

## Lise Yöneticilerinin Beden Dili Davranışlarının Sıklığı İle Öğretmenlerin Etkilenme Biçimleri (Ankara İli Örneği)<sup>1</sup>

### The Ways of The Effects of Administrators Using Body Language and The Results of The Frequency of That On Teachers (Sample of Ankara City)

Şahin AKSOY<sup>2</sup>, Mehmet ŞEREN<sup>3</sup>

#### Özet

*Bu araştırmada, lise yöneticilerinin beden dillerini kullanma sıklıkları ile öğretmenlerin bu davranışlardan etkilenme biçimleri incelenmiştir. Araştırmanın evrenini, Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan ve Ankara İli Büyükşehir Belediye Sınırları içerisinde yer alan 8 merkez ilçeden (Altındağ, Etimesgut, Çankaya, Gölbaşı, Yenimahalle, Keçiören, Mamak, Sincan) seçilen 3 ilçeye (Etimesgut, Çankaya, Yenimahalle) bağlı 2003–2004 eğitim öğretim yılında açık olan dörder lisede görev yapan lise yöneticisi ve öğretmenleri oluşturmuştur. Araştırma için gerekli olan verilerin toplanabilmesi için araştırmacı tarafından geliştirilen anket 353 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma verilerinin analizi yapılırken frekans, yüzde, aritmetik ortalama, t- testi ve tek yönlü varyans analizi gibi istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre; yöneticilerin belirlenen 40 beden dili davranışının çoğunu seyrek gerçekleştirdikleri, kullanılan beden dili davranışlarının öğretmenleri etkiledikleri sonucu ve bu etkilenme biçimlerinden 21 tanesine verilen cevabın 'sorun değil' ve geriye kalan 19 beden dili davranışına verilen cevapların çoğunlukla "bu davranışla beni cesaretlendirir, mutlu olurum, güvenimi yitiririm, huzursuz olurum, bu davranışı beni hırslandırır, kırılırım, güven duyarım, kendimi ona daha yakın hissederim, gururlanırım, sıkılırım" olduğu sonucu, yöneticilerin beden dili davranışlarını kullanma sıklıklarına ilişkin öğretmen görüşlerinin büyük bir çoğunluğunun cinsiyet, kadem, branş ve yönetici cinsiyeti değişkenlerine göre önemli farklılıklar meydana getirmediği sonucu ortaya çıkmıştır.*

**Anahtar kelimeler:** Beden Dili, Müdür, Eğitim, Eğitim Yönetimi

#### Abstract

*In this research the frequency of using body language and its effect on the ways of behaviour of the teachers have been examined. The research contained 8 towns (Altındağ, Etimesgut, Çankaya, Gölbaşı, Yenimahalle, Keçiören, Mamak, Sincan). Three of these towns (Etimesgut, Çankaya, Yenimahalle) were chosen and the administrators and teachers from four schools were involved in the research. To get the result the questionnaire prepared by the researcher was answered by 353 teachers. While analysing the research data frequency, percentage, simple average, t-test, oneway variance analyse were carried out. According to the findings the administrators rarely use most of the 40 behaviours of body language and it is showed that these behaviours effect the teachers. 21 answers of the questionnaire showed that the way of being effected of these behaviours resulted as "No matter", and the rest of the answers mostly resulted as "Her\his behaviour encourages me, I feel happy, I lose my confidence, I feel uneasy, It makes me ambitious, it hurts me, I trust him\her, I feel closer to him\her, I feel proud, I get bored." In the opinions of the majority of the teachers the frequency of the administrators using body language doesn't make great difference in gender, seniority, branch and the gender of the administrators.*

**Keywords:** Body Language, Principal, Education, Educational Administration

Gönderim Tarihi: 15 Ekim 2018  
Kabul Tarihi: 28 Kasım 2018

<sup>1</sup> Bu araştırma, Dr. Şahin Aksoy tarafından, Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ŞEREN danışmanlığında yürütülen, "Lise Yöneticilerinin Beden Dili Davranışlarının Sıklığı İle Öğretmenlerin Etkilenme Biçimleri (Ankara İli Örneği)" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Dr., Tokat Mehmet Akif Ersoy Anadolu İmam-Hatip Lisesi, sahinaksoy78@gmail.com.

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Antalya Akev Üniversitesi, İnsani Bilimler Fakültesi, Sosyoloji Bölümü, mseren@gazi.edu.tr.

## Giriş

İletişim insanın kendisini araması, bulması için gerekli olan bir varoluş sürecidir. İnsan iletişim süreci içinde gelişir, olgunlaşır, dünyasını genişletir, bilgisini görgüsünü deneyimini arttırır. Böylece “ben” ile “ben olmayanın” bilincine varır, sınırlarını çizer. Ayrı ve değişik bir ben olmanın bilinci ve sorumluluğu içinde başkalarıyla birleşip bütünleşir. Başkalarıyla iletişim kuran insan, toplumunun, insanlığın bir parçası olur. Yalnızlıktan karanlıktan, bilgisizlikten kurtulur. Varlığını sürdürür. İnsanları, insanlığı anlar. Kısaca iletişim insan olmak için hava, su, besin kadar gerekli ve zorunludur (Köknel, 1986, s.27). Geleneksel tanımıyla iletişim, düşünce, görüş ve duyguların kodlanarak belli araçlar aracılığıyla bireyler arasında aktarılması sürecidir. Bu sürecin sonunda ulaştırılmak istenen mesajın alıcı tarafından doğru bir biçimde algılanması, iletilen anlamın paylaşılması ve geribildirimde bulunulması beklenmektedir (Şişman ve Turan, 2001, s.45).

İletişim örgütün kalbi ve diğer örgütsel süreçlerin eksenidir (Bursalıoğlu, 2011, s.110). Yöneticinin neyi, ne zaman ve nasıl istediğini ekibine aktardığı, iş yaptırma sürecinde kullandığı en temel araç iletişimdir (Koçel, 2003, s.529). Yönetimin özünde temel unsur olarak insanı etkilemek yatar, bireyi etkilemek için başvurulan yaklaşımlar, o yerin yönetiminin özünü oluşturur. Okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerilerinin yönetim sürecinin amacına ulaşmasında anahtar role sahip olduğu düşünülmektedir (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010). Üstün (2007)’ün araştırmasında, hem yöneticilerin hem de çalışanların sağlıklı iletişiminin verimliliği artıran bir faktör olduğu belirlenmiştir. Akbaş (2008)’in yapmış olduğu araştırmaya göre ise çalışanlar arasındaki iletişimin yeterli olmadığı durumlarda, verimlilik ve kalitenin aynı oranda düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Kimi zaman, insanların duygularını anlamak gerçekten zordur. Kendilerine sormazsınız, çünkü ne hissettiklerini çoğunlukla söylemek istemezler; söylemek isteseler bile, çoğu kez duygularını kendileri de pek bilmezler. Bu kişilerin kafalarının içine girip ne hissettikleri öğrenilemeyeceğine göre, yüz ifadelerine, beden belirtilerine bakarak, o anda nasıl bir duygu içinde olduklarını anlamaya çalışırız (Cüceloğlu, 1998, s.33). Sözsüz iletişimde, konuşma ya da yazı olmaksızın insanlar birbirlerine bir takım mesajlar iletirler. Bu iletişim şeklinde, insanların ne söyledikleri değil, ne yaptıkları ön plana çıkar (Dökmen, 1994, s.28). İyi bir dinleyici, iletişim kurduğu kişilerin sadece söylediklerini değil, aynı zamanda yüzü, eli, kolu ve bedenleriyle yaptıklarını da duyar. Çünkü yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri, bedenin duruş biçimi, sesin tonu gibi sözsüz mesajlar kullanarak da iletişim kurulabilir. Karşılıklı iletişimde hem sözlü hem de sözsüz mesajlar aynı anda kullanılabilir. İnsanların konuşmalarından duygularını tahmin edemediğimiz zaman onların jest ve mimiklerine bakarak tahmin etmeye çalışırız (Güney, 2000, s.235).

Çevreden alınan mesajları belli ölçütlere ve deneyimlere göre yorumlayabilme, bu mesajlara uygun tepkiler üretebilme, bu tepkileri anlamlı beden hareketleri ile aktarabilmek iletişimin temel öğeleri arasında yer almaktadır (Vural, 2012, s.4). Ayrıca kişiler arası iletişimin üç ögesi vardır: Sözcükler, ses tonu ve beden dili. İletişimin önemli bir bölümünü sözsüz iletişim oluşturur. Sosyal psikologların yaptıkları araştırmalara göre, ortalama bir iletişimde, sözcüklerin önemi %10, ses tonunun önemi %30, beden dilinin önemi ise %60 olarak bulunmuştur (Altıntaş ve Çamur, 2001, s.39). Bu değerler Mehrabian ve Ferris (1967)’in yaptığı araştırmaların sonuçlarına göre şu şekilde meydana çıkmıştır: Sözcükler %7, ses tonu %38 ve beden dili %55 (İzğören, 1999, s.2). 1872’de Darwin tarafından yapılan insan ve hayvanlarda beden dili hareketlerinin çözümlenmesine dayalı çalışmada duyguların anlatımına ilişkin iletelerde beden dilinin sözel iletilere oranla daha değerli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonucu dikkate aldığımızda ne söylediğimizin değil, nasıl söylediğimizin önemli olduğu ortaya çıkıyor. Karşımızdaki kişiye asıl etkiyi sözlerden çok, söyleyiş biçimimiz ve vücudumuzu kullandığımız şeklimiz meydana getiriyor (Açıl, 2002, s.40).

