma* ve *uyarmanın*, gerek yönetici-öğretmen iletişiminde gerekse yönetici-öğrenci iletişiminde bir sorun yaşandığında, bu sorunu çözmeye yöneticiler tarafından bir çözüm yolu olarak algılandığı görülmektedir.

Yöneticinin örgütün kendisine verdiği yetkiye dayalı olarak alt kademedeki çalışana göre daha etkin bir konuma sahip olduğunu belirten Celep (1992), örgütte iletişim sürecini başlatanın ve yapısını belirleyenin yönetici olduğunu vurgulamaktadır. *İletişimi başlatmanın*, uzlaşmaya ve ortak bir çözümü görüşme sürecine işaret ettiği söylenebilirken, tek yönlü iletişimin göstergesi olan *uyarmanın* ise, karşı tarafın perspektifini yok sayarak tek bir çözümün karşı tarafa dayatıldığına işaret ettiği söylenebilir. Bazı yöneticiler tarafından karşı tarafla iletişim sorunlarını çözmeye bir çözüm yolu olarak görülen *uyarmanın*, iletişim sorunlarına ilişkin tarafların konuşup uzlaşmasına olanak sağlamadığı ve yaşanan sorunları çözmek yerine var olan sorunların geçici bir süre üstünü örttüğü düşünülebilir.

Okul yöneticilerinin öğrenci velileriyle aralarındaki iletişimlerinde bir sorun yaşadıklarında bu sorunlarla nasıl başa çıktıklarına ilişkin faktörlerin “ikna etme” ve “müdüre yönlendirme” olarak kategorilendirilen iki çözüm yoluna dikkat çektikleri görülmektedir:

İkna etme

Müdüre yönlendirme

*İkna etmeyi* karşı tarafın kabul etme direncinin üstesinden gelmeyle yakın ilgili olarak gören Gökcan (2007), ikna edici iletişimde korkuya başvurulması yerine daha çok olumlu unsurlara başvurularak karşı tarafın ikna edilmesinin daha yararlı ve etkili olduğunu öne sürmektedir. Araştırmada, okul yöneticilerinin neredeyse tamamının velilere birtakım açıklamalarda bulunarak, bazı şeyleri izah ederek, karşı tarafın perspektifinden de durumu değerlendirerek, diğer bir ifadeyle ikna edici iletişimde olumlu unsurları kullanarak velilerle aralarındaki iletişimlerine ilişkin sorunları çözdükleri görülmektedir. Diğer yandan, *müdüre yönlendirme* faktörü ise, sadece iki katılımcı tarafından veli ile olan iletişim sorunlarıyla başa çıkmada bir çözüm yolu olarak kabul edilmektedir.

### Kadın ve Erkek Okul Yöneticilerinin Örgüt İçi İletişimlerinde Yaşadıkları Sorunlar Açısından Farklılıklar

Kadın okul yöneticileri ile erkek okul yöneticilerinin örgüt içi iletişimlerinde yaşadıkları sorunlar açısından aralarındaki farklılıklar okullarındaki diğer yöneticilerle, öğretmenlerle, öğrencilerle ve öğrenci velileriyle olan iletişimleri boyutlarında ele alınmıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi, katılımcıların tamamının okullarındaki diğer yöneticilerle olan iletişimlerinde sorun yaşamadıkları ortaya çıkmıştır. Katılımcıların diğer yöneticilerle sorun yaşamamalarında etkili olan faktörler “ekip çalışması”, “informal iletişim”, “yönetmelik ve kurallara uyma” ve “işbölümü” olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların yanıtları üzerinden yapılan analizler sonucunda kadın okul yöneticilerinden yaklaşık yarısının, diğer yöneticilerle olan iletişimlerinde sorun yaşamamalarını *informal iletişim* bağlamında ele aldıkları saptanmıştır.

Diğer yandan, erkek yöneticilerin yaklaşık yarısı tarafından dile getirilen *yönetmelik ve kurallara uyma* faktörüne hiçbir kadın katılımcı tarafından değinilmemiştir. Erkek katılımcıların yaklaşık yarısı tarafından ifade edilen *işbölümü* faktörü ise, bir kadın katılımcının dışında diğer kadın katılımcılar tarafından ifade edilmemiştir.

