



Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri

Yücel ŞİMŞEK¹, Yahya ALTINKURT²

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, Kütahya il merkezindeki iki endüstri meslek liselerinde görev yapan 200 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunun %51'inden kullanılabilir veriler elde edilmiştir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinin; hizmet süresi ve cinsiyet bağımsız değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesini amacıyla ikili küme karşılaştırmalarında “Mann Whitney U Testi”, ikiden fazla küme karşılaştırılmasında ise “Kruskal Wallis H” Testi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; okul müdürlerinin iletişim becerileri genel olarak etkili bulunmuş, ancak bu becerilerin geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen görüşlerinin, hizmet süresi ve cinsiyet bağımsız değişkenlerine göre bazı boyutlarda farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: İletişim, iletişim becerisi, okul müdürü, endüstri meslek lisesi

Opinions of Vocational High School Teachers Related to the Communication Skills of Their School Principals

ABSTRACT

The purpose of this study is to figure out the vocational high school teachers opinions related to the communication skills of their school principals. The research design of the present study was based on the survey method. The participants of the study were 200 teachers, who were working in two vocational high schools in Kütahya city centre. Only 51 percent of the participants provided accurate data that was used in the data analysis procedures. The mean scores of the participants' opinions related to their principals communication skills were used in the data analysis process of the study. The statistical tests such as “Mann Whitney U Test” and “Kruskal Wallis H” were used in order to scrutinize the opinions of the participants and define the significance of the relationship with reference to the independent variables such as gender and the years in their profession experience. The findings based on the participants' opinions revealed that, the school principals were generally effective on communication skills; however, participants stated that, these skills need to be developed. It is found out that participants' opinions show significant difference with reference to the independent variables, such as gender and the years in their profession experience.

Keywords: Communication, communication skills, school principal, vocational high school

¹ Yrd. Doç. Dr. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi / ESKİŞEHİR - ysimsek@anadolu.edu.tr

² Yrd. Doç. Dr. Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi / KÜTAHYA - yaltinkurt@hotmail.com

1. GİRİŞ

Bir örgütte farklı gruplar arasındaki iletişimi, örgütün genel iletişim yapısından soyutlamak mümkün değildir. Okuldaki müdür-öğretmen iletişiminin niteliği, okul amaçlarının gerçekleştirilme derecesini ve öğretmen-öğrenci iletişimini doğrudan veya dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Okulda demokratik bir atmosfer yaratılabilmesi ve amaçların etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi, öncelikle müdür-öğretmen arasında gerçekleşen çift yönlü iletişime ve bu iletişimin niteliğine bağlıdır.

İletişim süreci; insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir iletişim ağı kurmak ve eşgüdüm sağlamak amacıyla kullanılır (Taymaz, 2000). Etkili iletişim becerilerine sahip liderlerin, örgütün etkililiği üzerinde olumlu katkıları bulunmaktadır (Geddes, 1995; Çelikkaya, 1998; Bursalıoğlu, 1999). Etkili bir iletişimi gerçekleştirmeden etkili yönetimi gerçekleştirmek de mümkün değildir. Çünkü iletişim, insan davranışlarını etkileyen süreçlerin en önemlilerinden biridir ve tüm yönetim süreçlerinin temelini oluşturmaktadır (Callan, 1993; Kaya, 1999; Roebuck, 2000). Dolayısıyla okul müdürlerinin sahip olması öngörülen yeterlik alanlarından biri, etkili iletişim becerilerine sahip olması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 1997; Bursalıoğlu, 1999). İletişim sürecinde; düşünceleri net bir biçimde ortaya koyma ve aydınlatma, çift yönlü iletişime önem verme, iyi bir dinleyici olma, bilginin paylaşılmasını sağlama, karşıdaki kişiye duyarlı olma ve empatik davranma, dinleyenlerin gereksinimlerini dikkate alma vb. okul müdürlerinin göz önünde bulundurması gereken öğelerdir (Şişman, 2002). Öğretim lideri olarak okul müdürleri, yönetsel etkinlikleri gerçekleştirirken, hedef kitle olan öğretmen ve öğrencilere amaca dönük iletiler göndermek ve iletileri kontrol etmek durumundadır (Başaran, 1996; Can, 2001).

Çeşitli nedenlerle okul içi iletişim sürecinde meydana gelebilen engeller, örgütsel iletişim sürecini olumsuz yönde etkiler. İletişim sürecinde engeller, bir iletinin gönderilmesi ya da alınmasını güçleştiren tüm etmenlerdir (Ergin & Birol, 2000). İletişimde engellere yol açan nedenlerin bazıları farkında olarak, bazıları da farkında olmadan yapılan davranışların sonucudur (Cüceloğlu, 1994). Bu sebeple, iletişim süreçlerinde kaynak tarafından gönderilen iletiler, anlamlarını kaybetmeden ve eksiksiz bir şekilde genellikle alıcıya ulaşamazlar. Gönderilmek istenen ileti ile algılanan ileti arasında çoğu zaman bir fark oluşur. Aradaki bu farkın büyüklüğü örgütsel iletişimde yaşanan engellerin derecesini gösterir. İletişim süreçlerinde engeller arttıkça iletişimin etkililiği azalmaktadır (Şimşek, 2003). İletişim süreçlerinde karşılaşılabilen engellerinin ortaya çıkmasında; duygular, değer yargıları gibi kişisel özelliklerin yanında örgütün yapısının ve teknik yetersizliklerin de önemli bir rolü vardır (Gürgen, 1997). Ancak, iletişim engelleri genel olarak teknolojik özelliklerden daha

çok kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Çünkü Burton'un (1980) da belirttiği gibi, genel olarak iletişim süreçlerinin %20'si teknolojik, %80'i psikolojiktir.