Beden dili kesin bir bilim değildir. Bazen bir insanın davranışları, hareketleri, bilinçaltı düşüncelerinin ve duygularının bir işareti olarak yorumlanabilir. Ama yanlış yorum sık rastlanan bir durumdur. Oxford Üniversitesinden Michael Argyle’e göre, beden dilini incelemek insanları zihin

okuyabilen bir insan haline getirmediği gibi onların duruşlarından en derin, en gizli düşüncelerini öğrenme yeteneğini de kazandırmaz. Beden dilinin öğreteceği şey, kendi bilinçaltınızla konuşabilmektir, işte tam da bu yüzden beden dili çok güçlü bir iletişim aygıtıdır (James, 1999, s.47). Düşünceler sözlü iletişimle, duygular sözsüz iletişimle en rahat ifade edilirler (Cüceloğlu, 1998, s.34). Tabii ki, sözsüz iletişimde de bir kısım belirsizlikler ortaya çıkacaktır. Karşımızdaki kişinin beden dili hakkında vereceğimiz kararlarda aceleci davranmak bizi yanılgıya düşürebilir. Beden dili, jestler, mimikler, oturuş, duruş gibi tavırlarla ortaya çıkmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002, s.29). Fiziksel hareketleri kullanarak gerçekleştirilen beden dili davranışları şu boyutlarda incelenebilir: 1- Yüz ifadeleri, 2- Baş hareketleri, 3- El ve kol hareketleri, 4- Bacak hareketleri, 5- Beden duruşu, 6-Oturma biçimleri, 7- Bedensel temas, 8- Ses tonu (Schober, 1994; Pease, 1997). Bu araştırmada bu beden dili davranış boyutlarından faydalanılmıştır.

Bir yaşantıya ait duygu ve düşüncenin kodlanarak sözlü, sözsüz veya yazılı bir anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan sembollere mesaj denir. Mesaj, bir kaynaktan çıkan duygu ve düşüncelerin, alıcının duyu organlarının algılanmasına yöneliktir. Mesaj alıcıya ait ne kadar çok duyu organına ulaşırsa, anlatım o ölçüde başarılı olur. Bu sebeple, görme, işitme, dokunma ve hatta koku ile ilgili faktörlerin iletişimde yer alması mesajın gücünü artırır (Altıntaş ve Çamur, 2001, s.12). Ayrıca iş görenlerin verilen emir ve görevleri anlama düzeyleri ya da yapılan uygulamalardan hoşnut olup olmadıkları verdikleri geri bildirimde yatmaktadır (Öztekin, 1997, s.18). Örneğin; boynun yan kısımları değil de gırtlak gösteriliyorsa, bu durumda baş ve çene arkaya itilir ve boynun ön kısmı ortaya çıkar. Bu tutuma burnu havada ya da kibirli diyoruz. Bu bir kıskırtmadır. Bir kişi bu şekilde ortada dolaşıyorsa bu provoke edicilik ve küstahlıktır (Molcho, 2000, s.133). Ve insanlar arası ilişkilerde, kişilerin birbirlerine karşı duydukları sempati ve antipatilerin temelinde, kelimelerle ifade etmekte zorluk çektikleri olumlu ve olumsuz duyguların arkasında bu tür küçük beden dili işaretleri ve sözsüz mesajlar yatmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002, s.52). Veya oturma, ayakta durma, uzanma biçimlerimiz sınırlı ancak ilginç anlamlar aktarabilirler. Arkadaşlık, düşmanlık, üstünlük ya da aşağılık duyguları duruşlar gösterebilir. İlginç ve belki de şaşırtıcı gelebilir ama duruş, yüz ifadesinden daha zor kontrol edilmektedir. Endişeyi yüz ele vermese bile duruş ele verebilir (Fiske, 1996, s.97). Hatta çok iyi bir konuşmacı olsa bile ses tonu otorite ve kontrolü destekleyecek bir yapıda olmayan bir kişinin liderlik yapması zordur. Dolayısıyla liderlikte başkalarını etkileme yeteneği ses tonu ile yakından ilgilidir. Bunu kullanarak lider, fiziksel gücü psikolojik güce dönüştürebilir (Atak, 2001, s.38).

Etkileşimin olduğu her yerde iletişim ve iletişimin olduğu her yerde de etkileşim vardır. Bu iki olgu birbirlerinin vazgeçilmez parçalarıdır (Baltaş ve Baltaş, 2002, s.19). İnsanlar arası iletişim daha öznel, dışavurumcu ve sıcak olabilir (Becer, 2002, s.27). İletişim, karşıdaki kişiyi etkilemek için yapılır. İster kişiler arası iletişimde olsun, isterse yönetsel iletişimde olsun, anlam gönderen kişi, anlam gönderdiği kişiyi etkilemeye çalışmaktadır. Bu etkileme iletişimin niteliğine göre yalın bir etkilemeden başlayarak çok yüksek düzeyde bir etkilemeye kadar derecelenebilir. Yönetsel iletişimin amacı, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Yönetsel iletişim, ast üst arasında bu amaçla, yüksek düzeyde bir etkileşim ortamı yaratmaya çalışmalıdır (Başaran,1996, s.63,64). Beden dilinin doğru kullanımı bize bir avantaj sağlar. Yanlış kullanılan bir beden dili karşımızdaki insanla iletişimimizi bozacak ve anlaşmamızda sıkıntılar, dolayısıyla zaman kaybı yaratacaktır. Zamanı etkin kullanma yöntemlerinden biri de beden dilini etkin kullanmaktır (Kayıkçı, 2004, s.19).

Okul yöneticilerinin, yönettikleri kurumlarda olumlu bir hava yaratmak, eşgüdümü sağlamak, değişen zamana ve şartlara göre değişimi sağlayabilmek, etkili kararlar almak, planları ve programları verimli şekilde sürdürmek, doğru değerlendirmeler yapmak ve mevcut durumlarını geliştirebilmek için etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Ada ve arkadaşları, 2015, s.104). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri, anlamlı olarak liderlik, süreç, insan, donanım ve iletişim kalitesini pozitif yönde etkilemektedir (Atik, 2009, s.73). Okul müdürleri, öğretmenlerle gerek yazı ile gerek konuşarak ve en çok da beden dilini kullanarak iletişim kurmaktadırlar. Bu noktada lise yöneticilerinin beden dillerini doğru bir şekilde ifade edebilmeleri ve kullandıkları beden dili davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandıklarının çok önemli olduğu düşünülmektedir. Okul yöneticisinin

yaptığı bir sözsüz iletinin öğretmen tarafından yanlış algılanması mevcut sorunların çözümlenmesini daha da zorlaştırabilir. Beden dilini etkili bir şekilde kullanamayan lise yöneticileri, okul amaçlarını gerçekleştirmede de zorluk çekebilirler. Lise yöneticileri, iletişimde kaynak rolünde ve iletişimi başlatan kişi olduklarından, insanın duygu ve düşüncelerinin sessiz dili olan beden dili davranışlarını kontrol altında tutmaları ve bu davranışları yönetebilmeleri yerinde bir davranış olabilir.

Yanlış beden dili davranışları, önemli iletişim problemlerine yol açabilmektedir. Bu bozuklukların giderilmesi, lise yöneticilerinin kendilerini bu konuda yetiştirmeleri ve geliştirmeleri ile doğru orantılı olabilir. Lise yöneticileri, beden dili davranışlarının birçok türünü belli sıklıklarla gerçekleştirmektedirler. Ve öğretmenler, okul müdürlerinin beden dili davranışlarından belli sıklıklarla etkilenmektedirler. Öğretmenlerin lise yöneticilerinin beden dili davranışlarından etkilenme biçimleri, öğretmenin branş, cinsiyet ve kıdemleri ile ve yöneticilerin cinsiyetleri ile ilişkili gibi görünmektedir.

Okul yönetimini derinden etkileyen sözsüz iletişim ve beden dili, yeterince araştırılmamış olan önemli bir konudur. Bu yüzden okul yönetiminde, sorunların çözüme kavuşturulması açısından, lise yöneticilerinin beden dilini kullanma sıklıkları ve öğretmenlerin etkilenme biçimleri araştırılması gereken bir eğitim yönetimi problemi olarak görülmektedir.

### ***Araştırmanın Amacı***

Bu araştırmanın amacı, lise yöneticilerinin araştırmada belirtilen beden dili davranışlarını ne sıklıkta gösterdiklerini ve öğretmenlerin bu davranışlardan etkilenme biçimlerini belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1-Lise yöneticileri, hangi beden dili davranışını, ne sıklıkta göstermektedirler?
- 2-Öğretmenler, lise yöneticilerinin en çok gösterdiği beden dili davranış sıklıklarından nasıl etkilenmektedirler?
- 3-Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmenlerin görüşleri cinsiyet değişkeni yönünden farklı mıdır?
- 4-Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmenlerin görüşleri kıdem değişkeni yönünden farklı mıdır?
- 5-Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmenlerin görüşleri branş değişkeni yönünden farklı mıdır?
- 6-Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmenlerin görüşleri yönetici cinsiyeti değişkeni yönünden farklı mıdır?

## **Yöntem**

### ***Araştırmanın Modeli***

Bu araştırma “tarama” modelinde bir araştırmadır. Konuyla ilgili alanyazın tarandıktan sonra araştırma ile ilgili veriler anket uygulaması yöntemiyle toplanmıştır. Lise yöneticilerinin beden dillerini ne sıklıkta kullandıkları ve öğretmenlerin bu durumdan etkilenme biçimleri ile ilgili öğretmen görüşleri belirlenmiştir. Böylece bu konuyla ilgili ortaya çıkan problem durumunun çözümüne ilişkin cevap aranmıştır.