Öte yandan, katılımcılara sorulan “bu çalışmanın ana teması okul içi iletişimdir, buna bağlı olarak öncelikle siz iletişimi nasıl tanımlarsınız?” sorusuna yönelik elde edilen yanıtlar üzerinden yapılan analizler sonucunda, kadın ve erkek katılımcıların iletişimi farklı tanımladıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Kadın katılımcıların çoğunun iletişim tanımları *ilişki merkezli-insan yönelimli* olarak, erkek katılımcıların çoğunun iletişim tanımları da *iş merkezli-görev yönelimli* olarak kategorilendirilmiştir.

Kadın ve erkek yöneticilerin diğer yöneticilerle olan iletişimlerinde sorun yaşamamalarını dayandırdıkları faktörlerin farklı olması ve iletişimin tanımında cinsiyetler açısından farklılıkların bulunması, kadın ve erkek yöneticilerin farklı iletişim anlayış ve tarzlarına sahip olduklarına yönelik alan yazın ile paralellik göstermektedir (De Lange, 1995; Mills ve Chiamonte, 1991; Tannen, 1992, 1995; Vinnicombe ve Colwill, 1995).

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki iletişime yönelik verdikleri yanıtlar üzerinden yapılan veri analizi sonucunda, öğretmenlerle aralarında sorunsuz bir iletişim olduğunu ifade eden katılımcıların neredeyse tamamının kadın katılımcı olduğu saptanmıştır. Erkek katılımcıların ise, yaklaşık yarısı tarafından öğretmenlerle olan iletişimlerinin sorunsuz olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, katılımcıların yanıtları üzerinden yapılan analizler sonucunda, sorun yaşamamalarında etkili olan faktörlerden *kişilik özelliği*, sadece kadın katılımcılar tarafından dile getirilmiş, erkek katılımcılar tarafından söz konusu faktöre değinilmemiştir. Bununla birlikte *informal iletişim, iletişim tarzı ve dinleme becerisi* faktörlerinin erkek katılımcılardan daha çok kadın katılımcılar tarafından vurgulandığı saptanmıştır.

Diğer yandan, katılımcıların yarıya yakını ise, öğretmenlerle aralarındaki iletişimlerinde birtakım sorunlar olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerle aralarındaki iletişimlerinde sorun yaşama nedenlerini katılımcılar *görevlerin aksatılması, aidiyet duygusu eksikliği ve motivasyon eksikliği* faktörlerine dayandırmışlardır. Öğretmenlerle olan iletişimlerinde birtakım sorunlar olduğunu ifade eden katılımcıların hemen hemen hepsinin erkek katılımcı olduğu saptanmıştır.

Katılımcılara yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlar üzerinden yapılan analizler sonucunda, katılımcıların yarısından çoğu öğrencilerle iyi bir iletişimlerinin olduğunu belirtirken, katılımcıların yarıya yakını ise, öğrencilerle aralarındaki iletişimlerinde birtakım sorunlar olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, araştırmaya dahil olan kadın katılımcıların neredeyse tamamı tarafından öğrencilerle aralarındaki iletişimin sorunsuz olduğu belirtilirken, araştırmaya dahil olan erkek katılımcıların yarıya yakını tarafından öğrencilerle aralarındaki iletişimin sorunsuz olduğu belirtilmiştir.

Yöneticilerin, öğrencilerle aralarındaki iletişimlerinde sorun yaşamamalarında etkili olduğunu en sıklıkta belirttikleri faktör *yöneticiden korkmamadır*. Erkek katılımcıların yaklaşık yarısı tarafından öğrencilerle aralarındaki sorunsuz iletişim söz konusu faktöre dayandırılırken, buna karşın sadece bir kadın katılımcı öğrencilerle aralarındaki sorunsuz iletişimi *yöneticiden korkmama* faktörü ile ilişkilendirmiştir.

