

## İLETİŞİM SÜRECİNE İLİŞKİN ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ ÖĞRETMEN ve YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ

Salih Paşa MEMİŞOĞLU\*  
Harun ÖZCAN\*\*

### ÖZET

Bu araştırmada Endüstri Meslek Liselerinde iletişim sürecine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada betimsel yöntem modellerinden alan taraması kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2005-2006 öğretim yılında Bolu İlinde üç Endüstri Meslek Lisesinde görev yapan 179 öğretmen ve yönetici, araştırmanın örneklemini ise belirtilen okullarda görev yapan 74 öğretmen ve 43 yönetici oluşturmaktadır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, t testi ve tek yönlü varyans analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı, cinsiyet ve branş değişkenine göre de öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, Öğretmen, Yönetici.

### OPINIONS OF TEACHERS AND ADMINISTRATORS IN RELATION TO THE COMMUNICATION PROCESS AT TURKISH INDUSTRIAL VOCATIONAL HIGH SCHOOLS

#### ABSTRACT

The purpose of this study is to evaluate teachers' and administrators' opinions about the process of communication at industrial vocational high schools. In this study, the survey method was used. The population of the current study includes 179 teachers and administrators who worked in three Industrial Vocational High Schools in Bolu between the years 2005-2006. The sampling of this research consists of 74 teachers and 43 administrators working in the same schools. In the analysis of the data, frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation-test and one-way variance are used for the current study. According to the findings of this study, it has been realized that there is no significant difference between administrators' and teachers' opinions. Neither, there is a significant difference between administrators' and teachers' opinions in terms of the variables, which are gender and branch.

**Key Words:** Communication, Teacher, Administrator.

\*Yrd. Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.

\*\*Yüksek lisans öğrencisi.

**Not:** Bu çalışma dönem projesine dayalı olarak hazırlanmıştır.

## 1. GİRİŞ

İletişim, insanlık tarihi kadar eski bir konu olup bir çok tanımlanmıştır. Aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimlerine iletişim adı verilmektedir (Oskay, 1997, s. 15). Bireyler arası iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Bu sürecin oluşabilmesi için bireyler arası bir ilişkinin kurulmasına ihtiyaç vardır. Bu durumda iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde denge ve ahenk içinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim sürecidir. İletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya yarayan bilgi, fikir ve duyguların aktarılması sürecidir (Eroğlu, 2000, s. 206).

Eğitim terimleri sözlüğünde ise iletişim: (1) Bir düşüncenin, bir duygunun yüz, anlatım, el, kol, baş hareketleri, konuşma ya da yazı, telefon, radyo, televizyon gibi bildirim araç ve gereçlerinden yararlanarak bir kimseden başka bir kimseye iletilmesi. (2) Bireyler, kümeler ve toplumlar arasında söz, yazı, görüntü, el, kol hareketleri vb. simgeler aracılığıyla düşünce, dilek ve duyguların karşılıklı olarak iletilmesini sağlayan bir etkileşim süreci. (3) Ortak anlamların paylaşılması süreci (Demirel, 2003) olarak tanımlanmaktadır. İletişim kavramı; süreç, etki, düşünce, haber, duygu, ifade, anlam, mesafe, temel eğitim becerileri gibi bir çok kavramı içeren karmaşık ve çok boyutlu bir süreci kapsamaktadır (Yüksel, 2008, s. 10).

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar ve bu amaçlara yönelik olarak çalışırlar. Örgütlerin belirledikleri amaçları gerçekleştirebilmeleri için etkili bir iletişim ağı oluşturmaları gerekir. Örgütlerin yaşayabilmesi, örgütün amaçları doğrultusunda etkin bir iletişim politikasının oluşturulmasına bağlıdır. Etkin bir yönetim de iyi bir iletişim sürecine bağlıdır (Demir, 2000, s. 136).