İletişim süreçlerinde okul müdürlerinin çeşitli engellerle mümkün olduğunca karşılaşmaması, iletişimin kalitesi açısından gereklidir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin birtakım iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Okul müdürlerinin bu konulardaki bilgi ve becerisi, okulun yaşatılmasının temel koşullarından birini oluşturur (Can, 2001). Okul müdürlerinin sahip olduğu iletişim becerilerinin etkili olup olmadığını belirlemenin bir yolu, iletişim süreçlerinde ortaya çıkabilecek çeşitli engellerle karşılaşp-karşılaşmadıklarını belirlemektir. Bu araştırma böyle bir gereklilikten doğmuştur. Okul müdürlerinin iletişim süreçlerindeki bireysel özelliklerden kaynaklanan genel iletişim engelleri, aşağıda ele alınarak özetlenmeye çalışılmıştır (Şimşek, 2003). Bu çalışmada da belirtilen iletişim engellerine ilişkin öğretmen görüşleri alınmıştır.

Kalıplaşmış Düşünceler: Kalıplaşmış düşünceler, "kalıplaşmış, katılaşmış, çoğunlukla farkında olunmadan taşınan birtakım önyargılı düşünceler" olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2003). Kalıplaşmış düşüncelerin temel özelliği, akılcı ve gerçekçi olmamaları ile değişmeye karşı dirençli oluşlarıdır (Dökmen, 1996). Önyargılı ya da tümden reddedici tavır içinde olanlar, gerçekler hakkında bir inceleme yapmadan bir yargıya sahip olurlar ve söylenenleri, kimin söylediği ışığında değerlendirirler (Bee ve Bee, 1997; Mackay, 1997; Harlak, 2000). Oysa böyle bir davranış yanlış olduğu kadar onur kırıcıdır ve önemli bir iletişim engeldir (King, 1998; Özer, 2000).

Algı: İletişim süreçlerinde iletinin nasıl gönderildiği kadar, nasıl algılandığı da çok önemlidir. Bir öğretmen, karşısındaki okul müdürünün iletisini desteklemeye çalışırken, müdürün bunu algılaması beklenenden oldukça farklı olabilir (Geddes, 1993). Algılama, iletiyi yorumlamada kullanılan zihinsel ve duyumsal bir süreçtir. Algı ise duyu organlarından beyne ulaşan verilerin örgütlenmesi, yorumlanması, anlamlandırılması sürecine verilen addır. Duyusal verilerin algılanması, başka bir deyişle anlamlandırılması gereklidir. Kişi, kendisine ulaşan iletilere nasıl tepkilerde bulunacağını, algılama sonrasında karar verebilir (Dökmen, 1996; Tutar & Yılmaz, 2002). İletişim sürecinde alıcı kendisine ulaşan iletilerin kodlarını göndericiye göre değil, kendi algılamasına uygun olarak çözer dolayısıyla gönderilen ileti farklı biçimlerde yorumlanabilir (Reobuck, 2000; Eren, 1998).

Duygu: Tüm iletişim süreçlerinde olduğu gibi, müdür-öğretmen iletişiminde engellere yol açabilecek etmenlerden birisi de, iletişim sürecine katılanların olumsuz duygularıdır (Koontz ve diğ., 1986; Reobuck, 2000). Bu olumsuz duygular güvensizliğe neden olabilir (Koontz ve diğ., 1986). Üyeler arasında yanlış davranan, onlar üzerindeki otoritesini tehdit ve ceza ile yürütmeye çalışan, güven yaratamamış okul müdürleri, bu tutumları ile okuldaki iletişim süreçlerini engelleyici bir rol oynar. Araştırmalar, kişilerin daha çok güven ve saygı

duydıkları kimselerle iletişimde bulunma eğiliminde olduklarını ortaya koymuş (Dicle, 1974; Plevyak & Heaston, 2001; Dönmez, 2002) ve yüksek güvenilirliği olan kaynakların düşük güvenilirliği olan kaynaklardan daha çok ikna güçlerinin bulunduğunu göstermiştir (Geddes, 1993; Ailes, 1996; Ergin & Birol, 2000).

Cinsiyet: Cinsiyet farklılıkları, özellikle geleneksel toplumlarda önemli bir iletişim engeli olabilmektedir. Kadınlarla erkekler arasındaki iletişim süreçlerinde yer ve zaman bakımından sınırlamalar, görüşmeler sırasında sosyal mesafe vb. cinsiyetten kaynaklanan iletişim engelleridir (Altıntaş & Çamur, 2001; Tutar & Yılmaz, 2002).

Giyim-Kuşam ve Dış Görünüş: Okul müdürü-öğretmen arasındaki iletişim süreçlerinde ilk etkileşim, giyim-kuşam ve dış görünüş aracılığıyla meydana gelmekte (Freedman ve diğ., 1989) ve insanlar karşısındaki kişiler hakkında giyim-kuşam ile dış görünüşlerine dayanarak bir takım varsayımlarda bulunurlar (Baltaş & Baltaş, 1992; Geddes, 1993; Paksoy, 2000). Söz konusu varsayım, kişilerin kendilerine ve karşısındakilere ne ölçüde değer verdiğinin, giyim-kuşam ve dış görünüşleri ile ilgili olduğudur (Ergin & Birol, 2000; Zıllıoğlu, 2000; Altıntaş & Çamur, 2001). Fakat fiziksel görünümün iletişim süreçlerinde önemli bir öge durumuna getirilmesi bazı sorunlar da yaratabilir. Okul üyelerinin birbirlerini, güzel/çirkin ya da kıyafetlerine göre birtakım katı sınıflara ayırmaları, fiziksel görünümün ipucu olmaktan çıkıp bir iletişim engeli durumuna gelmesine yol açabilmektedir (Dökmen, 1996).