### ***Evren Örneklem***

Araştırmanın evrenini, Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nde görev yapan ve Ankara İli Büyükşehir Belediye Sınırları içerisinde yer alan 8 merkez ilçeden (Altındağ, Etimesgut, Çankaya, Gölbaşı, Yenimahalle, Keçiören, Mamak, Sincan) seçilen 3 ilçeye (Etimesgut, Çankaya, Yenimahalle) bağlı 2003–2004 eğitim öğretim yılında açık olan 4 er lisede görev yapan 12 lise yöneticisi ve 353

öğretmen oluşturmuştur. Evreni oluşturan liselerde görevli öğretmenlerin tümüne ulaşmak zaman ve ekonomik bakımından zor olduğundan, araştırmanın örnekleme küme örnekleme olarak belirlenmiş ve random yöntemi kullanılmıştır. Var olan durumun değerlendirilmesi ve görüşlerin belirlenebilmesi için okullar ve öğretmenler arasından örnekleme yapılmıştır.

### *Verilerin Toplanması*

Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Aracın geliştirilmesinden önce konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür taraması yapılmıştır. Kaynak taramada, YÖK, ULAKBİM, Milli Kütüphane, çeşitli üniversitelerin kütüphaneleri gibi kurumlardan ve internetten yararlanılmıştır. Daha önce yapılan anket ve ölçekler incelenmiştir. Araştırma konusuyla ilgili literatüre dayalı olarak madde havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket maddeleri alanında uzman beş öğretim üyesine sunularak anket maddeleri hakkında görüşleri alınmıştır. Başlangıçta 86 olan madde sayısı 40 maddeye düşürülmüştür. Oluşturulan anket iki Türkçe öğretmenine ve iki okul müdürüne okutturularak anlam yönünden incelenmesi sağlanmıştır.

Anket 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: 1-Baş Hareketleri, 2-El ve Kol Hareketleri, 3-Bacak Hareketleri, 4-Bedenin Duruşu, 5-Oturma Biçimleri, 6-Bedensel Temas ve 7-Ses Tonu. 1-Baş Hareketleri alt boyutunda beş madde, 2-El ve Kol Hareketleri alt boyutunda yedi madde, 3-Bacak Hareketleri alt boyutunda dört madde, 4-Bedenin Duruşu alt boyutunda beş madde, 5-Oturma Biçimleri alt boyutunda altı madde, 6-Bedensel Temas alt boyutunda altı madde ve 7-Ses Tonu alt boyutunda yedi madde yer almıştır. Öğretmenlerin görüşlerini iki boyutta ifade etmeleri istenmiştir. Birinci boyut, lise yöneticilerinin tanımlanan beden dili davranışını ne sıklıkta kullandığı, ikinci boyutta ise öğretmenlerin bu davranışlardan etkilenme biçimlerine cevap aranmıştır. Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığı için “Hiç, Seyrek, Sık” seçenekleri, öğretmenlerin bu davranışlardan etkilenme biçimleri için ise çeşitli duygu biçimlerinin bulunduğu 15 seçeneği bir liste kullanılmıştır. Bunlar: 1. Kızarıyorum, 2.Kırılıyorum, 3.Sıkılıyorum, 4.Üzülürüm, 5.Sorun değil, 6.Gururlanıyorum, 7.Mutlu olurum, 8.Güven duyarım, 9.Güvenimi yitiririm, 10.Heyecanlanıyorum, 11.Huzursuz olurum, 12.Bu davranışı beni rahatlatır, 13.Bu davranışı beni hırslandırır, 14.Bu davranışla beni cesaretlendirir, 15.Kendimi ona daha yakın hissederim. Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığı için puanlama sınırları (1)Hiç 1,00–1,66, (2)Seyrek 1,67–2,33, (3)Sık 2,34–3,00 olarak belirlenmiştir.

Anketin uygulanması esnasında, anket uygulaması için seçilen yönetici ve öğretmenlerle görüşülerek anket hakkında bilgi verilmiştir. Kesinlikle ad, soyad yazılmaması istenmiştir. Anket uygulandıktan sonra araştırmacı tarafından elden toplanmıştır. Anketin bütünü için iç tutarlık katsayısı Cronbach Alpha=.9030 olarak hesaplanmıştır.

### *Verilerin Analizi*

Nicel araştırma tekniklerine göre, uygulanan anket, bilgisayarda SPSS’e kodlanmış ve analiz edilmiştir. Değerlendirmelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak benimsenmiştir. Lise yöneticilerinin beden dilini kullanma sıklığının ve bu davranışlardan öğretmenlerin etkilenme biçimlerinin belirlenmesi için frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Değişkenlerin anlamlılığı konusunda ikili grupların karşılaştırılması için t-testi, Tukey-HSD çoklu karşılaştırma testinden yararlanılmıştır.

Lise yöneticilerinin beden dilini kullanma sıklığının ve bu davranışlardan öğretmenlerin etkilenme biçimleri arasındaki farklılığı test etmek için t-testi kullanılmıştır. Beden dili davranışları yedi alt boyutta toplanarak, her bir alt boyutta davranış gösterme sıklığı ve davranışlardan etkilenme dereceleri cinsiyete göre farklılığı t-testi ile, branş ve kıdem durumuna göre farklılığı ise tek yönlü varyans analizi kullanılarak sınımlanmıştır.

### **Bulgular ve Yorum**

### 1. Lise yöneticilerinin hangi beden dili davranışını ne sıklıkta gösterdiğine ilişkin öğretmen görüşleri:

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, lise yöneticilerinin hangi beden dili davranışını ne sıklıkta gösterdiklerine ilişkin ortalama değerleri ve anketi dolduran öğretmenlere ait kişi sayıları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.Lise Yöneticilerinin Beden Dili Davranışlarını Gösterme Sıklığına Dair Ortalama Değerleri**

Beden Dili Alt Boyutları	Beden Dili Davranışları	N	$\bar{X}$	Genel $\bar{X}$
1- Baş Hareketleri	1- Başını kaldırmadan aşağıdan bakarak tehdit ifade eder.	353	1,96	<b>2,06</b>
	2- Söylediklerimi onayladığımı, başını hafifçe öne arkaya sallayarak belirtir.	353	2,21	
	3- Karşılaştığımızda başını hafifçe öne eğerek saygı selamı verir.	353	2,11	
	4- Söylediklerimi onaylamadığımı, başını arkaya atıp, sağa sola sallayarak gösterir.	353	2,06	
	5- Vücut dik, başını geriye atarak "Ben sizden üstünüm." imajı verir.	353	1,97	
2- El ve Kol Hareketleri	6- Çok sinirlendiğinde masasına yumruk vurur.	353	1,82	<b>1,94</b>
	7- İki elini makas gibi açarak şiddetli bir şekilde reddeder.	353	1,89	
	8- Savunduğu görüş hakkında ısrarlı olduğunu, yumruğu sıkılı ve işaret parmağı yukarıda olarak gösterir.	353	1,96	
	9- Uyaracağı zaman, işaret parmağını kişiye yöneltip aşağı yukarı sallar.	353	1,96	
	10- Ellerini vücudunun arkasında kavuşturarak güç ve otoritesini gösterir.	353	1,92	
	11- Benimle aynı görüşte olmadığını, kollarını göğsünde bağlayarak gösterir.	353	1,99	
3- Bacak Hareketleri	12- Elleri cebindeyken konuşarak kendine olan güvenini gösterir.	353	2,04	<b>1,93</b>
	13- Koridorun ortasından yürüyerek baskın ve saldırgan olduğunu hissettirir.	353	1,96	
	14- Otururken bacaklarını iki yana sallayarak veya ayakları üzerinde yaylanarak gerginliğini belli eder.	353	1,97	
	15- Bacak bacak üstüne atarak benimle aynı görüşü paylaşmadığını hissettirir.	353	1,95	
4- Beden Duruşu	16- Sinirlendiğinde ayaklarını sert ve hızlı bir şekilde yaylandırır.	353	1,87	<b>2,04</b>
	17- Saldırganlığını göğsü dışarıda, omuzları geride ve çenesi yukarıda tutarak gösterir.	353	1,90	
	18- Ayaktayken, ceketini düğmeleyerek veya kollarını kavuşturarak konuşmaya isteksiz olduğunu belirtir.	353	2,03	
	19- Masada otururken vücudunu geriye doğru esneterek soğukluk belirtir.	353	1,98	
	20- Vücudunun yönünü benden başka tarafa döndürerek konuşmayı bitirmek istediğini ve konudan hoşnut olmadığını belirtir.	353	2,11	
5- Oturma Biçimleri	21- Bakışları karşıya yönelmiş, baş ve boynu dik bir şekilde yürüyerek kendine olan güvenini ve rahatlığını gösterir.	353	2,20	<b>1,99</b>
	22- Ayaklarını uzatıp oturarak rahat ve üstün olduğunu gösterir.	353	1,97	
	23- Benimle yan yana oturarak ilgilendiğini belirtir ve yakınlık gösterir.	353	2,05	
	24- Sandalyenin ucuna oturarak acelesi olduğunu hissettirir.	353	1,98	
	25- Benimle yan yana oturarak işbirliği sağlamak istediğini gösterir.	353	2,01	
	26- Odada oturacak boş yer olmasına rağmen koltuğun koluna oturarak kendisine olan güvenini gösterir.	353	1,95	
	27- Emir ve uyarılarını beni tam karşısına oturup vererek ciddiyeti sağlar.	353	1,96	
6- Bedensel Temas	28- El sıkışırken elini gevşek tutarak güvensizlik ve soğukluk belirtir.	353	1,74	<b>1,81</b>
	29- Diğer eliyle omzumu tutarak el sıkışarak ilgi ve yakınlık gösterir.	353	1,66	
	30- Konuşma esnasında sağ eliyle sol elimi tutarak samimiyet ifade eder.	353	1,84	
	31- Ensesini ya da alnını ovarak sıkıntılı ve gergin olduğunu belli eder.	353	1,84	
	32- Avuçlarını yüzüne bastırıp yüzünü yıkıyor gibi yaparak çok sıkıntılı ve endişeli olduğunu gösterir.	353	1,90	
	33- Elimi, kendi eli üstte olacak şekilde sıkarak üstün olduğunu belirtir.	353	1,89	
7- Ses Tonu	34- Sinirlendiğinde yüksek ses tonuyla konuşur.	353	2,24	<b>1,99</b>
	35- Kesik ve duraklamalı konuşarak tereddütte olduğunu gösterir.	353	2,05	
	36- Konuşmasını yumuşak bir ses tonuyla ve yavaş bir şekilde yaparak üzerimdeki heyecanı azaltır.	353	2,16	
	37- Konuşurken neşeli bir ses tonu kullanır.	353	2,16	
	38- Gülerken sesini fazla yükseltmemeye dikkat eder.	353	1,59	
	39- Gülerken sesini çok yükseltir.	353	1,86	
	40- Çok sinirlendiğinde sesi titremeye başlar.	353	1,85	