Öğrencilerle aralarındaki iletişimlerinde sorun yaşamadıklarını ifade eden katılımcıların yaklaşık



yarısı ise bunu, öğrencilerin kendilerinden *korkup çekinmelerine* dayandırmışlardır. Öğrencilerle aralarındaki sorunsuz iletişimi, söz konusu faktöre dayandıran katılımcıların tamamı kadınlardan oluşmaktadır. Hiçbir erkek katılımcı tarafından, öğrencilerin kendilerinden *korkup çekindikleri* için öğrencilerle aralarındaki iletişimin sorunsuz olduğu ifade edilmemiştir.

Öğretmen ve öğrencilerle olan iletişimlerinin sorunsuz olduğunu ifade eden yöneticilerin neredeyse hepsinin kadın yönetici olduğu bulgusu göz önünde bulundurulduğunda, bu sonucun beklenilmediği söylenebilir. Kadın yöneticilerin öğrencilerle olan sorunsuz iletişimlerini, öğrencilerin kendilerinden *korkup çekinmeleriyle* ilişkilendirmeleri ya da bununla sağlamaları yöneticiliğin maskülen değerlerle özdeşleştirilmiş olmasıyla ilgili görülebilir.

Ayrıca, yöneticiler tarafından öğrencilerle aralarındaki sorunsuz iletişime neden olduğu düşünülen *yaş ve empatik olma* faktörleri sadece erkek yöneticiler tarafından vurgulanmıştır. *zaman ayırma* ve *öğrenciye dönüklük* faktörleri ise sadece kadın yöneticiler tarafından vurgulanmıştır. *Zaman ayırma* ve *öğrenciye dönüklük* faktörlerinin sadece kadın yöneticiler tarafından vurgulandığı bulgusunun, öğretmen ve öğrencilerle olan iletişimlerinin sorunsuz olduğunu ifade eden yöneticilerin neredeyse tamamının kadın yönetici olduğu bulgusu dikkate alındığında doğal olduğu düşünülebilir. Karşıdakine zaman ayırmanın ve öğrencinin daima birincil olmasının yönetici-öğrenci iletişimini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Öte yandan, araştırmaya dahil olan katılımcıların yarıya yakını öğrencilerle aralarındaki iletişimlerinde birtakım sorunlar olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya dahil olan erkek katılımcıların yarısından fazlası, öğrencilerle aralarındaki iletişimlerinde birtakım sorunlar olduğunu ifade etmişlerdir. Bir kadın katılımcının dışında hiçbir kadın katılımcı tarafından, öğrencilerle aralarındaki iletişimin sorunlu olduğu belirtilmemiştir.

Yöneticilerin, öğrencilerle aralarındaki iletişimlerinde birtakım sorunlara yol açan *makam, kuralcılık* ve *öğretmen-öğrenci ilişkisi* faktörleri sadece erkek katılımcılar tarafından belirtilirken, *disiplin sağlama* faktörü ise sadece bir kadın katılımcı tarafından belirtilmiştir.

Sorunsuz bir iletişimde etkin rol oynadığı düşünülen *yöneticiden korkma ve çekinme* faktörünün sadece kadın yöneticiler tarafından dile getirildiği bulgusu göz önünde bulundurulduğunda, sorunlu bir iletişimde etkin rol oynadığı düşünülen *disiplin sağlama* faktörünün de sadece kadın yönetici tarafından dile getirilmesi doğal görülebilir. Kadın yöneticilerin, öğrencileri kendilerinden korkup çekindirerek okullarındaki öğrencilere yönelik disiplin sağlamaya çalıştıkları görülmektedir. Bundan yola çıkarak, kadın yöneticilerin kendi görünümünün yöneticilik

açısından bir dezavantaj oluşturduğunu düşündükleri ve okuldaki düzen ve disiplini sağlamaya çalışırken erkek yöneticilerden belki de daha fazla erkek gibi davranmak durumunda kaldıkları öne sürülebilir. Kadın, iyi bir yönetici olarak betimlenirken maskülen açıdan değerlendirilmekte ve erkek stereotipine özgü özellikler açısından kadın yöneticilerin başarısı belirlenmektedir (Camden ve Witt, 1983; Schein, 1973; 1978).