Tutumlar: Tutumlar, kişilerin çeşitli objelere yönelik düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını düzenli bir şekilde oluşturan eğilimler olarak tanımlanabilir (Kağıtçıbaşı, 1992). Tutumlar, iletişim süreçlerini etkileyen önemli bir boyuttur (Berlo, 1960; Knapp, 1984). Ancak, tutumların düşünce boyutunu oluşturan önermeler, bazen yanlış olabilir. Tutumların yanlış bilgilere dayanması müdür-öğretmen iletişiminde olası iletişim engellerinden biridir. Kişilerin tutumları kişisel ve çevresel koşulların etkisiyle zaman içinde değişebilir (Eren, 1998). Fakat “kalıplaşmış tutumlar” adı verilen bir grup tutum durağandır ve kolay kolay değişmezler. İnsanlar, birtakım olumsuz kalıplaşmış tutumları, etnik kökenlerini, mezheplerini vb. beğenmedikleri kişilere karşı geliştirebilirler (Dökmen, 1996). Tarihi, kültürel, ekonomik, dinsel, politik ve coğrafi öğelerin etkisiyle ortaya çıkan, etnik köken ve mezheplere karşı önyargılı olmak gibi vb. kalıplaşmış tutumlar, okul üyelerinin birbirlerine karşı olumsuz tavır almalarına neden olabilir. Etik olarak da uygun olmayan bu tutumlar, okuldaki iletişim süreçlerini olumsuz yönde etkilenerek, okulun etkililiğinin azalmasına neden olabilir (Dökmen, 1996; Eren, 1998).

Savunma Davranışı: Savunma davranışı, iletişim süreçlerini olumsuz yönde etkileyerek, okulun ve dolayısıyla üyelerin amaçlarına ulaşmalarını güçleştiren bir özellik taşır (Can, 2001). Bu sebeple, savunma davranışları iletişim süreçlerinde istenmeyen davranışlar arasında yer alır. Savunmaya dönük davranışların üstesinden gelebilmek için

onları tanımak gerekir. Okul müdürü-öğretmen arasındaki iletişim süreçlerinde; suçu başkasına atma, özür dileyerek geçiştirme, sorunu ciddiye almama, kendini suçlu bulma gibi savunma davranışları yaşanabilir (Williams & Egglan, 1991).

Bilgi Düzeyi ve Bilgilendirme: Kaynağın, aktaracağı konu hakkındaki bilgi düzeyi iletiyi etkileyecektir (Eren, 1998; Ergin & Birol, 2000; Tutar & Yılmaz, 2002). Kaynağın bilmediği bir konu hakkında başkalarına yeterli bilgi vermesi olanaksız olduğu gibi, hakkında az şey bildiği bir konuda da bilgi vermeye çalışıldığında başarılı olma şansı çok azdır (Berlo, 1960; Dicle, 1974; Eren, 1998). Okul müdürünün gönderdiği iletide bilgi eksikliğinden dolayı iletişim engelinin ortaya çıkmaması için iletinin içeriğini bilme sorumluluğu vardır. Okul müdürü iletişim süreçlerinde iletiyi açık bir şekilde ifade etmeyip, boşluklar bırakırsa, öğretmenler bu boşlukları kendi varsayımlarıyla doldurabilir. Bu durumda, öğretmenin anladığı şey, gönderilenden farklı olacak ve önemli bir iletişim engeli ortaya çıkacaktır (Tutar & Yılmaz, 2002).

Gereksinimler: İnsanlar dikkatlerini ilgilerine, gereksinimlerine ve yaşantılarına göre yöneltirler (Ergin & Birol, 2000). Etkili bir ileti, alıcıda birtakım gereksinimleri uyandırmalı ve bu gereksinimlerin karşılanıp giderilmesi için birşeyler önermeli, yol göstermelidir (Schramm, 1992; Reobuck, 2000). Çeşitli araştırmalarda, okulla ilgili herkesi okul amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik katılım için nasıl motive edeceğini bilmenin, öncelikle okul müdürlerinin görevleri arasında yer alması gerektiği vurgulanmakta (Horowitz, 1997; Dönmez, 2002); güdülenme ile iş doyumunun, iletişimin kalitesinden olumlu yönde etkilendiğini ileri sürülmektedir (Gregson, 1991; Orpen, 1997). Okul müdürünün bunu sağlayabilmesi için öncelikle etkili iletişim becerilerinden “gereksinim uyandırma, motive etme” yeterliliğine sahip olması gerekir. Okul müdürlerinin oluşturacakları iletilerin etkili olması için, öğretmenlerdeki bir güdüyü canlandırıp harekete geçirmesi; gereksinim duymaya veya bir gerilim duymaya itmesi ve bunları ancak bir eylemle tatmin edebileceğini düşünmeye zorlaması gerekir. Bunun ardından ise ileti, ne gibi bir eyleme geçilmesi gerektiğini önererek, hem sonuçta çıkacak eylemi yönlendirebilmeli hem de bu süreç içerisinde meydana gelebilecek yanlış anlama gibi çeşitli iletişim engellerine fırsat vermemeye çalışmalıdır (Schramm, 1992; Reobuck, 2000).

Planlama: İnsanlar düşündüklerini genellikle tam anlamıyla karşılarındakilere aktaramazlar; düşündükleri ile bunları aktarmaları arasında çoğu zaman bir fark ortaya çıkar ki, bunun en önemli nedenlerinden bir iletişimde planlama eksikliğidir (Berlo, 1960). İletinin planlı bir şekilde hazırlanması ve alıcılarına uygun biçimde iletilmesi, etkili iletişimin ön koşullarındandır (Ergin & Birol, 2000; Reobuck, 2000). Çünkü iyi bir iletişim şans eseri meydana gelmez.

Dinleme Becerisi: Etkili iletişim becerilerinin en önemlilerinden biri, başkalarının söylemek istediklerini dinlemektir (Reobuck, 2000). Araştırma sonuçlarına göre, iletişim süreçlerinde dinleme, çok önemli olmasına rağmen, genellikle ihmal edilmektedir (Geddes, 1993; Irmsher, 1996). Etkili dinleme becerilerine sahip olmayan yöneticiler de yönetsel rollerini yerine getirememektedirler (Karpicke & Murphy, 1996; Taş, 1999; Çetinkanat, 2000; Şimşek, 2003). Oysa insanlar, söyleyeceklerinin önemli ve değerli olduğuna inanırlar ve doğallıkla dinlenilmek isterler (Baltaş & Baltaş, 1992). Çift yönlü iletişim, karşılık vermek için dinlemekten çok “anlama arzusu içinde dinlemeyi” gerektirir ve bu da etkili dinleme anlamına gelmektedir (Irmsher, 1996; Mackay, 1997).