Tablo 1 incelendiğinde, baş hareketleri, el ve kol hareketleri, bacak hareketleri, beden duruşu, oturma biçimleri, bedensel temas ve ses tonu beden dili davranışlarına ilişkin dağılım incelendiğinde belirtilen hareketlerin yöneticiler tarafından seyrek bir şekilde gösterildiği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin beden dili davranışlarının alt boyutları incelendiğinde, baş hareketleri davranışlarından en çok “2-Söylediklerimi onayladığımı, başımı hafifçe öne arkaya sallayarak belirtir.” davranışını, el ve kol hareketleri davranışlarından en çok “12-Elleri cebindeyken konuşarak kendine olan güvenini gösterir.” davranışını, bacak hareketleri davranışlarından en çok “14-Otururken bacaklarını iki yana sallayarak veya ayakları üzerinde yaylanarak gerginliğini belli eder.” davranışını, beden duruşu davranışlarından en çok “21-Bakışları karşıya yönelmiş, baş ve boynu dik bir şekilde yürüyerek kendine olan güvenini ve rahatlığını gösterir.” davranışını, oturma biçimleri davranışlarından en çok “23-Benimle yan yana oturarak ilgilendiğini belirtir ve yakınlık gösterir.” davranışını, bedensel temas davranışlarından en çok “32-Avuçlarını yüzüne bastırıp yüzünü yıkıyor gibi yaparak çok sıkıntılı ve endişeli olduğunu gösterir.” davranışını, ses tonu davranışlarından en çok “34-Sinirlendiğinde yüksek ses tonuyla konuşur.” davranışını kullandıkları görülmektedir.

## ***2. Öğretmenlerin, lise yöneticilerinin gösterdiği beden dili davranış sıklıklarından en çok etkilenme biçimleri:***

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin, lise yöneticilerinin gösterdiği beden dili davranış sıklıklarından en çok etkilenme biçimlerine ilişkin frekans, yüzde ve etkilenme biçimleri Tablo 2’de verilmiştir. Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarından öğretmenlerin olası etkilenme biçimleri “1.Kızarıyorum, 2.Kırılıyorum, 3.Sıkılıyorum, 4.Üzülürüm, 5.Sorun değil, 6.Gururlanırım, 7.Mutlu olurum, 8.Güven duyarım, 9.Güvenimi yitiririm, 10.Heyecanlanırım, 11.Huzursuz olurum, 12.Bu davranışı beni rahatlatır, 13.Bu davranışı beni hırslandırır, 14.Bu davranışıyla beni cesaretlendirir, 15.Kendimi ona daha yakın hissederim.” olarak belirlenmiştir.

**Tablo 2.Öğretmenlerin, Lise Yöneticilerinin Gösterdiği Beden Dili Davranış Sıklıklarından En Çok Etkilenme Biçimlerine Dair Frekans, Yüzde Değerleri ve Etkilenme Biçimleri**

Lise Yöneticilerinin Beden Dili Davranışları	f	%	Öğretmenlerin Etkilenme Biçimi
1- Başını kaldırmadan aşağıdan bakarak tehdit ifade eder.	58	16,4	Sorun değil.
2- Söylediklerimi onayladığını, başını hafifçe öne arkaya sallayarak belirtir.	62	17,6	Bu davranışıyla beni cesaretlendirir.
3- Karşılaştığımızda başını hafifçe öne eğerek saygı selamı verir.	76	21,5	Mutlu olurum.
4- Söylediklerimi onaylamadığını, başını arkaya atıp, sağa sola sallayarak gösterir.	83	23,5	Sorun değil.
5- Vücut dik, başını geriye atarak “Ben sizden üstünüm.” imajı verir.	74	21	Sorun değil.
6- Çok sinirlendiğinde masasına yumruk vurur.	60	17	Sorun değil.
7- İki elini makas gibi açarak şiddetli bir şekilde reddeder.	56	15,9	Sorun değil.
8- Savunduğu görüş hakkında ısrarlı olduğunu, yumruğu sıkı ve işaret parmağı yukarıda olarak gösterir.	76	21,5	Sorun değil.
9- Uyaracağı zaman, işaret parmağını kişiye yöneltip aşağı yukarı sallar.	54	15,3	Güvenimi yitiririm.
10- Ellerini vücudunun arkasında kavuşturarak güç ve otoritesini gösterir.	73	20,7	Sorun değil.
11- Benimle aynı görüşte olmadığını, kollarını göğsünde bağlayarak gösterir.	61	17,3	Güvenimi yitiririm.
12- Elleri cebindeyken konuşarak kendine olan güvenini gösterir.	77	21,6	Sorun değil.
13- Koridorun ortasından yürüyerek baskın ve saldırgan olduğunu hissettirir.	74	21	Sorun değil.
14- Otururken bacaklarını iki yana sallayarak veya ayakları üzerinde yaylanarak gerginliğini belli eder.	69	19,5	Huzursuz olurum.
15- Bacak bacak üstüne atarak benimle aynı görüşü paylaşmadığını hissettirir.	82	23,2	Sorun değil.
16- Sinirlendiğinde ayaklarını sert ve hızlı bir şekilde yaylandırır.	64	18,1	Sıkılırim.
17- Saldırganlığını göğsü dışarıda, omuzları geride ve çenesi yukarıda tutarak gösterir.	74	21	Bu davranışı beni hırslandırır.
18- Ayaktayken, ceketini düğmeleyerek veya kollarını kavuşturarak konuşmaya isteksiz olduğunu belirtir.	74	21	Sorun değil.
19- Masada otururken vücudunu geriye doğru esneterek soğukluk belirtir.	83	23,5	Sorun değil.
20- Vücudunun yönünü benden başka tarafa döndürerek konuşmayı bitirmek istediğini ve konudan hoşnut olmadığını belirtir.	69	19,5	Kırılırim.
21- Bakışları karşıya yönelmiş, baş ve boynu dik bir şekilde yürüyerek kendine olan güvenini ve rahatlığını gösterir.	66	18,7	Güven duyarım.
22- Ayaklarını uzatıp oturarak rahat ve üstün olduğunu gösterir.	52	14,7	Güven duyarım.
23- Benimle yan yana oturarak ilgilendiğini belirtir ve yakınlık gösterir.	85	24,1	Mutlu olurum.
24- Sandalyenin ucuna oturarak acelesi olduğunu hissettirir.	74	21	Sorun değil.
25- Benimle yan yana oturarak işbirliği sağlamak istediğini gösterir.	49	13,9	Kendimi ona daha yakın hissedirim.
26- Odada oturacak boş yer olmasına rağmen koltuğun koluna oturarak kendisine olan güvenini gösterir.	80	22,7	Sorun değil.
27- Emir ve uyarılarını beni tam karşısına oturup vererek ciddiyeti sağlar.	67	19	Sorun değil.
28- El sıkışırken elini gevşek tutarak güvensizlik ve soğukluk belirtir.	50	14,2	Sorun değil.
29- Diğer eliyle omzumu tutarak el sıkışarak ilgi ve yakınlık gösterir.	37	10,5	Gururlanırım.
30- Konuşma esnasında sağ eliyle sol elimi tutarak samimiyet ifade eder.	47	13,3	Mutlu olurum.
31- Ensesini ya da alnını ovarak sıkıntılı ve gergin olduğunu belli eder.	65	18,4	Sorun değil.
32- Avuçlarını yüzüne bastırıp yüzünü yıkıyor gibi yaparak çok sıkıntılı ve endişeli olduğunu gösterir.	58	16,4	Sorun değil.
33- Elimi, kendi eli üstte olacak şekilde sıkarak üstün olduğunu belirtir.	79	22,4	Sorun değil.
34- Sinirlendiğinde yüksek ses tonuyla konuşur.	67	19	Güvenimi yitiririm.
35- Kesik ve duraklamalı konuşarak tereddütte olduğunu gösterir.	76	21,5	Sıkılırim.
36- Konuşmasını yumuşak bir ses tonuyla ve yavaş bir şekilde yaparak üzerimdeki heyecanı azaltır.	70	19,6	Mutlu olurum.
37- Konuşurken neşeli bir ses tonu kullanır.	67	19	Mutlu olurum.
38- Gülerken sesini fazla yükseltmemeye dikkat eder.	60	17	Sorun değil.
39- Gülerken sesini çok yükseltir.	48	13,6	Sorun değil.
40- Çok sinirlendiğinde sesi titremeye başlar.	63	17,8	Huzursuz olurum.