Araştırmaya dahil olan okul yöneticilerinin, öğrenci velileriyle aralarındaki iletişimlerinde birtakım sorunlara yol açan faktörlerden olan *savunuculuk* ve *ilgisizlik* eşit sayıda kadın ve erkek katılımcı tarafından vurgulanırken, *öğretmen tutumu* faktörü erkek katılımcı tarafından, *not kaygısı* ve *özel ilgi bekleme* faktörleri ise, sadece kadın katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

### **Kadın ve Erkek Okul Yöneticilerinin Örgüt İçi İletişimlerinde Yaşadıkları Sorunlarla Başa Çıkma Yolları Açısından Farklılıklar**

Kadın ve erkek okul yöneticilerinin örgüt içi iletişimlerinde yaşadıkları sorunlarla başa çıkma yolları açısından aralarında fark olup olmadığına ilişkin bulgular, araştırmanın birinci, ikinci ve üçüncü alt problemlerinde olduğu gibi diğer yöneticilerle, öğretmenlerle, öğrencilerle ve öğrenci velileriyle olan iletişimleri boyutunda ele alınıp incelenmiştir.

Araştırmaya dahil olan okul yöneticilerinin tamamı, diğer yöneticilerle aralarındaki iletişimlerinde hiçbir sorun yaşamadıklarını belirterek, aralarındaki sorunsuz iletişimi *ekip çalışması, informal iletişim, yönetmelik ve kurallara uyma* ile *işbölümü* faktörlerine dayandırarak açıklamışlardır. Dolayısıyla, kadın ve erkek okul yöneticilerinin diğer yöneticilerle olan iletişimlerinde yaşadıkları sorunlarla başa çıkma yolları açısından aralarındaki farklılıklara ilişkin herhangi bir bulguya ulaşılamamıştır.

Öte yandan, araştırmaya dahil olan katılımcıların neredeyse tamamı, okullarındaki öğretmenlerle aralarındaki iletişimlerinde bir sorun yaşadıklarında karşı tarafla iletişim kurduklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, *iletişimi başlatma* faktörü araştırmaya dahil olan kadın katılımcıların tamamı tarafından vurgulanırken, erkek katılımcıların yarısından çoğu tarafından söz konusu faktöre gönderme yapılmıştır.

*Uyarma*, yöneticilerin okullarındaki öğretmenlerle aralarında iletişim sorunu yaşadıklarında bir çözüm yolu olarak gördükleri diğer faktördür. Araştırmaya dahil olan katılımcılardan, sadece iki erkek katılımcı tarafından *uyarma* faktörü bir çözüm yolu olarak görülmektedir.

Kadın ve erkek okul yöneticilerinin öğrencilerle olan iletişimlerinde yaşadıkları sorunlarla başa çıkma yolları açısından farklılıklara bakıldığında ise, katılımcıların yarısından fazlası tarafından değinilen *iletişimi başlatma* faktörü, kadın katılımcıların neredeyse tamamı tarafından ifade edilirken, erkek

katılımcıların yaklaşık yarısı tarafından söz konusu faktöre değinilmiştir. Ayrıca, *iletişimi başlatma* faktörünün alt kategorisi olarak ortaya çıkan *öğrenci ile iletişimi başlatma*, eşit sayıda kadın ve erkek katılımcı tarafından dile getirilmiştir. *İletişimi başlatma* faktörünün bir diğer alt kategorisi olan *veli ile iletişimi başlatma* ise, sadece kadın katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Araştırmaya dahil olan katılımcılardan yarıya yakını, öğrencilerle olan iletişimlerinde bir sorun yaşadıklarında ona gözdağı vererek korkuttuklarını, sert bir şekilde çıktıklarını ve onu *uyarıp* ikaz ettiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, araştırmaya dahil olan erkek katılımcıların yaklaşık yarısı tarafından vurgulanan söz konusu faktör, kadın katılımcılardan sadece bir tanesi tarafından ifade edilmiştir.