Her türlü iletişim insanın psikolojik gereksinmelerinin sonucudur. Kendisini tanıması, tanıtması ve geri bildirim olarak kendini değerlendirmesinde bu iletişim süreçleri önemli rol oynar. Kişiler arası iletişimle ilgili olarak yapılan tanımların bulunduğu nokta bu iletişimin psikolojik nitelikli bir bilgi alışverişi olduğu yolundadır (Kuzu, 2003). Eğer etkin bir grup çalışması arzu ediliyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gereklidir (Eren, 1998, s. 273). Etkili iletişimin temelinde farkında olma, ayrıntılı olarak iç ve dış dünyanın bilincinde olma yatar. İyi iletişimci; hem kendi iç dünyasını, başka bir deyişle duygu, düşünce ve tutumlarını iyi tanır, onların ne anlama geldiğini kavrar, anlar hem de karşıdaki kişinin davranışlarını gerçekçi bir biçimde değerlendirmesini bilir (Cüceloğlu, 1999 s. 67).

Eğitim kurumları durağan örgütler değildir. Amaçlarına hizmet edebildikleri sürece yaşamlarını sürdürürler. Onlar ve çevreleri, sürekli ve düzenli bir değişim içindedirler. Yaşam süreci içerisindeki her basamağın kendine özgü güçlükleri vardır; ve bunların üstesinden gelememek kurumun sonu olabilir. Her basamakta kurum değişmeli, yeniliklere uyum sağlamalı ve gelişmelidir (Hoşcan, 1999, s.72).

Bir örgütün yönetilmesi esas olarak iletişim ile mümkün olmaktadır (Aşkun, 1985, s. 5). Örgütsel iletişimin önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine ve örgütlerde uyumsuzlukların insancıl ilişkiler yöntemleriyle çözümlenmesine son zamanlarda verilen değere paralel olarak gittikçe artmıştır (Çubukçu, 2003). Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları ne denli açık olursa olsun, görevleri yürütecek olan işgörenler arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz. Yöneticiler ancak, örgütte yeterli bir iletişim ağı kurabildiğinde ve bunu etkili şekilde

çalıştırabildiğinde; örgütünde neler yapıldığını anlayabilir ve bu bilgilere dayanarak sağlam, geçerli kararlar verebilir (Gürgen, 1997, s. 33).

Örgüt, insan ilişkilerinin oluşturduğu bir ağıdır. Her yönetici astlarıyla, üstleriyle ve yan basamaklarda çalışanlarla sürekli ilişki içindedir. İşgörenler görevlerini yapmak için birbirleriyle etkileşmek zorundadırlar. Örgütsel amaçların gerçekleşmesine elverişli bir etkileşim dokusunun oluşması yöneticilerin insan ilişkilerindeki yeterliğine bağlıdır (Başaran, 1992, s. 113). İletişim özelliikle, yönetici konumundaki bireylerin daha fazla dikkat etmek zorunda oldukları bir süreçtir. Yöneticiler çok iyi planlar yapabilir, çok iyi kararlar alabilirler, ancak bunlar uygulamaya aktarılmadıkça hiçbir anlam ifade etmezler. İşte, uygulamaya aktarımın ilk koşulu ise iletişimdir. (Paksoy ve Acar, 1998, s. 2).

Politik, ekonomik, felsefi, antropolojik ve sosyal bir varlık olan insanın, bilgi teknolojisi ve iletişimin çok hızlı olduğu günümüz dünyasında diğer insanlarla ilişki içerisinde olmaması düşünülemez. Demokratik bir toplum oluşturmak için, önce bireylerin günlük yaşamlarında, diğer kişilerin görüşlerine saygılı ve hoşgörülü olmayı öğrenmeleri gerekir. İletişim becerilerinin geliştirilmesi bireyin ve toplumun yaşamına zenginlik ve saygı getirir (Cüceloğlu, 1991, s.13).

İletişim, dörde ayrılmaktadır. (1) Aşağı doğru iletişim, (2) Yukarı doğru iletişim, (3) Yatay iletişim ve (4) Çapraz iletişim. Bu iletişim türlerinin her birinin kullanılış amaçları ve ortaya çıkardıkları sonuçlar farklıdır (Açıkgöz, 1994, s. 21). Üstten asta doğru olan iletişime aşağıya doğru iletişim denir. Mesajların her zaman yukarıdan aşağıya akmasının sakıncaları vardır. Yukarı doğru iletişim, bu tür sakıncayı ortadan kaldırmakta iletişimi daha sağlıklı hale getirmektedir. Yatay iletişim, birimler arasındaki bilgi alış verişini gerekli kılmaktadır. Çapraz iletişimde bir bölümden diğer bölümlerdeki ast ve üstler arasındaki ilişkiler söz konusudur. Organizasyon yapısında, aynı düzeyde olmayan karar merkezleri arasındaki mesaj alış verişini ifade eder (Paksoy ve Acar; 1998, s. 84).