Empati Kurma Becerisi: Empati, olaylara başkasının açısından bakabilme yeteneği (Koçel, 1984; Eren, 1998) ya da bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır (Dökmen, 1996). Etkili iletişim becerilerine sahip kişilerin en belli başlı özelliklerinden biri, empati kurma becerilerinin yüksek olmasıdır (King, 1998).

Dönüte Verilen Önem: İletişim süreçlerinde dönüt ögesinin büyük bir önemi vardır ve etkili iletişim süreçlerinin vazgeçilmez bir ögesidir. Dönüt, alıcının kaynağa gönderdiği iletidir. Dönüt aracılığıyla kaynağın gönderdiği iletinin ne kadarının tam ve doğru olarak anlaşıldığı öğrenilebilir (Ergin & Birol, 2000). Okullarda neyin nasıl yapıldığı üzerine alınan dönüt, öğrenme ve gelişmede temeldir (Gordon, 1998; Tutar & Yılmaz, 2000). Okul müdürünün otoriter veya ilgisiz tutumları, genellikle iletişim süreçlerinde dönütün meydana gelmesini önleyerek, bu süreçlerde engellerin ortaya çıkmasına neden olur (Bee & Bee, 1997; Reobuck, 2000; Plevyak & Heaston, 2001).

İletişim Zincirinde Varolan Kişiler: Okullardaki iletişim süreçlerinde yaşanan engellerden biri de, iletişim zincirinde yer alan kişileri atlamaktan kaynaklanır. Örneğin, okula gelen ve tüm öğretmenleri ilgilendiren bir yönetmeliğin, müdür yardımcılarının haberi olmadan okul müdürünün sadece koridorlarda karşılaştığı öğretmenlere söylemesi sonucu, iletişim süreçlerinde ilgili kişiler “atlanmış” olur (Şimşek, 2003). Okul içinde iletişim zincirlerindeki üyelerin atlanması, onların iletişimde bulunma isteklerinin azalmalarına, işbirliğinde bulunmama tutum ve davranışını içerisine girmelerine neden olacaktır (Scanlon & Keys, 1983).

İletişimin Zamanlaması: Kişilerarası iletişim süreçlerinde, iletişimin erken veya geç yapılması da bir takım sorunlara neden olmaktadır (Paksoy, 2000). Çünkü etkili iletişim, olaylar ve etkinliklerden önce gelen iletişimdir. Gecikmiş iletişim, amaçlanan sonuçların elde edilebilmesi için daha fazla uğraşı gerektirir ve bu durumlarda üyeler arasında işbirliği nadiren görülür (Scanlon & Keys, 1983; Pawlas, 1997). Örgüt üyeleri okuldaki gelişme ve

değişmelerden zamanında bilgilenmek isterler. Aksi durumda örgüt içinde çıkabilecek eksik ya da yanlış iletiler örgüte zarar verebilir (Karakoç, 1989; Pawlas, 1997; Plevyak & Heaston, 2001).

Okul Müdürünün Statüsü: Okullarda, iletişim engellerinin bir kısmı, üyelerin varolan statü ilişkilerinden kaynaklanmaktadır (Dessler, 1985). Okul üyelerinin sahip olduğu bu statü, bilginin, fikirlerin, önerilerin ve sorunların zaman zaman serbestçe akışını engeller (Hoslett, 1963). Belli bir statüye sahip olan okul müdürleri, öğretmen ve öğrencilerle girdikleri iletişim süreçlerinde onlar üzerinde olan güç ve statülerini kaybetme korkusu yaşayabilirler (Hoslett, 1963; Dicle, 1974; Scanlon & Keys, 1983). Aynı zamanda öğretmenlerin aşırı formal iletişim nedeniyle okul müdürlerine ulaşamaması, sorunlarını iletememesi, eleştirememesi vb. iletişim süreçlerinde olumsuzluklara neden olabilir (Planty & Machaver, 1972; Celep, 2000; Can, 2001).

Alıcının Yanlış Seçimi: Okul müdürünün, alıcıyı doğru olarak belirleyememesi durumunda aktarılacak iletinin hiçbir önemi yoktur ve doğallıkla alıcı da herhangi bir olumlu değişim meydana getiremeyecektir. İletilerin, ileti konusuna ilgi duymayan kişi ve yerlere aktarılması, gerçekten gereksinim duyulan yerlerde iletilerin gecikmesinden doğabilecek sakıncalara yol açacaktır. İletişim süreçlerinin etkinliğini azaltan bu engel, okullarda sıklıkla meydana geldiği takdirde öğretmen ve öğrencilerin ve dolayısıyla okulun verimliliğini de olumsuz yönde etkileyecektir (Dicle, 1974). Okul müdürlerinin iletişim süreçlerinde sık sık bu engellerle karşılaştıkları, araştırma bulguları arasında yer almaktadır (Can, 2001).

Okulda iletişimin başlatıcısı ve bu süreçlerin belirleyicisi başta okul müdürleridir (Açıkalın, 1995). Okul müdürleri zamanlarının büyük bir kısmını iletişimde bulunarak geçirmektedirler (Başaran, 1993). Dolayısıyla, başarılı okul müdürlüğünün anahtar değişkenlerden birisi etkili iletişim olmaktadır (Deas, 1994; Geddes, 1995). Okul müdürü etkili okul ve yönetimi için, işlevsel bir iletişim akımı sağlamalı ve sürdürebilmelidir. Bunun için okul müdürü kendisini çevresindekilere benimsetmeli, yeterince iletişim kanalı kurarak bunları her zaman açık tutmalıdır (Şimşek, 1997; Bursalıoğlu, 1999; Glasser, 1999; Plevyak & Heaston, 2001). Araştırmalar, iletişimde başarılı okul müdürlerinin daha etkili olduğunu göstermektedir (Ada, 1998; Bursalıoğlu, 1999). Etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için okul yöneticisi olan müdürlerin iletişim öğeleri, ilkeleri, stratejileri, engelleri ve düzenlenmesi konusunda yetişmiş ve beceri sahibi olmaları gerekir (Şimşek, 1997; Bursalıoğlu, 1999).