Tablo 2 incelendiğinde, 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 15, 18, 19, 24, 26, 27, 28, 31, 32, 33, 38, 39 numaralı beden dili davranışlarının gerçekleştirilmesine karşılık öğretmenlerin yüzde olarak



çoğunluğunun “Sorun değil” şeklinde tepki verdikleri ortaya çıkmaktadır. 2 numaralı beden dili davranışlarına öğretmenlerin çoğunluğu “Bu davranışıyla beni cesaretlendirir” şeklinde, 3, 23, 30, 36 ve 37 numaralı beden dili davranışlarına öğretmenlerin çoğunluğu “Mutlu olurum” şeklinde, 21 ve 22 numaralı beden dili davranışlarına öğretmenlerin çoğunluğu “Güven duyarım” şeklinde, 25 numaralı beden dili davranışlarına öğretmenlerin çoğunluğu “Kendimi ona daha yakın hissederim”, 29 numaralı beden dili davranışlarına öğretmenlerin çoğunluğu “Gururlanırım” şeklinde pozitif anlam yüklü duygulardan oluşan tepkiler verdikleri ortaya çıkmaktadır. Belirtilen beden dili davranışları incelendiğinde bu davranışların da aslında pozitif duygu yüklü davranışlar oldukları görülmektedir. O halde lise yöneticilerinin kullandıkları pozitif duygu yüklü beden dili davranışlarının öğretmenleri pozitif anlamda etkileyeceği düşünülmektedir. Bu durum bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir.

9, 11, 34 numaralı beden dili davranışlarına öğretmenlerin çoğunluğu “Güvenimi yitiririm” şeklinde, 14 ve 40 numaralı beden dili davranışlarına öğretmenlerin çoğunluğu “Huzursuz olurum” şeklinde, 17 numaralı beden dili davranışına öğretmenlerin çoğunluğu “Bu davranışı beni hırslandırır” şeklinde, 20 numaralı beden dili davranışına öğretmenlerin çoğunluğu “Kırılırım” şeklinde, 35 numaralı beden dili davranışına öğretmenlerin çoğunluğu “Sıkılırım” şeklinde negatif anlam yüklü duygulardan oluşan tepkiler verdikleri ortaya çıkmaktadır. Belirtilen beden dili davranışları incelendiğinde bu davranışların büyük çoğunluğunun da aslında negatif duygu yüklü davranışlar oldukları görülmektedir. Negatif duygu yüklü beden dili davranışlarının öğretmenleri de negatif anlamda etkileyeceği düşünülmektedir. Lise yöneticilerinin bu beden dili davranışlarını kontrol altında tutmaları yöneticiliğini yaptığı öğretmenler ile olan iletişimini olumlu yönde etkileyebilir.

### 3. Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırması:

Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet yönünden farklılık gösterip göstermediği incelenmiş, anlamlı fark bulunan davranışlarla ilgili t-testi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Lise Yöneticilerinin Beden Dili Davranışları	Öğretmenlerin Cinsiyeti				t	P*
	Kadın (N=190)		Erkek (N=163)			
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
6- Çok sinirlendiğinde masasına yumruk vurur.	1,71	,76	1,93	,65	2,915	,004*
9- Uyaracağı zaman, işaret parmağını kişiye yöneltip aşağı yukarı sallar.	1,82	,76	2,09	,66	3,510	,001*
11- Benimle aynı görüşte olmadığını, kollarını göğsünde bağlayarak gösterir.	1,92	,74	2,08	,71	2,106	,036*
14- Otururken bacaklarını iki yana sallayarak veya ayakları üzerinde yaylanarak gerginliğini belli eder.	1,90	,78	2,06	,72	2,071	,039*
15- Bacak bacak üstüne atarak benimle aynı görüşü paylaşmadığını hissettirir.	1,85	,71	2,06	,71	2,720	,007*
18- Ayaktayken, ceketini düğmeleyerek veya kollarını kavuşturarak konuşmaya isteksiz olduğunu belirtir.	1,95	,69	2,12	,67	2,316	,021*
20- Vücudunun yönünü benden başka tarafa döndürerek konuşmayı bitirmek istediğini ve konudan hoşnut olmadığını belirtir.	2,04	,69	2,19	,69	2,003	,046*

\* <.05

Tablo 3’te görüldüğü gibi 6, 9, 11, 14, 15, 18 ve 20 numaralı beden dili davranışlarını kullanan lise yöneticilerinin bu davranışları gösterme sıklıklarına ilişkin öğretmen görüşlerinde cinsiyet yönünden anlamlı farklılıklar olduğu, diğerlerinde ise anlamlı farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir. Sıra ortalamaları incelendiğinde, lise yöneticilerinin Tablo 3’te belirtilen beden dili davranışlarını

gösterme sıklıklarından, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha çok etkilendikleri söylenebilir. Bunun nedeni, yöneticilerin erkek öğretmenlere karşı daha sert davranma eğiliminde olmaları, bu davranışlara erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla dikkat etmeleri, bu davranışları daha fazla önemsiyor olmaları veya bu davranışların daha çok erkek öğretmenlerin yanında sergileniyor olması olabilir. Tablo 3'te verilen beden dili davranışlarının içerisinde pozitif duygu yüklü herhangi bir davranış görülmemektedir. Lise yöneticilerinin sergiledikleri pozitif duygu yüklü beden dili davranışlarının hiçbiri hakkında öğretmen görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

#### 4. Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre karşılaştırması:

Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem yönünden farklılık gösterip göstermediği incelenmiş, anlamlı fark bulunan davranışlarla ilgili tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4'te, kıdem değişkeni yönünden aralarında farklılıklar olan beden dili davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 4. Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Lise Yöneticilerinin Beden Dili Davranışları	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P*	Fark**
1- Başını kaldırmadan aşağıdan bakarak tehdit ifade eder.	Gruplar Arası	3,287	2	1,643	3,544	,030*	2 – 3
	Gruplar İçi	162,305	350	,464			
	Toplam	165,592	352				
9- Uyaracağı zaman, işaret parmağını kişiye yöneltip aşağı yukarı sallar.	Gruplar Arası	4,137	2	2,069	3,896	,021*	1 – 2
	Gruplar İçi	185,137	350	,531			
	Toplam	189,977	352				
11- Benimle aynı görüşte olmadığımı, kollarımı göğsünde bağlayarak gösterir.	Gruplar Arası	3,356	2	1,678	3,130	,045*	1 – 2
	Gruplar İçi	187,641	350	,536			
	Toplam	190,997	352				
21- Bakışları karşıya yönelmiş, baş ve boynu dik bir şekilde yürüyerek kendine olan güvenini ve rahatlığını gösterir.	Gruplar Arası	6,095	2	3,047	6,455	,002*	2 – 3
	Gruplar İçi	165,220	350	,472			
	Toplam	171,314	352				
22- Ayaklarını uzatıp oturarak rahat ve üstün olduğunu gösterir.	Gruplar Arası	4,581	2	2,291	3,778	,024*	2 – 3
	Gruplar İçi	212,189	350	,606			
	Toplam	216,771	352				
25- Benimle yan yana oturarak işbirliği sağlamak istediğini gösterir.	Gruplar Arası	3,975	2	1,988	4,093	,017*	2 – 3
	Gruplar İçi	169,979	350	,486			
	Toplam	173,955	352				
30- Konuşma esnasında sağ eliyle sol elimi tutarak samimiyet ifade eder.	Gruplar Arası	6,924	2	3,462	5,045	,007*	2 – 3
	Gruplar İçi	240,192	350	,686			
	Toplam	247,116	352				
37- Konuşurken neşeli bir ses tonu kullanır.	Gruplar Arası	3,860	2	1,930	3,868	,021*	1 – 2
	Gruplar İçi	173,279	350	,495			
	Toplam	177,139	352				

\* <.05

\*\* 1 (1-10 yıl arası) , 2 (11-20 yıl arası) , 3 (21 yıl ve üstü)

Tablo 6'ya göre, lise yöneticilerinin beden dili davranışları hakkında öğretmen görüşleri arasında 1, 9, 11, 21, 22, 25, 30 ve 37. davranışlarda öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin kıdem değişkeni yönünden anlamlı farklılıkların 1 numaralı beden dili davranışında 2-3, 9 numaralı beden dili davranışında 1-2, 11 numaralı beden dili davranışında 1-2, 21 numaralı beden dili davranışında 2-3, 22 numaralı beden dili davranışında 2-3, 25 numaralı beden dili davranışında 2-3, 30 numaralı beden dili davranışında 2-3, 37 numaralı beden dili davranışında 1-2 kıdem grupları arasındaki öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Tablo 4'e dikkat edildiğinde lise yöneticilerinin beden dili davranışları hakkında öğretmen görüşleri arasında kıdem değişkenine göre 1-3 kıdem grupları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmadığı görülmektedir. Buradan lise yöneticilerinin beden dili davranışları hakkında 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri ile 21 yıl ve üzeri öğretmenlerin görüşlerinin birbirleri ile benzer olduğu veya benzer beden dili davranışlarından benzer şekilde etkilendikleri söylenebilir.