Eğitim örgütlerinde ekili bir iletişimi gerçekleştirmek için yönetici örgütte olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olmalarını sağlar, onların görüşlerini belirtmelerine fırsat ve olanak sağlar (Aydın, 1998, s 152). Eğitim örgütlerinin yapı ve havasında, informal iletişimin rolü daha önemlidir. Bu bakımdan, okul yöneticisi kişiler ve gruplar arası iletişimi dikkatle izlemelidir. Bunu yapabilmesi sosyal psikoloji, grup dinamiği ve grup davranışı gibi alanlarda bilgili ve becerili olmasını gerektirir (Bursalıoğlu, 1998, s.113).

Örgüt, insan ilişkileri ağıdır. Örgütün, yapısı insan ilişkilerinden oluştuğu için, nitelikçe dirik bir süreç içindedir. Örgütün alt sistemleri insan ilişkilerini topluca bir araya getirmeye çalışan kalıplardır. Bunlar örgütsel amaçları gerçekleştirmeye insan eylemlerinin ve ilişkilerinin birbirine benzer ya da yakın olanlarının sınıflandırılmasından oluşurlar. Bunların amacı, insan eylem ve ilişkilerinin yönetimce eşgüdümlemesine ve denetim altında tutulmasına kolaylık sağlamaktır. Böylece, örgütün biçimsel insan ilişkileri örgütlenmiş olur (Başaran, 1992, s. 54).

Sağlıklı bir iletişimin gerçekleşebilmesi; iletiyi gönderenin iletiye yüklediği anlamla alıcının gönderilen iletiye vereceği anlamın aynı olması, taraflar arasında karşılıklı güvenin oluşması ile mümkündür (Karip, 2003). Bu güvenin oluşmasında okul yöneticisi önemli bir rol oynayabilir.

#### **Araştırmanın Amacı**

Eğitim örgütlerinin amaçlarının gerçekleştirilmesinde öğretmenler ile yöneticilerin iletişimi büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmada endüstri meslek liselerinde öğretmen-yönetici arasındaki iletişim sürecinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Alt Problemler

Endüstri Meslek Liselerinde iletişim sürecine ilişkin;

1. Öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
2. Öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?
3. Öğretmen görüşleri cinsiyet ve branş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada betimsel yöntem modellerinden olan alan taraması kullanılmıştır. Betimsel yöntemin kullanıldığı araştırmalar olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu inceleyen araştırmalardır (Kaptan, 1998: 59).

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2005–2006 eğitim-öğretim yılında Bolu ilinde bulunan 3 Endüstri Meslek Lisesinde görev yapan değişik branşlardaki, 179 öğretmen ve yöneticiden oluşmaktadır. Belirtilen evrenden tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 74 öğretmen ve 43 yöneticiden oluşan toplam 117 kişi, araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır.

### 2.3. Veri Toplama aracının geliştirilmesi

Bu araştırmada Karakaş (1999)'ın yapılmış araştırmaların ölçeklerinden yararlanarak geliştirdiği ölçme aracından yararlanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracının güvenilirlik kat sayısı .83 olarak hesaplanmıştır. Verilerin analizinde, SPSS istatistik paket programından yararlanılmıştır. Çözümlemede frekans, yüzde, ortalama, standart sapma ve ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek üzere t testi ve çoklu değişkenlerde tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Alt Probleme İlişkin Bulgular

Endüstri Meslek Liselerinde öğretmenlerin iletişim sürecine ilişkin görüşleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1. Öğretmenlere Yöneltilen Anket Maddelerinin Betimsel İstatistikî Sonuçları**