Yukarıda, yöneticiler tarafından hem öğretmen hem de öğrencilerle olan sorunlu iletişimlerinde bir çözüm yolu olarak görülen *iletişimi başlatma* faktörünün erkek yöneticilerden daha çok kadın yöneticiler tarafından vurgulandığı, diğer bir çözüm yolu olarak görülen *uyarma* faktörüne dikkat çeken yöneticilerin neredeyse tamamının ise erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

Son olarak, araştırmaya dahil olan katılımcıların neredeyse tamamı, öğrenci velileriyle aralarındaki iletişimlerinde bir sorun yaşadıklarında, söz konusu sorunu çözmek için *ikna etme* faktörüne dikkat çekmişlerdir. Bununla birlikte, kadın katılımcıların tamamı tarafından vurgulanan *ikna etme* faktörü, erkek katılımcıların yarısından çoğu tarafından ifade edilmiştir.

*Müdüre yönlendirme*, okul yöneticilerinin öğrenci velileriyle aralarındaki iletişimlerinde sorun yaşadıklarında çözüm yolu olarak gördükleri bir diğer faktördür. Araştırmaya dahil olan katılımcılardan sadece iki erkek katılımcı tarafından söz konusu faktör bir çözüm yolu olarak görülmektedir.

## Sonuç

Araştırma bulguları, resmi genel liselerde okul yöneticisi olarak görev yapan yöneticilerin çoğunun diğer yöneticilerle olan iletişimleri dışında, öğretmenlerle, öğrencilerle ve öğrenci velileriyle olan iletişimlerinde birtakım sorunların olduğunu göstermiştir.

Okul yöneticilerinin tamamının okullarındaki diğer yöneticilerle aralarındaki iletişimin sorunsuz olduğu görülmektedir. Buna karşın, yöneticilerin öğretmen ve öğrencilerle olan iletişimlerine ilişkin görüşlerinin iki ayrı noktada toplandığı ortaya çıkmaktadır. Bazı yöneticiler öğretmen ve öğrencilerle olan iletişimlerinin sorunsuz olduğunu düşünürken, bir kısım yönetici de öğretmen ve öğrencilerle olan iletişimlerinin sorunlu olduğunu düşünmektedirler. Bunun yanı sıra, öğretmen ve öğrencilerle olan iletişimleriyle karşılaştırıldığında, yöneticilerin öğrenci

velileriyle iletişimlerinde daha çok sorun yaşadıkları anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin tamamı, velilerle iletişim kurmakta zorlandıklarını, var olan iletişimlerinin ise yetersiz ve sorunlu olduğunu belirtmekte ancak bu konudaki eksikliğin kendilerinden değil, karşı taraftan kaynaklandığını düşünmektedirler.

Ayrıca, araştırma bulguları, örgüt içi iletişim sorunları ve bu sorunlara önerilen çözümler anlamında, kadın ve erkek okul yöneticileri arasında bazı farklılıklar olduğunu göstermiştir.

Araştırma bulgularına göre, öğretmen ve öğrencilerle aralarındaki iletişimde sorun yaşanmadığı daha çok kadın yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Bununla birlikte, kadın ve erkek okul yöneticilerinin ‘örgüt içi iletişim’ tanımlarının da farklı olduğu belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin çoğunun iletişim tanımlarının “ilişki merkezli-insan yönelimli”, erkek yöneticilerin çoğunun iletişim tanımlarının ise, “iş merkezli-görev yönelimli” olduğu görülmektedir.

Bunun yanı sıra, kadın ve erkek okul yöneticilerinin diğer yöneticilerle olan iletişimlerinde sorun yaşamamalarını; öğretmen, öğrenci ve öğrenci velileriyle olan iletişimlerinde ise, sorun yaşamalarını ve sorun yaşamamalarını dayandırdıkları faktörlerin farklı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerle, öğrencilerle ve öğrenci velileriyle olan iletişimlerinde yaşanan sorunlara önerilen çözüm yolları arasında da cinsiyet değişkeni bazında farklılıklar olduğu saptanmıştır. Sözü edilen bulgular dikkate alındığında, kadın ve erkek okul yöneticilerinin farklı iletişim anlayış ve tarzlarına sahip oldukları ileri sürülebilir.