**Tablo 5. Kıdem Değişkeni Yönünden Aralarında Farklılıklar Olan Beden Dili Davranışlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Lise Yöneticilerinin Beden Dili Davranışları	1 (1 -10 yıl) (N=127)		2 (11-20 yıl) (N=151)		3 (21 yıl ve üstü) (N=75)	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
1- Başını kaldırmadan aşağıdan bakarak tehdit ifade eder.	1,94	,71	1,89	,67	2,14	,63
9- Uyaracağı zaman, işaret parmağını kişiye yöneltip aşağı yukarı sallar.	1,80	,73	2,03	,72	2,00	,73
11- Benimle aynı görüşte olmadığını, kollarını göğsünde bağlayarak gösterir.	1,88	,74	2,10	,73	1,96	,70
21- Bakışları karşıya yönelmiş, baş ve boynu dik bir şekilde yürüyerek kendine olan güvenini ve rahatlığını gösterir.	2,22	,66	2,07	,73	2,42	,61
22- Ayaklarını uzatıp oturarak rahat ve üstün olduğunu gösterir.	1,95	,77	1,88	,77	2,18	,80
25- Benimle yan yana oturarak işbirliği sağlamak istediğini gösterir.	1,97	,70	1,94	,68	2,21	,70
30- Konuşma esnasında sağ eliyle sol elimi tutarak samimiyet ifade eder.	1,83	,84	1,72	,80	2,09	,84
37- Konuşurken neşeli bir ses tonu kullanır.	2,25	,70	2,04	,75	2,26	,60

Tablo 5'teki sekiz beden dili davranışı incelendiğinde, lise yöneticilerinin bu beden dili davranışları hakkında öğretmen görüşlerinin kıdem değişkeni yönünden 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin sıra ortalama değerlerinin diğer kıdemlerdeki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin yöneticilerle daha fazla iletişim kurabiliyor olması, diğerlerine göre daha fazla diyaloga girebilmeleri veya yılların birikimi ile edinmiş oldukları tecrübe, yaşanmışlıklar (dostluklar, çatışmalar,...) bu duruma sebep olmuş olabilir.

##### **5. Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre karşılaştırması:**

Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin branş yönünden farklılık gösterip göstermediği incelenmiş, anlamlı fark bulunan davranışlarla ilgili tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6. Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Lise Yöneticilerinin Beden Dili Davranışları	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P*	Fark**
4- Söylediklerimi onaylamadığımı, başımı arkaya atıp, sağa sola sallayarak gösterir.	Gruplar Arası	4,606	2	2,303	4,293	,014*	1-3
	Gruplar İçi	187,762	350	,536			
	Toplam	192,368	352				
5- Vücut dik, başımı geriye atarak "Ben sizden üstünüm." imajı verir.	Gruplar Arası	4,400	2	2,200	4,442	,012*	1-3
	Gruplar İçi	173,317	350	,495			
	Toplam	177,717	352				
7- İki elini makas gibi açarak şiddetli bir şekilde reddeder.	Gruplar Arası	4,438	2	2,219	4,327	,014*	1-3
	Gruplar İçi	179,472	350	,513			
	Toplam	183,909	352				
13- Koridorun ortasından yürüyerek baskın ve saldırgan olduğunu hissettirir.	Gruplar Arası	3,759	2	1,880	3,429	,034*	2-3
	Gruplar İçi	191,833	350	,548			
	Toplam	195,592	352				
25- Benimle yan yana oturarak işbirliği sağlamak istediğini gösterir.	Gruplar Arası	3,375	2	1,687	3,462	,032*	2-3
	Gruplar İçi	170,580	350	,487			
	Toplam	173,955	352				

\*<.05, \*\* 1 (sayısal), 2 (sözel), 3 (meslek)

Tablo 6'ya göre, lise yöneticilerinin beden dili davranışları hakkında öğretmen görüşleri arasında 4, 5, 7, 13 ve 25. davranışlarda öğretmenlerin branş değişkeni açısından anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Tablo 6 incelendiğinde, lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkeni yönünden anlamlı farklılıkların 4 numaralı beden dili davranışında 1-3, 5 numaralı beden dili davranışında 1-3, 7 numaralı beden dili davranışında 1-3, 13 numaralı beden dili davranışında 2-3, 25 numaralı beden dili davranışında 2-3 branş gruplarındaki öğretmenler arasında olduğu görülmektedir.

Branş değişkeni yönünden aralarında farklılıklar olan beden dili davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7. Branş Değişkeni Yönünden Aralarında Farklılıklar Olan Beden Dili Davranışlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Lise Yöneticilerinin Beden Dili Davranışları	Sayısal (N=107)		Sözel (N=155)		Meslek (N=91)	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
4- Söylediklerimi onaylamadığımı, başımı arkaya atıp, sağa sola sallayarak gösterir.	2,22	,75	2,04	,75	1,92	,67
5- Vücut dik, başımı geriye atarak "Ben sizden üstünüm." imajı verir.	2,11	,71	1,96	,73	1,81	,63
7- İki elini makas gibi açarak şiddetli bir şekilde reddeder.	2,01	,72	1,91	,73	1,71	,67
13- Koridorun ortasından yürüyerek baskın ve saldırgan olduğunu hissettirir.	1,97	,74	2,05	,77	1,80	,67
25- Benimle yan yana oturarak işbirliği sağlamak istediğini gösterir.	1,97	,71	1,94	,70	2,17	,66

Tablo 7 incelendiğinde, branş değişkeni yönünden aralarında farklılık olan, 4, 5 ve 7 numaralı beden dili davranışlarında sayısal branşa sahip olan öğretmenlerin sıra ortalamalarının diğer branş öğretmenlerin sıra ortalamalarından daha yüksek olduğu, 13 numaralı beden dili davranışında sözel branşa sahip olan öğretmenlerin sıra ortalamalarının diğer branş öğretmenlerin sıra ortalamalarından daha yüksek olduğu, 25 numaralı beden dili davranışında meslek branşına sahip olan öğretmenlerin sıra ortalamalarının diğer branş öğretmenlerin sıra ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

**6. Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin yönetici cinsiyeti değişkenine göre karşılaştırması:**

Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin yönetici cinsiyeti yönünden farklılık gösterip göstermediği incelenmiş, anlamlı fark bulunan davranışlarla ilgili t-testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.Yönetici Cinsiyeti Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Lise Yöneticilerinin Beden Dili Davranışları	Yönetici Cinsiyeti				t	P*
	Kadın (n=66)		Erkek (n=287)			
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
1- Başını kaldırmadan aşağıdan bakarak tehdit ifade eder.	1,67	,68	2,03	,67	3,804	,000*
2- Söylediklerimi onayladığını, başımı hafifçe öne arkaya sallayarak belirtir.	2,06	,65	2,25	,63	2,214	,027*
3- Karşılaştığımızda başımı hafifçe öne eğerek saygı selamı verir.	1,87	,69	2,17	,70	3,089	,002*
4- Söylediklerimi onaylamadığımı, başımı arkaya atıp, sağa sola sallayarak gösterir.	1,75	,70	2,13	,73	3,857	,000*
5- Vücut dik, başını geriye atarak “Ben sizden üstünüm.” imajı verir.	1,71	,75	2,03	,68	3,338	,001*
6- Çok sinirlendiğinde masasına yumruk vurur.	1,53	,70	1,88	,71	3,652	,000*
7- İki elini makas gibi açarak şiddetli bir şekilde reddeder.	1,62	,69	1,95	,71	3,431	,001*
8- Savunduğu görüş hakkında ısrarlı olduğunu, yumruğu sıkılı ve işaret parmağı yukarıda olarak gösterir.	1,74	,72	2,01	,67	2,859	,005*
9- Uyaracağı zaman, işaret parmağını kişiye yöneltip aşağı yukarı sallar.	1,68	,76	2,00	,71	3,287	,001*
10- Ellerini vücudunun arkasında kavuşturarak güç ve otoritesini gösterir.	1,71	,77	1,96	,71	2,594	,010*
11- Benimle aynı görüşte olmadığını, kollarını göğsünde bağlayarak gösterir.	1,62	,69	2,08	,71	4,736	,000*
12- Elleri cebindeyken konuşarak kendine olan güvenini gösterir.	1,68	,74	2,12	,66	4,757	,000*
13- Koridorun ortasından yürüyerek baskın ve saldırgan olduğunu hissettirir.	1,63	,67	2,04	,74	4,072	,000*
14- Otururken bacaklarını iki yana sallayarak veya ayakları üzerinde yaylanarak gerginliğini belli eder.	1,66	,68	2,04	,76	3,746	,000*
15- Bacak bacak üstüne atarak benimle aynı görüşü paylaşmadığını hissettirir.	1,75	,74	1,99	,71	2,395	,017*
16- Sinirlendiğinde ayaklarını sert ve hızlı bir şekilde yaylandırır.	1,69	,70	1,91	,74	2,134	,034*
17- Saldırganlığını göğsü dışarıda, omuzları geride ve çenesi yukarıda tutarak gösterir.	1,65	,73	1,96	,71	3,159	,002*
18- Ayaktayken, ceketini düğmeleyerek veya kollarını kavuşturarak konuşmaya isteksiz olduğunu belirtir.	1,74	,63	2,09	,68	3,831	,000*
19- Masada otururken vücudunu geriye doğru esneterek soğukluk belirtir.	1,71	,75	2,05	,71	3,463	,001*
20- Vücudunun yönünü benden başka tarafa döndürerek konuşmayı bitirmek istediğini ve konudan hoşnut olmadığını belirtir.	1,89	,65	2,16	,69	2,892	,004*
21- Bakışları karşıya yönelmiş, baş ve boynu dik bir şekilde yürüyerek kendine olan güvenini ve rahatlığını gösterir.	2,03	,65	2,24	,70	2,256	,025*
22- Ayaklarını uzatıp oturarak rahat ve üstün olduğunu gösterir.	1,69	,76	2,03	,77	3,229	,001*
26- Odada oturacak boş yer olmasına rağmen koltuğun koluna oturarak kendisine olan güvenini gösterir.	1,68	,72	2,01	,76	3,179	,002*
27- Emir ve uyarılarını beni tam karşısına oturup vererek ciddiyeti sağlar.	1,65	,61	2,03	,70	4,075	,000*