Öğretmenlere Yöneltilen Sorular	Katılma Dereceleri											
	Her zaman		Çoğu zaman		Bazen		Çok az zaman		Hiçbir zaman		$\bar{x}$	s
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Okul yöneticileri gelen haberleri personele zamanında duyurmaktadır.	17	23,0	43	58,1	9	12,2	5	6,8	0	0	2,03	,79
Okul yöneticileri her bilimsel kendi sorularını o bölgen öğretmenleriyle tartışır ve çözümler arar.	13	17,6	21	28,4	24	32,4	9	12,2	7	9,5	2,68	1,18
Okul yöneticileri almak kararları öğretmenlerinde katılmaması dikkat eder.	11	14,9	16	21,6	38	51,4	9	12,2	0	0	2,60	,88
Öğretmenler soruları kendi içlerinde çözmeyi tercih ederler.	8	10,8	54	73,0	9	12,2	3	4,1	0	0	2,09	,63
Okul yöneticileri bütün öğretmenlere eşit davranmaktadır.	8	10,8	22	29,7	22	29,7	19	25,7	3	4,1	2,82	1,06
Okul yöneticimiz başarılı olan öğretmenleri ödüllendirmekte ve bu konuda objektif davranmaktadır.	8	10,8	12	16,2	27	36,5	25	33,8	2	2,7	3,01	1,02
Okul yöneticimiz verilen emrelerin uygulanmaya konulara kontrol ederler.	13	17,6	33	44,6	22	29,7	6	8,1	0	0	2,28	,85
Okul yöneticimiz görevlerin yapılmasında zor kullanma eğilimindedir.	3	4,1	10	13,5	21	28,4	24	32,4	16	21,6	3,54	2,16
Öğretmenler yöneticilerden gelen emreleri her zaman uyarlar.	10	13,5	46	62,2	14	18,9	4	5,4	0	0	2,16	,72
Öğretmenler gerekli kullandıkları okul müdürü ile görüşebilirler.	34	45,9	27	36,5	11	14,9	2	2,7	0	0	1,74	,81
Okul yöneticilerimiz öğretmenlerden gelecek görüşlere önem verir.	10	13,5	33	44,6	27	36,5	3	4,1	1	1,4	2,35	,82
Okul yöneticilerimiz öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenmektedir.	3	4,1	13	17,6	33	44,6	18	24,3	5	6,8	3,09	,94
Okul yöneticimiz öğretmenlerin kendini geliştirmeleri için fırsatlar yaratmaktadır.	4	5,4	18	24,3	20	27,0	29	39,2	3	4,1	3,12	1,00
Okul yöneticimiz öğretmenlerin motive edici davranışlar gösterirler.	2	2,7	20	27,0	31	41,9	18	24,3	3	4,1	3,00	,89
Okul yöneticimiz öğretmenlerin iş disiplinine uymalarını sürekli denetlemektedirler.	4	5,4	26	35,1	33	44,6	11	14,9	0	0	2,69	,79

İletişim Sürecine İlişkin Endüstri Meslek Lisesi Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri

Okul yöneticileri okuldaki gruplaşmaları farkındadır ve bu durumu dikkate almaktadırlar.	5	6,8	17	23,0	23	31,1	23	31,1	6	8,1	3,10	1,06
Öğretmenler ve yöneticiler arasında sosyal görüş farklılıklarını nedeniyle iletişim kopuklukları olmaktadır.	6	8,1	13	17,6	21	28,4	22	29,7	12	16,2	3,28	1,17
Okul yöneticileri öğretmenler arasında iyi iletişim kurulmasını sağlarlar.	4	5,4	19	25,7	32	43,2	19	25,7	0	0	2,89	,85
Okul yöneticileri sık sık bütüncü ziyaret etmekte hali hazırda somaktadırlar.	6	8,1	6	8,1	31	41,9	31	41,9	0	0	3,17	,90
Okul yöneticileri öğretmenleri uyumadan ceza verme eğilimindedirler.	4	5,4	10	13,5	21	28,4	21	28,4	18	24,4	3,52	1,16
Okul yöneticileri insan ilişkileri açısından güven vericilerdir.	9	12,2	20	27,0	25	33,8	17	23,0	3	4,1	2,80	1,05
Okul yöneticileri sosyal etkinliklere önem vermekte ve zaman zaman bu tür etkinlikler düzenlenmektedirler.	18	24,3	24	32,4	27	36,5	3	4,1	2	2,7	2,38	,97
Okul yöneticileri kendilerini sürekli üstün görme eğilimindedirler.	10	13,5	19	25,7	9	12,2	28	37,8	8	10,8	3,06	1,27
Okul yöneticileri öğretmenlere kendilerinin ve derslerinin önemli olduğunu sık sık vurgularlar.	4	5,4	28	37,8	25	33,8	17	23,0	0	0	2,74	,88
Okul yöneticileri doğal lider davranışları göstermektedirler.	4	5,4	16	21,6	37	50,0	17	23,0	0	0	2,90	,81
Okul yöneticileri ne söylemek istediklerini bakaçlarıyla yada hareketleriyle hissettirirler.	3	4,1	28	37,8	29	39,2	14	18,9	0	0	2,73	,96
Okul yöneticileri iş ile ilgili soruların kişisel ilişkiler kurarak çözerler.	2	2,7	37	50,0	17	23,0	15	20,3	3	4,1	2,73	,80
Okul yöneticileri öğretmenler arasındaki farklılıklar ve davranışlarını bu durumu dikkat ederler.	2	2,7	25	33,8	33	44,6	13	17,6	1	1,4	2,81	,80
Okul yöneticileri görüşlerini ifade edici bir münaka ifade ederler.	3	4,1	35	47,3	19	25,7	37	50,0	0	0	2,67	,88
Okul yöneticileri mesajlarını öğretmenlerin ilgi ve istekleri doğrultusunda iletmektedirler.	5	6,8	7	9,5	43	57,4	19	25,7	2	2,7	3,08	,86
Okul yöneticileri sadece kendilerinin önemli görüşleri konularını iletirler.	9	12,2	31	41,9	20	27,0	14	18,9	0	0	2,52	,93
Okulunuzda yönetici öğretmenler arasındaki ilişkilerin eğitim-öğretim faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediği durumlar olmaktadır.	2	2,7	15	20,3	26	35,1	25	33,8	6	8,1	3,24	,96
Okul yöneticilerinin davranışları başkalarının amaç ve beklentileri tarafından etkilenmektedir ve yönlendirilmektedir.	3	4,1	20	27,0	32	43,2	13	17,6	6	8,1	2,99	,97

Tablo. 1 bir bütün olarak değerlendirildiğinde öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin çoğunlukla “bazen” ve “çoğu zaman” düzeyinde iletişim sürecine ilişkin davranışları gösterdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin iletişim sürecinde yöneticilerle bir sorun yaşamadıkları söylenebilir.