Ayrıca, araştırmaya dahil olan kadın yöneticilerden yaklaşık yarısı, bazı öğrenci velileri tarafından dikkate alınmadıklarını, bazı velilerin kendilerine güvenmediklerini belirtmişlerdir. Bazı kadın yöneticiler daha ciddi ve sert davranarak karşılaştıkları bu tutumu bertaraf etmeye çalışırken, bazıları ise görmezlikten gelip aldırmanmaya çalıştıklarını vurgulamışlardır. Hiçbir erkek yönetici tarafından ifade edilmeyen bu sorunun, sadece kadın yöneticiler tarafından dile getirilmesi, yöneticinin erkek olması gerektiğine ilişkin yaygın kanının bazı öğrenci velileri arasında hâlâ devam ettiğine işaret etmektedir.

## Öneriler

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Benzer araştırmanın daha geniş bir örneklem grubu üzerinde yürütülerek nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanılmasıyla, araştırma probleminin ilişkin daha zengin bulgular elde edilebilir.

Bunun yanı sıra, araştırmada, örgüt içi iletişim süreci sadece kadın ve erkek okul yöneticilerinin perspektifinden incelenmiş, öğretmen, öğrenci ve öğrenci velilerinin görüşleri araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Okul içi iletişim sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için, okul yöneticilerinin yanı sıra

öğretmen, öğrenci ve öğrenci velilerinin görüşlerinin de dahil edileceği daha geniş bir örneklemle benzer bir çalışmanın yapılması, sonuçların farklı açılardan değerlendirilmesini sağlayabilir.

Diğer yandan, bu çalışmada sonuçların genellenbilmesi kaygısı taşınmamasına rağmen resmi genel liselerde görev yapan kadın okul yöneticisi sayısının çok sınırlı olması nedeniyle, araştırma sonuçlarının araştırmanın yapıldığı il için anlamlı olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, benzer araştırmanın farklı illerde de yapılması daha kapsamlı sonuçlara ulaşılmasını olanaklı kılabilir.

Ayrıca, bu araştırma resmi genel liselerle sınırlandırılmıştır. Benzer araştırmanın mesleki ve teknik liseler ya da özel genel liseler gibi farklı evrelerde yapılması, ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin okul içindeki iletişimlerine yönelik bütünsel bir değerlendirmeyi olanaklı kılabilir. Ayrıca, farklı yapı ve amaçtaki liseler arasında karşılaştırmalar yapılması da mümkün olabilir.

Bununla birlikte, çalışmada örgüt içi iletişim sorunları ve bu sorunlara önerilen çözüm yolları ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin bakış açısından incelenmiştir. Benzer araştırmanın ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin dahil edileceği bir çalışmayla yürütülmesi farklı öğretim kademelerinde yaşanan örgüt içi iletişim sorunlarının ve bu sorunlara önerilen çözüm yollarının benzerlik ve farklılıklarına ilişkin karşılaştırmalar yapılmasına olanak sağlayabilir.

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin en sorunlu iletişimlerinin öğrenci velileriyle aralarındaki iletişim olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin velilerle aralarındaki iletişimlerinin velinin okula katılımı ve desteği boyutunda araştırmalar yapılabilir. Ayrıca, velilerin farklı sosyo-ekonomik statülerine göre yönetici-veli iletişimi de araştırılabilir. Son olarak, bu çalışmada genel olarak okul yöneticilerinin örgüt içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunlar ve bu sorunlara önerilen çözüm yollarının belirlenmesinin yanı sıra, söz konusu sorunların ve bu sorunlara önerilen çözüm yollarının yöneticilerin cinsiyetlerine göre nasıl farklılık gösterdiğine de bakılmıştır. Benzer araştırma, yöneticinin yaşı, branşı ve kıdemi gibi değişkenlere göre nasıl farklılık gösterdiğine bakılarak da yürütülebilir ve araştırma problemine ilişkin daha farklı bulgular elde edilebilir.