30- Konuşma esnasında sağ eliyle sol elimi tutarak samimiyet ifade eder.	2,03	,78	1,79	,84	2,041	,042*
32- Avuçlarını yüzüne bastırıp yüzünü yıkıyor gibi yaparak çok sıkıntılı ve endişeli olduğunu gösterir.	1,69	,74	1,94	,78	2,352	,019*
33- Elimi, kendi eli üstte olacak şekilde sıkarak üstün olduğunu belirtir.	1,62	,67	1,96	,77	3,303	,001*
34- Sınırlendiğinde yüksek ses tonuyla konuşur.	2,01	,69	2,29	,66	3,060	,002*
35- Kesik ve duraklamalı konuşarak tereddütte olduğunu gösterir.	1,83	,62	2,10	,70	2,919	,004*
40- Çok sınırlendiğinde sesi titremeye başlar.	1,60	,67	1,91	,78	2,930	004*

\*<.05

Tablo 8 incelendiğinde, 23, 24, 25, 28, 29, 31, 36, 37, 38, 39 numaralı beden dili davranışları haricinde diğer otuz beden dili davranışı arasında, lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin yöneticilerin cinsiyeti açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında ise anlamlı farkın bulunduğu 30 numaralı beden dili davranışı haricinde diğer beden dili davranışlarında erkek yöneticilere ait sıra ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu davranışları erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha fazla sergiledikleri söylenebilir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada lise yöneticilerinin hangi beden dili davranışını ne sıklıkta gösterdiğine ilişkin öğretmen görüşlerine dair ortalamalar incelendiğinde belirlenen beden dili davranışlarının yöneticiler tarafından seyrek bir şekilde gerçekleştirdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonucu Sönmez (1992), Çalışkan (2003), Dağlı ve Öner (2002), Torbacıoğlu (2007) ile Çubukçu ve Döndar (2003)'ün yapmış oldukları araştırma sonuçları destekler niteliktedir. Bunun yanı sıra Kurt (2015), Sabancı (2017)'nin araştırma bulguları ile de farklılaşmaktadır.

Lise yöneticilerinin beden dili davranış sıklıklarından öğretmenlerin etkilenme biçimlerine dair görüşlerinin yarısından biraz azının 40 maddeden 19'unun (%47,5) sorun değil biçiminde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Geri kalan 21 madde incelendiğinde ise öğretmenler yöneticilerinin pozitif anlam yüklü beden dili davranışlarına karşılık pozitif anlam yüklü duygu biçimleriyle karşılık verdikleri ve yöneticilerinin negatif anlam yüklü beden dili davranışlarına karşılık negatif anlam yüklü duygu biçimleriyle karşılık verdikleri anlaşılmıştır. Bu bulguyu, Şen (2006)'nın yapmış olduğu araştırmanın üçüncü bölümünde yer alan öğretmenlere göre sınıf içi iletişimde kullanılan olumlu beden dili hareketleri öğrencileri olumlu, olumsuz beden dili hareketleri ise olumsuz etkiler. İkincisi ise, sınıf içi iletişimde öğrenciler, öğretmenlerin gösterdikleri olumlu beden dili hareketlerinden olumlu, olumsuz beden dili hareketlerinden olumsuz etkilenirler sonucu ile Yeşil (2008)'in çalışmasının sonunda öğrencilerin konuşmacıların yüz ifadeleri, jestleri ve fiziksel görünüşlerinden olumsuz etkilendikleri ve tonlamadan da son derece olumsuz etkilendikleri ve jestlerin, yüz ifadelerinin, fiziksel görünüşün ve tonlamanın birbirleriyle anlamlı olarak pozitif yönde ilişkili oldukları sonucu destekler niteliktedir. Bunun yanı sıra, öğretmenler yöneticilerinin kullandığı diğer 19 beden dili davranışına karşılık, bu davranışıyla beni cesaretlendirir, mutlu olurum, güvenimi yitiririm, huzursuz olurum, bu davranışı beni hırslandırır, kırılırım, güven duyarım, kendimi ona daha yakın hissederim, gururlanırım, sıkılırım, şeklinde tepkiler vermişlerdir.

Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet yönünden incelendiğinde 7 madde haricinde anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Araştırmanın bu sonucu Kurt (2015), Yılmaz (2015) ve Şimşek (2005)'in araştırma sonuçları destekler niteliktedir. Anlamlı farkın tespit edildiği beden dili davranışlarının hepsi negatif anlam yüklü davranışlardır. Bu sonucu Şen (2006)'nin araştırma sonuçları destekler niteliktedir. Ayrıca sıra ortalamalarına göre bu davranışlardan erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha çok etkilenmektedirler. Araştırmanın bu sonucu Yeşil (2008)'in kadınların erkeklere göre sözsüz davranışlardan olumsuz yönde daha çok

etkilendikleri sonucu ile Durmaz (2007), Kösterlioğlu ve Argon (2010) ve Karlı (2007)'nin araştırma sonuçlarıyla farklılaşmaktadır.

Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem yönünden farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve 8 madde haricinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Araştırmanın bu bulgusu, Kurt (2015), Hacıoğlu (2007) ve Yılmaz (2015)'in araştırma bulguları ile benzer niteliktedir. Ayrıca araştırmanın bu bulgusu Ağaoğlu ve arkadaşları (2012)'nin araştırma bulgusu ile farklılaşmaktadır. Ağaoğlu ve arkadaşları (2012)'nin araştırmasında okul yöneticilerinin yeterlikleri hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri belirlenmiştir. Kütahya il merkezinde görev yapan 108 okul yöneticisi ve 290 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmada okul yöneticilerinin görüşleri okul türü, hizmetiçi eğitim alma ve yöneticilikle ilgili eğitim alma durumuna göre farklılaşmazken, kıdeme göre farklılaşmaktadır. Ancak, öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilgili görüşleri ise okul türü ve kıdeme göre farklılaşırken, yöneticilik deneyimi olup olmama durumuna göre farklılaşmamaktadır. Bu araştırmada anlamlı farkın tespit edildiği sekiz beden dili davranışıyla ilgili sıra ortalamaları incelendiğinde 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri ile 21 yıl ve üzeri öğretmenlerin görüşleri birbirine benzemektedir.

Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre karşılaştırması incelendiğinde beş beden dili davranışı haricinde anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Araştırmanın bu bulgusunu Yılmaz (2015) ve Karlı (2007)'nin araştırma sonuçları destekler niteliktedir. Ayrıca Doğan ve Koçak (2014)'in araştırma sonucuyla farklılaşmaktadır. Doğan ve Koçak (2014) tarafından yapılan "Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı araştırma sonucunda, ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmada anlamlı farkın tespit edildiği beş beden dili davranışından üç tanesi sayısal-sözel branş grupları arasında, diğer ikisi ise sözel-meslek branş grupları arasındadır. Sayısal-meslek branşları arasında yöneticilerin sergiledikleri hiçbir beden dili davranışı hakkında öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Lise yöneticilerinin beden dili davranışlarını gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin büyük çoğunluğunda yöneticilerin cinsiyeti açısından anlamlı fark tespit edilmiştir. Belirlenen beden dili davranışlarının neredeyse hepsini erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu sonucu, Kurt (2015)'un araştırma sonucuyla farklılaşmaktadır.

Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin el sıkışırken karşısındaki kişiye karşı güvensizlik telkin eden davranışlardan kaçındıkları, bunun yanında el sıkışırken eli omza koyma davranışını fazla göstermeyerek arada belli bir mesafe bırakmak suretiyle ciddiyeti muhafaza etme gayretinde oldukları, yine aynı şekilde konuşma esnasında sağ eliyle karşısındaki öğretmenin sol elini tutma davranışını da çok az sergileyerek aradaki mesafeyi korudukları söylenebilir. Yöneticilerin öğretmenlere karşı mesafeli davranışları otoritelerini koruma içgüdüsünden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca yöneticilerin gülerken seslerini fazla yükseltmemeye dikkat etmedikleri sonucu da ortaya çıkmaktadır. Bu davranış biçimi, yöneticilerin karşısındaki öğretmenin olumsuz tepkisini alabilecek bir davranış biçimi olabilir. Bu davranış biçiminin yöneticiler tarafından az gerçekleştirilmesi yani gülerken seslerinin yüksekliğine dikkat etmemeleri, etraflarına karşı kendilerini fazlasıyla rahat hissettikleri anlamına geliyebilir.