**Tablo 2. Yöneticilere Yöneltilen Anket Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistiksel Sonuçlar**

Yöneticilere Yöneltilen Sorular	Katılım Dereceleri												x̄	ss
	Her zaman		Çoğu zaman		Bazen		Çok az zaman		Hiçbir zaman		f	%		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
Okul yöneticileri gelen haberleri personelle zamanında duyurmaktadır.	19	44,2	22	51,2	1	2,3	1	2,3	0	0	1,63	,66		
Okul yöneticileri her bütüncü kendi sorunlarını o sosyal öğretmenleriyle tartışır ve çözerler.	4	9,3	29	67,4	8	18,6	1	2,3	1	2,3	2,21	,74		
Okul yöneticileri almış oldukları kararları öğretmenlerinde kullanmaya dikkat ederler.	3	7,0	26	60,5	10	23,3	4	9,3	0	0	2,35	,75		
Öğretmenler sorunları kendi içlerinde çözmeyi tercih ederler.	3	7,0	25	58,1	13	30,2	2	4,7	0	0	2,32	,68		
Okul yöneticileri bütün öğretmenlere eşit davranmaktadır.	10	23,3	18	41,9	7	16,3	6	14,0	2	4,7	2,32	1,07		
Okul yöneticileri başarılı olan öğretmenleri ödüllendirmekte ve bu konuda objektif davranmaktadır.	10	23,3	18	41,9	7	16,3	6	14,0	2	4,7	2,16	1,13		
Okul yöneticileri verilen emirlerin uygulamaya konulup konulmadığını kontrol ederler.	14	32,6	16	37,2	10	23,3	3	7,0	0	0	2,34	,95		
Okul yöneticileri görevlerin yapılmasında zor kullanma eğilimindedir.	0	0	11	25,6	3	7,0	15	34,9	14	32,6	3,74	1,18		
Öğretmenler yöneticilerden gelen emirlere her zaman uyularlar.	8	18,6	24	55,8	9	20,9	0	0	2	4,7	2,7	,90		
Öğretmenler gerekli hallerde okul müdürü ile görüşebilirler.	26	60,5	13	30,2	4	9,3	0	0	0	0	1,45	,67		
Okul yöneticileri öğretmenlerden gelecek görüşlere önem verirler.	9	20,9	25	58,1	5	11,6	4	9,3	0	0	2,09	,84		
Okul yöneticileri öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla ilgilenmektedirler.	8	18,6	22	51,2	5	11,6	5	11,6	3	7,0	2,38	1,13		
Okul yöneticileri öğretmenlerin kendini geliştirmeleri için fırsatlar yaratmaktadır.	7	16,3	14	32,6	17	39,5	3	7,0	2	4,7	2,51	1,00		
Okul yöneticileri öğretmenleri motive edici davranışlar gösterirler.	5	11,6	19	44,2	11	25,6	6	14,0	2	4,7	2,56	1,05		
Okul yöneticileri öğretmenlerin iş disiplinine aykırı davranışları derinlemesine kontrol ederler.	1	2,3	16	37,2	22	51,2	4	9,3	0	0	2,67	,68		
Okul yöneticileri okuldaki gruplaşmaları farkındadır ve bu durumu dikkate almaktadırlar.	1	2,3	17	39,5	14	32,6	11	25,6	0	0	2,81	,89		
Öğretmenler ve yöneticiler arasında sosyal görüş farklılıklarını nedeniyle iletişim kopuklukları olmaktadır.	0	0	2	4,7	8	18,6	20	46,5	13	30,2	4,02	,83		
Okul yöneticileri öğretmenler arasında iyi iletişim kurulmasını sağlarlar.	0	0	15	34,9	25	58,1	2	4,7	1	2,3	2,74	,66		

Okul yöneticileri sık sık bölümleri ayarlayarak emrele ve hatırlar sorarak kontrol ederler.	9	20,9	9	20,9	16	37,2	9	20,9	0	0	2,58	1,05
Okul yöneticileri öğretmenleri ayarlamadan ceza verme eğilimindedirler.	0	0	1	2,3	3	7,0	18	41,9	21	48,8	4,37	,72
Okul yöneticileri insan ilişkileri açısından güven vermezlerdir.	3	7,0	26	60,5	7	16,3	6	14,0	1	2,3	2,44	,90
Okul yöneticileri sosyal etkinlikleri önem vermekte ve zaman zaman bu tür etkinlikler düzenlenmektedirler.	15	34,9	13	30,2	15	34,9	0	0	0	0	2,00	,85
Okul yöneticileri kendilerini sürekli öğrenme eğilimindedirler.	1	2,3	10	23,3	6	14,0	14	32,6	12	27,9	3,60	1,20
Okul yöneticileri öğretmenlere kendilerinin ve derslerinin önemini öğretme konusunda sık sık vurgularlar.	6	14,0	18	41,9	12	27,9	5	11,6	2	4,7	2,51	1,03
Okul yöneticileri doğal işler davranışları göstermektedirler.	6	14,0	17	39,5	14	32,6	6	14,0	0	0	2,46	,91
Okul yöneticileri ne söylemek istediklerini bakışlarıyla ya da hareketleriyle hissettirirler.	3	7,0	14	32,6	15	34,9	11	25,6	0	0	2,80	,91
Okul yöneticileri iş ile ilgili sorunları kişisel ilişki kurarak çözerler.	3	7,0	11	25,6	16	37,2	13	30,2	0	0	2,80	,92
Okul yöneticileri öğretmenler arasındaki farklılıklar ve davranışlarında bu duruma dikkat ederler.	8	18,6	13	30,2	13	30,2	6	14,0	3	7,0	2,60	1,16
Okul yöneticileri görüşlerini öksa öksa bir mantıkla ifade ederler.	9	20,9	13	30,2	12	27,9	9	20,9	0	0	2,49	1,05
Okul yöneticileri mesajlarını öğretmenlerin işi ve işleri doğrultusunda iletirler.	6	14,0	11	25,6	12	27,9	14	32,6	0	0	2,79	1,06
Okul yöneticileri özdece kendilerinin önemli gördükleri konuları iletirler.	3	7,0	17	39,5	5	11,6	16	37,2	2	4,7	2,93	1,12
Okullarında yönetici öğretmenler arasındaki ilişkilerin öğren-öğretim faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediği durumlar olmaktadır.	0	0	6	14,0	14	32,6	15	34,9	8	18,6	3,58	,98
Okul yöneticilerinin davranışları başkalarının amaç ve beklentileri tarafından etkilenmektedir ve yönlendirilmektedir.	3	7,0	4	9,3	15	34,9	13	30,2	8	18,6	3,44	1,11