Okul müdürü öğretmen arasındaki iletişim süreçleri, okulların başarılı veya başarısız olmasındaki önemli etkenlerden biridir. Okullarda kişilerden ve özellikle okul müdürlerinden kaynaklanan kişisel bir takım yetersizlikler, iletişim engelleri olarak ortaya çıkmaktadır. Okul müdürü, öğretmen ve öğrenci arasındaki iletişim süreçlerinde ortaya çıkabilecek engellere rağmen, okulun nihai amacı olan öğrenci başarısının sağlanması için söz konusu grupların

aralarında etkili iletişim kurmaları gerekmektedir. Bu sorumluluk öncelikle okul müdürlerindedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin iletişim becerilerinin belirlenmesi önem taşımaktadır.

1.1. Amaç

Bu araştırmada, endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1- Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2- Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri; cinsiyet ve hizmet süresi bağımsız değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

2. YÖNTEM

Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir (Karasar, 1994). Araştırmanın çalışma grubu, 2007–2008 öğretim yılı Bahar Döneminde Kütahya il merkezindeki endüstri meslek liselerinde görev yapan 200 öğretmen oluşmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek, evrenin tümüne uygulanmış ancak öğretmenlerin % 55’i anketi yanıtlamıştır. Yanıtlanan anketlerin incelenmesi sonucunda, yönergeye uygun doldurulmayan anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Değerlendirme dışı bırakılan anketler çıkarıldıktan sonra, 102 (% 51), anket değerlendirmeye alınmış ve üzerinde istatistiksel işlem yapılmıştır.

Araştırma verilerini toplanmasında, Şimşek (2003) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri” adlı ölçek kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların sorulara içtenlikle yanıt verip vermediklerini kontrol edebilmek ve veri toplama aracının güvenilirliğini artırabilmek için ankete kontrol sorusu eklenmiştir. Biçim ve içerik olarak aynı şekilde düzenlenmiş bu sorulara farklı yanıt verilen anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylece anketin güvenilirliği artırılmaya çalışılmıştır (Kaptan, 1998, s.143).

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini belirlemek için beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği 1’den 5’e kadar olan derecelendirme ölçeği olup, ölçek 5 eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Araştırmanın birinci alt amacı için, anketin ikinci bölümünde yer alan boyutlara ilişkin verilen yanıtlarının aritmetik ortalamaları belirlenmiştir. Bulunan aritmetik ortalama 4,20–5,00 arasında yer almışsa, okul müdürlerinin iletişim becerileri “üst düzeyde etkili”, 3,40–4,19 arasında yer almışsa “etkili fakat geliştirilmesi

gereken”, 2,60–3,39 arasında yer almışsa “orta”, 2,60’ın altında ise “zayıf” olarak değerlendirilmiş ve yorumlanması bu yönde yapılmıştır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde frekans, yüzde hesaplamaları ve aritmetik ortalamalar kullanılmıştır. Öğretmen görüşlerinin; cinsiyet ve hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesini amacıyla ikili küme karşılaştırmalarında “Mann Whitney U Testi”, ikiden fazla küme karşılaştırılmasında ise “Kruskal Wallis H Testi” kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2002, s.149, 152). “Kruskal Wallis H Testi” sonunda, farkın kaynağını belirlemek için “Mann Whitney U Testi” uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırma sorununun çözümlenmesi amacı ile toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri yapılarak elde edilen bulguların alanyazındaki çalışmalar çerçevesinde tartışılmasına ve yorumlanmasına yer verilmiştir. Bulgular ve tartışmada, araştırmanın amacı ile ilgili soruların sırası izlenmiştir.

3.1. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmada okul müdürlerinin iletişim becerileri, Şimşek’in (2003) sınıflamasından yararlanarak 17 boyutta incelenmiştir. Öğretmenlerin her bir boyut boyuttaki görüşlerinin aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmış ve bulgular bu çerçevede yorumlanmıştır. Tablo 1’de öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 1. Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşler

İletişim Becerileri Boyutları	\bar{x}	ss
Kalıplaşmış düşünceler	3,53	1,08
Algı	3,85	1,06
Duygu	3,53	0,97
Cinsiyet	3,77	1,07
Giyim-kuşam ve dış görünüş	4,14	1,00
Tutumlar	3,90	0,97
Savunma davranışları	3,95	0,87
Bilgi düzeyi ve bilgilendirme	4,01	0,86
Gereksinimler	3,96	0,88
Planlama	3,97	0,76
Dinleme becerisi	3,61	0,94
Empati kurma	3,29	1,19
Dönüte verilen önem	3,81	1,12
İletişim zincirinde varolan kişilerin atlamama	4,22	1,07
İletişimin zamanlaması	3,62	1,04
Statü	3,27	1,13

Tablo 1 incelendiğinde 17 boyutta ele alınan okul müdürlerinin iletişim becerilerini hiçbir boyutta üst düzeyde etkili bulunmamış, empati kurma ($\bar{x}=3.29$) ve statü ($\bar{x}=3.27$) boyutlarında okul müdürlerinin iletişim becerilerinin “orta” diğer boyutlarda ise “etkili fakat geliştirilmesi gereken” düzeyde iletişim becerilerine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Üst düzeyde etkili olmasa da; iletişim zincirinde varolan kişilerin atlamama ($\bar{x}=4.22$), giyim-kuşam ve dış görünüş ($\bar{x}=4.14$), bilgi düzeyi ve bilgilendirme ($\bar{x}=4.01$) boyutlarındaki iletişim becerilerinin görece olarak daha etkili olduğu belirlenmiştir.