### Kaynakça

Aslanargun, E. (2007). Okul-aile işbirliği ve öğrenci başarısı üzerine kuramsal bir çalışma. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 10 Ekim 2007 tarihinde [http://manas.kg/pdf/sbdpdf18/09\\_Aslanargun.pdf](http://manas.kg/pdf/sbdpdf18/09_Aslanargun.pdf) adresinden alınmıştır.

Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

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

Baker, M. A. (1991). Gender and verbal communication in professional settings. *Communication Quarterly*, 5, 36-63.

Blackmore, J. & Sachs, J. (1998). You never show you can't cope: women in school leadership roles managing their emotion. *Gender and Education*, 10, 265-279.

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

Bridge, B. (2003). *Eğitim yönetiminde kadınlar*. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (12. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management* (3rd edition). London: Sage Publications.

Camden, C. & Witt, J. (1983). Manager communicative style and productivity: a study of female and male managers. *International Journal of Women's Studies*, 6, 258-269.

Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişimi. 10 Eylül 2007 tarihinde <http://egitimdergisi.hacettepe.edu.tr/1992CEVAT%20CELEP> adresinden alınmıştır.

Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 153-154. 10 Eylül 2007 tarihinde <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm> adresinden alınmıştır.

Coleman, M. (2000). The female secondary headteacher in England and Wales: leadership and management styles. *Educational Research*, 42, 13-27.

Coleman, M. (2003a). Gender in educational leadership. In Brundrett, M., Burton, N. & Smith, R. (Edt.). *Leadership in education* (pp. 36-51). London: Sage Publication Ltd.

Coleman, M. (2003b). Gender and the orthodoxies of leadership. *School Leadership & Management*, 23, 325-339.

Coleman, M. (2004). Gender and headship in 2004: reflections on work in progress. *Management in Education*, 18, 23-27.

Coleman, M. (2005). Gender and secondary school leadership. *International Studies in Education Administration*, 33, 3-20.

Collinson, D. L. ve Hearn, J. (2003). Critical studies on men masculinities and management. In Bennett, N., Crawford, M. & Cartwright, M. (Edt.). *Effective educational leadership* (pp. 201-215). London: Paul Chapman Publishing.

Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 91-118.

De Lange, J. (1995). Gender and communication in social work education: a cross-cultural perspective. *Journal of Social Work Education*, 31, p75-7p.

Ergin, A. & Çınkır, Ş. (2005). Eğitim yönetiminde kadınlar. *Eğitim Araştırmaları*, 18, 84-96.

Fennell, H. (1999). Power in the principalship: four women's experiences. *Journal of Educational Administration*, 37, 23-39.

Fichten, C. S., Tagalakis, V., Judd, D., Wright, J. & Amsel, R. (1992). Verbal and nonverbal communication cues in daily conversations and dating. *The Journal of Social Psychology*, 132, 751-769.