Tablo 2'de verilen bulgular değerlendirildiğinde, yöneticilerin çoğunlukla “çoğu zaman” ve “bazen” düzeyinde iletişim sürecine ilişkin davranışları gösterdikleri görülmektedir. Yönetici görüşleri ile öğretmen görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

**Tablo 3. Öğretmenler İle Yönetici Görüşleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Sonuçlar**

Gruplar	N	$\bar{x}$	Ss	F	t	SD	p
Yönetici	43	85,6047	12,7972	,679	-1,724	115	,087
Öğretmen	74	89,6351	11,8339		-1,688	82,404	,095

Öğretmenlerin ve yöneticilerin iletişim sürecine ilişkin görüşleri arasında manidar bir fark yoktur. Bu duruma göre öğretmen ve yöneticilerin iletişim sürecini belirlemede benzer düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 4. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Sonuçlar**

Gruplar	N	$\bar{x}$	Ss	F	t	SD	p
Kadın	20	86,6000	10,33844	,114	-1,350	72	,181
Erkek	54	90,7593	12,23964		-1,460	39,984	,152

Öğretmenlerin iletişim düzeyine ilişkin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucuna göre bir fark bulunmamıştır. Bu duruma göre kadın ve erkek öğretmenler iletişim düzeylerini belirlemede benzer düşüncelere sahiptir.

**Tablo 5. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Sonuçlar**

Gruplar	N	$\bar{x}$	Ss	F	t	SD	p
Meslek	42	91,0000	12,87652	,862	1,139	72	,258
Kültür	32	87,8438	10,22997		1,175	71,851	,244

Öğretmenlerin iletişim düzeyine ilişkin branş değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuca göre meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenlerinin iletişim düzeyini belirlemede benzer düşüncelere sahip oldukları söylenebilir.

#### 4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Öğretmenlerin %25.7'si okul yöneticilerinin tüm öğretmenlere çok az düzeyde eşit davrandıklarını belirtmiştir. Oysa yöneticilerin tüm iş-işlem ve uygulamalarında öğretmenlere adil ve eşit uzaklıkta davranmaları hem mesleki etiğin gereği hem de yasal bir zorunluluktur. Adaletli olmak yöneticilerde aranan en temel özelliklerin başında gelir. Okul yöneticileri başarılı olan öğretmenleri ödüllendirmekte ve bu konuda yansız davranmaktadırlar görüşünü öğretmenlerin %33.8'i çok az düzeyde yanıtlamıştır. Bu bulgu da yukarıdaki bulguyu destekler niteliktedir. Çalışma ortamlarında çalışanların daha çok başarılı yönlerinin vurgulanması ve yerine göre ödüllendirmeleri gerekirken böylesine bir davranışın çok az düzeyde gösterilmesi istenilen bir durum değildir. Aynı şekilde yöneticilerin başarılı öğretmenleri nesnel bir biçimde ödüllendirmeleri gerekirken beklenen düzeyde yansız davranmadıkları söylenebilir. Yöneticilerin özellikle başarının değerlendirilmesinde yansız davranmaları okul ortamında güvene dayalı bir iklimin oluşmasına yol açabilir. Aksi davranışlar ise güvensizliğe, okuldan soğumaya ve dolayısıyla okulun başarısına olumsuz yönde etki edebilir.