Alanyazındaki araştırma sonuçları ile araştırma bulguları örtüşmektedir (Demircan, 2001; Özer, 2002; Arslantaş, 2002; Dalgı, 2000; Şimşek, 2003, Şimşek & Altinkurt, 2009; Can, 2001; Şahin, 2007; Celep, 2000). Şimşek’in (2003) bu çalışmada kullanılan ölçeği kullanarak genel lise müdürlerinin iletişim becerilerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada genel lise müdürlerinin iletişim becerileri puan ortalaması 3.97 bulunmuştur. Dolayısı ile genel lise müdürlerinin iletişim becerilerinin endüstri meslek lisesi müdürlerinden daha etkili olduğu söylenebilir. Yine Şimşek’in (2003) çalışmasında okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Şimşek ve Altinkurt (2009) bu çalışmanın gerçekleştirildiği okullarda eşzamanlı olarak yaptıkları okul kültürünün belirlenmesine yönelik yaptıkları çalışmada, okul kültürünün de genel olarak “orta” düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Etkili örgüt kültürleri ve dolayısıyla etkili örgütler yaratılmasına öncülük eden etkili iletişim becerileri, kişisel doyumu ve bunun sonucunda profesyonel ilişkileri mümkün olduğunca artırır ve örgütün başarısında önemli bir değişken olarak ortaya çıkar (Geddes, 1995; Ergin & Birol, 2000; Özdemir, 2000). Dolayısıyla iletişim becerileri üst düzeyde etkili olmayan bu okulların orta bir kültüre sahip olması Şimşek’in (2003) bulgusunu desteklemektedir. Şahin’in (2007, s.122) çalışmasında öğretmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerini empatik dinleme ($\bar{x}=3.80$), dönüt sağlama ($\bar{x}=3.74$) ve güven verme ($\bar{x}=3.94$) iletişim becerileri boyutlarında “etkili ancak geliştirilmesi gereken” düzeyde başarılı buldukları sonucu araştırma bulguları ile örtüşmektedir.

Can’ın (2001) okul müdürlerinin iletişim süreçlerine önyargısız, olumlu ve yapıcı görüşlerle başlama ile katılım ve işbirliği sağlama becerilerinin düşük olduğu, zaman zaman iletişim süreçlerine nesnel olmayan duygularını karıştırarak yanlış davrandıkları, iletilerinin kontrolünü ve gerekli düzeltmeleri yeterli düzeyde gerçekleştiremedikleri, dinleme becerisinin çok önemli olmasına rağmen genellikle ihmal ettikleri, öğretmenlere gerekli iletileri gecikmeli olarak ulaştırdıkları, alıcının seçiminde zamana zaman iletişim engelleriyle karşılaştıkları bulguları araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Celep’in (2000) yaptığı bir araştırma

sonucunda; zaman zaman okul müdürlerinin öğretmenlere yaptıkları herhangi bir iş hakkında yeterli bilgi vermedikleri, başarılı bulmadıkları öğretmenlere yeterli dönüt vermedikleri bulguları da araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Dağlı'nın (2000), Demircan'ın (2001), Arslantaş'ın (2002) ve Özer'in (2002) araştırmalarında öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini “yeterli bulmadıkları” bulgusuna ulaşmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde hiçbir boyutta üst düzeyde etkili bulunmayan okul müdürlerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesinin gerektiği söylenebilir.

3.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşler

Araştırmanın ikinci amacının birinci alt maddesi, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlemesini içermektedir. Bu amaçla Mann Whitney U testinden yararlanılmıştır. Mann Whitney U testi istatistiksel çözümlenmeleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşler

Okul Kültürü Boyutları	Değişken	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İletişim zincirinde var olan kişileri atlamama	Kadın	27	63,43	1712,5	690,5	0,01*
	Erkek	75	47,21	3540,5		
Alıcının seçimi	Kadın	27	62,20	1679,5	723,5	0,02*
	Erkek	75	47,65	3573,5		

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, dört boyutta erkek öğretmenlerin, kalan 13 boyutta ise kadın öğretmenlerinin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında fark bulunup bulunmadığını belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi çözümlenmesi sonucunda; erkek ve kadın öğretmenlerinin görüşleri arasında “iletişim zincirinde varolan kişilerin atlamama (U=690.50, p<0.05)”, ve “alıcının seçimi (U=726.5, p<0.05)”, boyutlarında farklılık bulunmuş diğer boyutlarda farklılık bulunamamıştır. Kadın öğretmenler, bu boyutlarda okul müdürünün iletişim becerilerini daha olumlu algılamaktadırlar.

3.3. Hizmet Süresi Değişkenine Göre Görüşler

Araştırmanın ikinci amacının ikinci alt maddesi, öğretmenlerin hizmet sürelerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlemesini içermektedir. Hizmet süresi değişkenine göre, öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklılığının araştırmasında “Kruskal Wallis H” istatistik tekniği kullanılmıştır

(Tablo 3). Farklılığın anlamlı bulunduğu durumlarda farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için “Mann Whitney U Testi” istatistiği kullanılmıştır

Tablo 3. Hizmet Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçlar

Boyutlar	Hizmet Süresi	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p	Anlamlı fark
Tutumlar	1. 1-5 yıl	5	45,50	3	13,698	0,003*	2 – 4 (U=142,5)
	2. 6-10 yıl	27	40,52				3 – 4 (U=362,0)
	3. 11-15 yıl	44	48,64				
	4. 16 yıl ve üzeri	26	68,90				
Dinleme becerisi	1. 1-5 yıl	5	50,90	3	7,912	0,048*	2 – 4 (U=198,0)
	2. 6-10 yıl	27	40,94				
	3. 11-15 yıl	44	50,91				
	4. 16 yıl ve üzeri	26	63,58				
Dönüte verilen önem	1. 1-5 yıl	5	37,30	3	7,478	0,052*	2 – 4 (U=218,5)
	2. 6-10 yıl	27	41,85				
	3. 11-15 yıl	44	53,42				
	4. 16 yıl ve üzeri	26	61,00				
İletişimin zamanlaması	1. 1-5 yıl	5	21,00	3	9,978	0,019*	1 – 3 (U=35,50)
	2. 6-10 yıl	27	44,15				1 – 4 (U=21,0)
	3. 11-15 yıl	44	56,93				
	4. 16 yıl ve üzeri	26	55,81				

Tablo 3’te öğretmenlerin hizmet süresi değişkenine göre, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri, “tutumlar [χ^2 (3)=13.69, $p<0,05$]”, “dinleme becerisi [χ^2 (3)=7,91, $p<0,05$]”, “dönüte verilen önem [χ^2 (3)=7.47, $p<0,05$]” ve “iletişimin zamanlaması [χ^2 (3)=9.97, $p<0,05$]” boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer boyutlarda ise görüşler arasında farklılık bulunmamaktadır. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla “Mann Whitney U Testi” yapılmıştır.