- Gizir, S. & Şimşek, H. (2005). Communication in an academic context. *Higher Education*, 50, 197-221.
- Gizir, S. (1999). *Akademik ortamda iletişim: Orta Doğu Teknik Üniversitesi'ndeki en büyük beş bölüme ilişkin bir durum çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Gordon, T. (2001). *Etkili öğretmenlik eğitimi* (Çev. E. Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Goris, J. S., Pettit, J. D. & Vaught, B. C. (2002). Organizational communication: is it a moderator of the relationship between job congruence and job performance/satisfaction?. *International Journal of Management*, 19, 664-672.
- Gökcan, K. (2007). İkna edici iletişim. 10 Eylül 2007 tarihinde <http://kirbas.com/?id=404> adresinden alınmıştır.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hale, M. (1999). He says, she says: gender and worklife. *Public Administration Review*, 59, 410-424.
- Hanson, E. M. (2003). *Educational administration and organizational behavior* (Fifth edition). Boston: Allyn and Bacon.
- Hargie, C., Tourish, D. & Hargie, O. (1994). Managers communicating: an investigation of core situations and difficulties within educational organizations. *The International Journal of Educational Management*, 8, 23-28.
- Helweg-Larsen, M., Cunningham, S. J., Carrico, A. & Pergram, A. M. (2004). To nod or not to nod: an observational study of nonverbal communication and status in female and male college students. *Psychology of Women Quarterly*, 28, 358-361.
- Hirokawa, R. Y., Kodama, R. A. & Harper, N. L. (1990). Impact of managerial power on persuasive strategy selection by female and male managers. *Management Communication Quarterly*, 4, 30-50.
- Hunt, O., Tourish, D. & Hargie, O. D. W. (2000). The communication experiences of education managers: identifying strengths, weaknesses and critical incidents. *The International Journal of Educational Management*, 14, 120-129.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi* (12. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama* (7. Baskı). Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime uyum sürecinde iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının entegrasyonu gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 247-252.
- Mills, A. J. & Chiamonte, P. (1991). Organization as gendered communication act. *Canadian Journal of Communication*, 16, 1-14.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor* (Çev. Bulut, G.). İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Morriss, S. B., Low, G. T. & Coleman, M. (1999). Leadership stereotypes and styles of female Singaporean principals. *Compare A Journal of Comparative Education*, 29, 191-202.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: relationship to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 592-607.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership theory and practice* (Third Edition). London: Sage Publications.
- Özan, M. B. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve yönetici bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Eğitim Araştırmaları*, 24, 153-160.
- Özcan, F. Ö. (1999). *Milli eğitimin bürokratik yapılanmasında cinsiyetçilik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Saran, U. (2005). Küresel değişim dinamiklerinin kamu yönetimi alanındaki etkileri. 25 Aralık 2006 tarihinde [http://canaktan.org/politika/kamuda\\_kalite/saran1.pdf](http://canaktan.org/politika/kamuda_kalite/saran1.pdf) adresinden alınmıştır.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V. E. (1978). Sex role stereotyping, ability and performance: prior research and new directions. *Personnel Psychology*, 31, 259-268.
- Selçuk, H. E. (1998). *Lise müdürlerinin iletişim düzeyi ile öğretmenlerin iş doyumunu ve öğrencilerle sınıf içi iletişim düzeyi arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Shakeshaft, C. (1999). The struggle to create a more gender-inclusive profession. In Murphy, J. & Louis, K. S. (Edt.). *Education administration* (pp. 99-116). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Shakeshaft, C., Nowell, I. & Perry, A. (1991). Gender and supervision. *Theory into Practice*, XXX, 134-139.
- Snowden, P. E. ve Gorton, R. A. (2002). *School leadership and administration: Important concepts, case studies & simulations* (sixth edition). New York: McGraw-Hill.
- Tannen, D. (1992). How men and women use language differently in their lives and in the classroom. *Education Digest*, 57, 3-4.
- Tannen, D. (1995). The power of talk: who gets heard and why. *Harvard Business Review*, 73, 138-148.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 1-16. 25 Ocak 2006 tarihinde <http://e-sosder.com> adresinden alınmıştır.
- Vaught, B. C., Pettit, J. D. & Taylor, R. E. (1989). Interpersonal communication behaviour of male and female administrators. *International Journal of Educational Management*, 3, 14-19.
- Vinnicombe, S. & Colwill, N. L. (1995). *The essence of women in management*. In Buckley, A. (Edt.). Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Wheless, V. E. & Beryyman-Fink, C. (1985). Perceptions of women managers and their communicator competencies. *Communication Quarterly*, 33, 137-148.
- Wilkins, B. M. & Andersen, P. A. (1991). Gender differences and similarities in management communication: a meta-analysis. *Management Communication Quarterly*, 5, 6-35.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2004). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (4. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zorn, T. E. & Violanti, M. T. (1996). Communication abilities and individual achievement in organizations. *Management Communication Quarterly*, 10, 139-167.