Okul yöneticileri öğretmenlerin kendini geliştirmeleri için fırsatlar yaratmaktadır görüşünü öğretmenlerin %39.'si çok az düzeyinde yanıtlamıştır. Yöneticiler, özellikle göreve yeni başlayan öğretmenlerin görev başında yetişmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratabilir onlara rehberlik edebilir. Bunun için de öncelikle yöneticilerin sürekli öğrenmeyi bir yaşama biçimi olarak görmeleri ve buna uygun davranışlar sergileyerek öğretmenleri olumlu yönde etkilemeleri gerekir.

Okul yöneticileri verilen emirlerin uygulamaya konulup konulmamasını kontrol ederler görüşünü öğretmenlerin %44.6'sı çoğu zaman olarak olumlu yönde değerlendirmiştir. Yöneticilerin bu davranışı beklenen düzeyde gösterdikleri söylenebilir. Yönetimde emir verme kadar o emrin ne ölçüde yerine getirildiğini denetlemek önemli bir yönetsel davranıştır. Dahası öğretmenlerde öz-denetim anlayışını geliştirme konusunda da yöneticiler etkili olabilir.

Yöneticilerin öğretmenlerin görüşlerine %44.6 düzeyinde çoğu zaman önem vermeleri öğretmen-yönetici iletişimde önemli bir göstergedir. İletişimin çift yönlü işlemesi açısından öğretmenlerden gelen görüşlerin yöneticiler tarafından dikkatle değerlendirilmesi hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin işini kolaylaştırabilir. Öğretmen ve yönetici arasında karşılıklı güvene ve saygıya dayalı bir iletişim "birlikte başarıma" anlayışını da beraberinde getirebilir. Böylesine bir iletişim hem örgütsel amaçların hem de bireysel amaçların birlikte gerçekleşmesine yol açabilir.

Okul yöneticileri görüşlerini ikna edici mantıkla ifade ederler görüşünü öğretmenlerin %47.3'ü çoğu zaman düzeyinde paylaşmaktadır. Böylesine bir sonuç ta anlamlıdır. Yönetsel davranışın özünde esasında emirler yağdırmaktan çok ikna etme ve inandırarak iş yaptırma davranışı yatmaktadır. Öğretmenleri istenilen sonuçların alınması konusunda ikna etme ve etkileme günümüz yöneticisinin önemli özellikleri arasında sayılmaktadır.

#### KAYNAKÇA

Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.  
Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

- Aşkun, İ.C. (1985). *Yönetimde Haberleşme*. Eskişehir, İtia Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Cüceloğlu, D. (1999). *İçimizdeki Çocuk*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çubukçu, Z. (2003). "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 157, 2003.
- Demir, K. (2000). *Örgütlerde İletişim Yönetimi, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (Editörler, Cevat Elma, Kamile Demir), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirel, Ö. (2003). *Eğitim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der. Yay.
- Hoşcan, E. (1999). *Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Karakas, M. (1999). *Endüstri Meslek Liselerinde Yönetici-Öğretmen İletişimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara :Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. Geliştirilmiş Üçüncü Baskı. Ankara: Pegem AYayıncılık.
- Kuzu, T.S. (2003). "Eğitim-Öğretim Ortamında Etkili Sözel İletişim" *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 158.
- Oskay, Ü. (1997). *İletişimin ABC'si*. İstanbul: Der Yayınları.
- Özalp, Ş.(1998). *İşletmelerde İletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Paksoy, M., Acar, A.C. (1998). *Örgütsel İletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Yüksel, H. (2008). İletişimin Tanımı ve Temel Bileşenleri, *Etkili İletişim*. (Ed.Uğur Demiray), Ankara: A Pegem Akademi.