Öğretmenlerin “tutumlar” boyutuna ilişkin görüşleri arasındaki fark, 6–10 yıl ve 11–15 yıl deneyimi olan öğretmenler ile 16yıl ve üzerinde deneyimi olan öğretmenler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerin “dinleme becerileri” ve “dönüte verilen önem” boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki fark, 6–10 yıl deneyimi olan öğretmenler ile 16 yıl ve üzerinde deneyimi olan öğretmenler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerin “iletişimin zamanlaması” boyutuna ilişkin görüşleri arasındaki fark ise 1–5 yıl ile 11 yıl ve üzerinde deneyimi olan öğretmenler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Fark bulunun dört boyutta da hizmet süresi yüksek olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerilerini daha olumlu algılamaları dikkat çekicidir. Şimşek’in (2003) araştırmalarında da hizmet süresi yüksek olan öğretmenler okul müdürlerinin iletişim becerilerini daha etkili buldukları sonucuna ulaşmışlardır. Şahin (2007) ise hizmet süresi değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Şimşek’in (2003) bulguları ile araştırma bulguları örtüşürken, Şahin’in (2007) bulguları ile araştırma bulguları örtüşmemektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde; okul müdürlerinin iletişim becerileri, hiçbir boyutta “üst düzeyde etkili” bulunmamıştır. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin; 15 boyutta “etkili ancak geliştirilmesi gereken”, iki boyutta da “orta düzeyde etkili” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen görüşleri, hizmet süresi ve cinsiyet bağımsız değişkenine göre bazı boyutlarda farklılık göstermemektedir. Araştırma sonuçlarının ayrıntısına aşağıda yer verilmiştir:

Okul müdürlerinin iletişim becerileri hiçbir boyutta üst düzeyde etkili bulunmamış, empati kurma ve statü boyutlarında okul müdürlerinin iletişim becerilerinin “orta”; kalıplaşmış düşünceler, algı, duygu, cinsiyet, giyim-kuşam ve dış görünüş, tutumlar, savunma davranışları, bilgi düzeyi ve bilgilendirme, gereksinimler, planlama, dinleme becerisi, dönüt sağlama, iletişim zincirinde varolan kişilerin atlamama, iletişimin zamanlaması, alıcının seçimi boyutlarında ise “etkili fakat geliştirilmesi gereken” düzeyde iletişim becerilerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri incelenmiş; dört boyutta (kalıplaşmış düşünceler, cinsiyet, iletişimin zamanlaması ve statü) erkek öğretmenlerin, kalan 13 boyutta ise kadın öğretmenlerinin ortalamalarının daha yüksek olduğu daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri arasında fark bulunup bulunmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; erkek ve kadın öğretmenlerinin görüşleri arasında “iletişim zincirinde varolan kişilerin atlamama” ve “alıcının seçimi” boyutlarında farklılık bulunmuş diğer boyutlarda farklılık bulunmamıştır. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişim becerilerini belirtilen boyutlarda daha etkili bulmuşlardır.

Hizmet süresi değişkenine göre, okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında; tutumlar, dinleme becerisi, dönüte verilen önem ve iletişimin zamanlaması boyutlarında farklılık bulunmuştur. Diğer boyutlarda ise görüşler arasında farklılık bulunmamaktadır. Hizmet süresi fazla olan öğretmenler belirtilen boyutlarda okul müdürlerinin iletişim becerilerini daha etkili bulmaktadırlar.

Araştırma yapılan okullarda okul kültürü hiçbir boyutta üst düzeyde başarılı bulunmamış, empati kurma ve statü boyutlarında okul müdürlerinin iletişim becerilerinin “orta”; diğer boyutlarda “etkili fakat geliştirilmesi gereken” düzeyde iletişim becerilerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin örgütün etkililiğini sağlayabilmek için iletişim becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Dolayısı ile okul müdürlerine özellikle belirtilen boyutlardaki davranışlarını gözden geçirmelerini ve iletişim becerilerini geliştirmesi önerilebilir. Etkili iletişim çift yönlü bir süreç olduğu için, yukarıda sözü edilen iletişim becerileri boyutlarında, öğretmenlerin de kendilerini geliştirmeleri önerilebilir. Araştırma