Sonuç olarak, her insan beden dili davranışları vasıtasıyla etrafındakilere/yanındakilere kısacası çevresindeki insanlara/canlılara bilinçli ya da bilinçsiz olarak etkide bulunmaktadır. Bu davranışlar hakkındaki yapılacak olan yorumlar ve bu davranışların etkisi çoğunlukla ortama ve duruma bağlıdır. Bu sebeple beden dili davranışları hakkında karar verirken acele edilmemesi gerekir. Zielke (1993, s.12) bu durumu, nasıl ki bir sözcüğün hangi anlamda kullanıldığını kavrayabilmek için tümünün tamamını dikkate almak gerekiyorsa, jestler de ancak beden tüm belirtkeleri içinde doğru olarak anlamlandırılabilirler şeklinde ifade etmektedir. Ayrıca Molcho (2000, s.14), uygun beden dili davranışlarının öğrenilebileceğini belirtmiştir. Başaran ve Erdem (2009) çalışmasında, konuşmacının

vurgu ve tonlamalarının, telaffuzunun, konuşma esnasında uygun yerlerde durmasının, beden dili kullanmadaki ustalığının, işitilebilirliğinin güzel, doğru ve etkili konuşmada önemli olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Ker (1998, s.18-21) çalışmasında, sözsüz iletişimin algılanma düzeyini yükselteceğini, kişilerarası iletişimde sözsüz iletişime karşı gösterilen duyarlılığın, iletişim kurulan kişi ya da kişilerin aktardığı iletilerin daha iyi anlaşılmasına, yanlış anlamaların ve yanlış anlaşılmanın ortadan kaldırılmasıyla destek sağlayacağını ifade etmiştir. Ve sözsüz iletişimin iletişimi yönlendirdiğini, kişinin kurmuş olduğu iletişimde, sözsüz iletişim öğeleri yardımıyla, iletişimi yönlendirebilecek güçte etkin uyarılar gönderebilme yetisini geliştirmiş olacağını, sözsüz iletişimin eşduyumu kolaylaştırdığını, iletişim kuran kişiler arasında ruhsal bir yakınlık oluşmakta olduğunu, kişilerin bu yolla eşduyumu kurma becerilerini de kullanarak, çatışmadan uzak, barışçıl ilişki ortamları içinde yer alabileceğini belirlemiştir.

Tüm meslek gruplarında beden dilinin etkili kullanımı önemlidir. Özellikle bu meslek okul müdürlüğü olunca beden dilinin etkili kullanımının öneminin daha da artacağı ifade edilebilir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde beden dili araştırmalarının çok az olduğu görülmektedir. Yapılan bu araştırma ile bu konudaki araştırma eksikliğinin bir ölçüde giderileceği düşünülmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular eğitim yöneticilerinin beden dili kullanımlarına yönelik alana katkı sağlayabilir.

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

1-Gösterilen olumlu davranışlara karşı öğretmenlerin olumlu tepkiler verdiği, olumsuz, sert, kaba, saldırgan davranışlardan da olumsuz etkilendikleri görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenler ile diyaloglarını geliştirebilmeleri için olumlu izlenim bırakan beden dili davranışlarını daha sık kullanmaları gerektiği söylenebilir. Kullanılan beden dilinin karşındaki kişi üzerinde etkinliği, olumlu davranışlarla ya da olumsuz davranışlarla da artırılabilir. Karşı tarafa iletilmesi istenen mesajın veya mesajların olumlu etkiler bırakması için yöneticilerin olumlu beden dili davranışlarını tercih etmelerinin daha doğru bir davranış biçimi olacağı düşünülmektedir. Bu yüzden yöneticilerin, beden dillerini kullanmayı öğrenmelerinin ve öğretmenlerle bu doğrultuda iletişim kurmaya çalışmalarının iletişim sürecini pozitif anlamda etkileyeceği ifade edilebilir. Benzer şekilde, yöneticiler kendi beden dili hareketlerine dikkat ederken aynı zamanda öğretmenlerin beden dili davranışlarını da takip edip yorumlayabilmelidirler. Bu yorumları uzun süreli gözlemlerinden sonra yapmaları gerekliliği de unutulmamalıdır. Yöneticilerin beden dili davranışlarını güven telkin eden hareketlerden seçmelerinin öğretmen motivasyonu açısından faydalı olacağı düşünülebilir. Yöneticilerin beden dilini etkili kullanımlarının sağlanabilmesi için okullarda veya belirlenecek herhangi merkezi bir yerleşkede hizmetiçi eğitim kursları ile yetiştirilerek uzmanlaşmaları sağlanabilir.

2-Yöneticiler beden dili davranışlarını kullanmalarının yanında seslerini de kullanmasını öğrenmelidirler. Özellikle neşeli ve yumuşak bir ses tonu kullanmaları, öğretmenlerin mutlu olmalarını ve motivasyonlarının artmasını sağlayabilir. Kesik kesik konuşmalar, yüksek bir ses tonu ve sinirlendiğinde titreyen bir ses tonu öğretmenler üzerinde sıkılma, yöneticiye karşı güvenini yitirme ve huzursuzluk gibi etkiler bırakabileceği için yöneticilerin bu tür davranışları kullanmamaları önerilebilir.

3-Yöneticiler genellikle sert davranışları erkeklere karşı kullanmaktadırlar. Erkek yöneticilerin fazlalığı da unutulmamalıdır. Böyle olunca erkek yöneticiler erkek öğretmenlere karşı bayanlara davrandıklarından daha kaba ve sert beden dili davranışları sergileyebilmektedirler. Yöneticilerin kadın ya da erkek fark etmeden her öğretmene karşı benzer samimiyette ve ciddiyette beden dili davranışlarını kullanmaları yerinde bir davranış biçimi olabilir.

4-Bu araştırmada belirlenmiş olan ve iletişim sürecini olumlu veya olumsuz etkileyen beden dili davranışlarının yöneticiler tarafından kullanılma sıklığı ve öğretmenlerin bu davranışlardan etkilenme biçimlerinde yer alan duyguların sayısı artırılarak ve diğer öğretim kademelerinde çalışan yönetici ve öğretmenler de araştırmaya katılarak daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir.



## Kaynakça

- Açıl, M. (2002). *Eğitimcinin beden dili öğretmen sessiz dili*. Ankara: Yakamoz Yayınevi.
- Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R. ve Manafzadehtabriz, 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.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akbaş, B. (2008). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Altıntaş, E. ve Devrim Ç. (2001). *Sözsüz iletişim ve beden dili*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Atak, S. (2001). *Yöneticilerin sözsüz iletişim unsurlarının etkilenimlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Atik, L. (2009). *İlköğretim kurumları yöneticilerinin iletişim becerilerinin toplam kalite yönetimine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-16.
- Baltaş, A ve Baltaş, Z. (2002). *Bedenin dili*. Ankara: Remzi Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, M. ve Erdem, İ. (2009). Öğretmen adaylarının güzel konuşma becerisi ile ilgili görüşleri üzerine bir araştırma. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(3), 743-754.
- Becer, E. (2002). *İletişim ve grafik tasarım*. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (16. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cüceloğlu, D. (1998). *Yeniden insan insana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çalışkan, N. (2003). *Sınıf Öğretmenlerinin sözel olmayan iletişim davranışlarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çubukçu, Z. ve Döndar, İ. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 157.
- Dağlı, A. ve Öner M. (2002). İlköğretim okullarının ikinci kademesinde okuyan öğrencilerin fen bilgisi öğretmenlerinin sınıf içi iletişim davranışlarına ilişkin algıları. *Çağdaş Eğitim*, 292, 23-30.
- Darwin, C. (1872). *İnsan ve hayvanlarda duyguların dili*. (Çev. Tuncay Orhan). İstanbul: Gün Yayıncılık.
- Doğan, S. ve Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (20) 2, 191-216.
- Dökmen, Ü. (1994). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Durmaz, S. (2007). *Öğretmenlerin sınıf içi iletişim becerilerine ilişkin öğretmen ve öğrenci görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Fiske, J. (1996). *İletişim çalışmalarına giriş* (Çev. İrvan Süleyman). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- İzören, A. Ş. (1999). *Dikkat vücudunuz konuşuyor*. Ankara: Kardelen Ofset (Academy International).
- James, J. (1999). *Beden dili*. Bursa: Alfa Kitabevi.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hacıoğlu, M. (2007). *Okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin alguları ile öğretmenlerinin empati düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Karlı, C. (2007). *İlköğretim okullarında yönetici öğretmen iletişimi: öğretmen algularına göre İstanbul ili Tuzla ilçesi örneğinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kayıkçı, E. (2004). *Doğrucu beden dili*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Ker, M. (1998). *İletişimin sessiz yönü: sözsüz iletişim*. Ankara: Media Cat.

- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köknel, Ö. (1986). *İnsanı anlamak*. İstanbul: Altın Kitaplar Matbaası.
- Kösterelioğlu, A. M. ve Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1),1-17.
- Kurt, S. (2015). *Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim becerileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Mehrabian, A. and Ferris, S. R. (1967). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology*, 31, 248-252.
- Molcho, S. (2000). *Beden dili (Sessiz diliniz)*. İstanbul: Gün Yayıncılık.
- Öztekin, M. A. (1997). *Okul müdürlerinin beden dili davranışlarının sıklığı ile öğretmenlerin etkilenme derecesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Pease, A. (1997). *Body language (Beden dili)* (Çev. Yeşim Özben). İstanbul: Rota Yayınları.
- Sabancı, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Schober, O. (1994). *Beden dili-davranış anahtarı* (Çev. Süeda Özbent). İstanbul: Arion Yayınları.
- Sönmez, V. (1992). Öğretmenlerin sınıfıçi etkinlikleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(8), 32-39.
- Şen, S. (2006). *Sınıfıçi iletişimde beden dili Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi öğretmenlerinin beden dilin kullanma düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Şimşek, Y. (2005). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2001). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Torbacıoğlu, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yöntemleri ve güdüleme derecelerine ilişkin öğretmen algıları (Çorum ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Üstün, M. (2007). *Emniyet Teşkilatı'nda iletişim ve çalışanların verimliliğine etkisi İstanbul emniyet müdürlüğünde bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Vural, İ. (2012). *İletişim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yeşil, R. (2008). Evaluation of body language behavior in a class debate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(7), 893-902.
- Yılmaz, H. (2015). *Okul yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerilerinin okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Zielke, W. (1993). *Sözsüz konuşma* (Çev. Esat Mermi). İstanbul: Say Yayıncılık.