sonuçlarının çalışma grubu dışındaki okullara genellenebilmesi için, farklı il ve ilçelerde görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin belirlenmesine yönelik araştırma yapılabilir. Öğretmen görüşlerine göre yapılan bu çalışma, öğrenci, veli ve okulların etkileşimde bulunduğu işletmeler ve sivil toplum örgütlerinin görüşleri de alınarak geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, A. (1995). *Tophumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ADA, Ş. (1998). “Okul yöneticilerinin öncelikli olarak ilgilendikleri yönetim görevleri,” VII. *Ulusal eğitim bilimleri kongresi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları, 1998.
- AİLES, R. (1996). *Mesaj sizsiniz*. (Çev: A. Önder). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ALTINTAŞ, E. & ÇAMUR, D. (2001). *Sözsüz iletişim ve beden Dili*. Ankara: Nobel Yayınları.
- ARSLANTAŞ, İ. (2002). “Ortaöğretim okullarında iletişim”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- BALTAŞ, Z. & BALTAŞ, A. (1992). *Bedenin dili* (3. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BAŞARAN, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi* (3. Baskı). Ankara: Yargı Matbaası.
- BAŞARAN, İ. E. (1993). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- BEE, R. & BEE, F. (1997) *Yapıcı geribildirim*. (Çev: A. Bora ve O. Cankoçak). Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti.
- BERLO, D. K. (1960). *The process of communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- BURSALIOĞLU, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (11. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- BURTON, S.H. (1980). *People and communication*. London: Longman Group Limited.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi elkitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- CALLAN, V. J. (1993). Subordinate-manager communication in different sex dyads: consequences for job satisfaction. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 66-1: 13-28.
- CAN, N. (2001). Yönetici adaylarının okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Eğitim Araştırmaları*. 5-1: 36-44.
- CELEP, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- CÜCELOĞLU, D. (1994). *Yeniden insan insana*. (8. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ÇELİKKAYA, H. (1998). *Fonksiyonel eğitim sosyolojisi*. (2. Baskı). İstanbul: Alfa BasımYayımlar Dağıtım.
- ÇETİNKANAT, C. (2000). Yönetimde iletişimin doğası. *Eğitim Araştırmaları*. 1-2: 17-20.
- DAĞLI, A. (2000). “İlköğretim okullarında iletişim”. *Çağdaş Eğitim*. 265: 37-42.
- DEAS, E. (1994). “Board and administration relationships contributing to community college climate: A case study,” *Community college review*. 22-1: 44-53.
- DEMİRCAN, A. (2001). “İlköğretim okulu müdürleri yöneticilik becerilerine ne derece sahiptir”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- DESSLER, G. (1985). *Managment fundamentals: Modern principles and practices*. (4th Ed.) Reston, Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- DİCLE, Ü. (1974). *Bir yönetim aracı olarak örgütsel haberleşme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 169.
- DÖKMEN, Ü. (1996). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*. (3. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DÖNMEZ, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlilikleri. *Eğitim Yönetimi*. 29: 27–45.
- EREN, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- ERGİN, A. ve BİROL, C. (2000). *Eğitimde iletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- FREEDMAN, J. L., SEARS, D. O. & SMİTH, J. M. C. (1989). *Sosyal psikoloji*. (Çev: A.Dönmez). İstanbul: Ara Yayıncılık.
- GEDDES, D. S. (1993). Empowerment through communication: kay people-to-people and organizational success. *People and Education*. 1-1:76-105.
- GEDDES, D. S. (1995). *Keys to communication: A handbook for school success*. California: Corwin Press, Inc.
- GLASSER, W. (1999). *Okulda kaliteli eğitim*. (Çev.: Ulaş Kaplan). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- GORDON, T. (1998). *Etkili öğretmenlik eğitimi*. (4. Baskı). (Çev: E. Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- GREGSON, T.(1991). The seperate constructs of communication satisfaction and job satisfaction. *Educational & Psychological Measurement*. 51-1 : 39-49.
- GÜRGEN, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- HARLAK, H. (2000). *Önyargular: Psikososyal bir inceleme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- HOROWITZ, S. (1997). From vision to victory: communication key to effective leadership. *Thrust for Educational Leadership*. 27-3:31.
- HOSTLETT, S. D. (1963). Barriers to communication. *Readings in Management*. (Ed.: R. Max & W. A. Niclander). Ohio: South-Western Publishing Company.
- IRMSHER, K. (1996). Communication skills. *ERIC Digest*. Number 102.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. (1992). *İnsan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım.
- KAPTAN, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Ltd. Şti.
- KARAKOÇ, N. (1989). Örgütsel iletişim ve örgütsel zaman arasındaki ilişkiler. *Kurgu Dergisi*. 6: 81–90.
- KARASAR, N. (1994). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- KARPICKE, H & MURPHY, M. E. (1996). Productive school culture: Principals working from inside. *National Association of Secondary School Principals. NASSP Bulletin*. 80–576: 26–33.
- KAYA, Y. K. (1999) *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki uygulama*. (7. Baskı). Ankara: Bilgi Yayıncılık.
- KING, L. (1998). *Kiminle, ne zaman, nerede, nasıl konuşmalı*. (6. Baskı). (Çev: Y. Özdemir. Ankara: İnkılap Kitabevi.
- KNAPP, M. L. (1984). *Interpersonal communication and human relationships*. Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- KOÇEL, T. (1984). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul Üniversitesi Yayını No: 3177.

- KOONTZ, H., O'DONNELL, C. & WEINRICH, H. (1986). *Essential of management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- MACKAY, I. (1997). *Dinleme becerisi*. (Çev: A. Bora ve O. Cankoçak. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.
- ORPEN, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *Journal of Psychology*. 131-5: 519-523.
- ÖZDEMİR, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- ÖZER, A. K. (2000). *İletişimsizlik Becerisi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ÖZER, S. (2002). "İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin iletişim davranışlarıyla ilgili öğretmen ve yönetici algılarının incelenmesi". Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- PAKSOY, M. (2000). *Örgütsel iletişim*. (Ed.: İ. Özalp). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- PAWLAS, G. E. (1997). Vision and school culture. *NASSP Bulletin*. 81-537: 118-120.
- PLANTY, E. G. & MACHAVER, W. (1972). Stimulating upward communication. *Management, Organization and Human Resources: Selected Readings*. (Ed.:H. G. Hicks). New York: McGraw-Hill Book Company.
- PLEVYAK, L. H. & HEASTON, A. (2001). The communications triangle of parents, school administrators, and teachers: A workshop model. *Education*. 121-4: 768-772.
- REOBUCK, C. (2000). *Etkili iletişim*. (Çev: A. C. Akkoyunlu). İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- ŞAHİN, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, Türkiye.
- SCANLON, B. K. & KEYS, B. (1983). *Management and organizational behavior*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- SCHRAMM, W. (1992). Haberleşme nasıl işler. *Kitle haberleşmesi teorilerine giriş*. Ü. Oskay (Ed.). İstanbul: Der Yayınları.
- ŞİMŞEK, H. (1997). *21. Yüzyılın eşliğinde paradigmlar savaşı: Kaostaki Türkiye*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ŞİMŞEK, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye.
- ŞİMŞEK, Y. & ALTINKURT, Y. (2009). *Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış araştırma raporu.
- ŞİŞMAN, M. (1994). *Örgüt Kültürü: Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ŞİŞMAN, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- TAŞ, H. (1999). "Yaratıcı örgüt kültürü ve yönetim." Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- TAYMAZ, H. (2000). *Okul yönetimi*. (5.Baskı). Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- TUTAR, H. & YILMAZ, M. K. (2002). *Genel iletişim: Kavramlar ve modeller*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- WILLIAMS, J. W. & EGGLELAND, S. A. (1991). *Örgütlerde iletişim*. (Çev: Y. Büyükerşen, Öz-Alp, Ş., H.Seçim ve A.A. Bir). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ZILLIOĞLU, M. (2000). *İletişim bilgisi*. H. Gürgen (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.